

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

TICIANA NUNES MOSCARDINI

**ESTRATÉGIAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA
A EDUCAÇÃO CORPORATIVA VISANDO AO DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇAS EM EMPRESAS MULTISITE**

**São Leopoldo
2013**

TICIANA NUNES MOSCARDINI

ESTRATÉGIAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA A
EDUCAÇÃO CORPORATIVA VISANDO AO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS
EM EMPRESAS MULTISITE

Dissertação apresentada como requisito para a
obtenção de título de Mestre em
Administração pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Amarolinda Klein

São Leopoldo

2013

M894e Moscardini, Ticiana Nunes

Estratégias e tecnologias da informação e comunicação para a educação corporativa visando ao desenvolvimento de lideranças em empresas multisite / Ticiana Moscardini – 2013.

164 f. :il. color. ; 30cm.

Dissertação (tese) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2013.

Orientadora: Profa. Dra. Amarolinda Klein.

1. Administração de empresa. 2. Educação corporativa. 3. Liderança - Desenvolvimento. 4. Tecnologia da informação e comunicação. 5. Empresas multisite. I. Título. II. Klein, Amarolinda.

CDU 658

Catálogo na Publicação:
Bibliotecário Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

TICIANA NUNES MOSCARDINI

ESTRATÉGIAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA A
EDUCAÇÃO CORPORATIVA VISANDO AO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS
EM EMPRESAS MULTISITE

Dissertação apresentada como requisito para a
obtenção de título de Mestre em Administração
pelo Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 28 de Outubro de 2013.

Banca examinadora

Prof^a Dr^a Eliane Schlemmer - UNISINOS

Prof^a Dr^a Patricia Fagundes - UNISINOS

Prof^a Dr^a Grace Becker – PUCRS

Prof^a Dr^a. Amarolinda Klein (Orientadora)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, _____

Prof^a. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt
Coordenadora PPG em Administração

AGRADECIMENTO

Diz a canção de Tom Jobim “...*é impossível ser feliz sozinho...*”. Percebi que por mais que a dissertação seja uma tarefa solitária, a sua realização depende de muitas pessoas, umas que passam, outras que ficam e outras que estão sempre no nosso caminho.

Primeiro agradeço muito ao meu amor Marcelo Ribeiro, por estar sempre ao meu lado. Nestes quase 9 anos de convivência já presenciou um TCC de graduação, outro de pós-graduação, mas nada comparado ao Mestrado. Foram dois anos de muito estudo e finais de semanas inteiros dentro de casa. Amor é um verdadeiro Mestre da paciência e da compreensão.

Agradeço aos meus pais queridos, que são os meus maiores professores, pois me ensinaram a ser comprometida, ética, responsável e dedicada em tudo àquilo que eu me proponho a fazer.

Minha Super Orientadora Maro, que cumpre muito mais do que o papel de orientar uma dissertação, é uma pessoa com energia, carisma e empatia, além é claro, de ser muito sábia e perspicaz. Agradeço por tudo, ser sua orientanda é um privilégio.

Agradeço aos meus colegas de Mestrado. Estes dois anos são muito intensos, muito estudo e muito trabalho, só quem passa por isto sabe a importância de se ter colegas para compartilhar estes momentos. Tive a sorte de ter colegas incríveis, que contribuíram muito para tornar esta jornada mais leve.

Agradeço também a todas as empresas que participaram desta pesquisa e pelas riquíssimas contribuições.

Minha equipe querida de RH, que me apoiou neste último ano, compartilhando as angústias e incertezas e segurando as pontas nas minhas ausências, devido às pesquisas de campo, muito obrigada pelo carinho.

Por fim, agradeço a Deus, por ter colocado estas pessoas fantásticas no meu caminho e me proporcionar saúde, energia e foco para conquistar mais uma etapa.

*“Quando os ventos da mudança sopram,
Umam pessoas levantam barreiras,
Outras constroem moinhos.”
Erico Veríssimo*

RESUMO

No mundo empresarial as respostas às mudanças devem ser cada vez mais ágeis, quando se fala em uma sociedade do conhecimento. Com isto, a capacitação passa a ser um tema central no mundo corporativo, onde tradicionalmente se promoviam ações de treinamento e desenvolvimento (T&D). A aprendizagem passa por um processo de transformação e neste sentido nasce a Educação Corporativa (EC) que pode ser definida como um conjunto de estratégias educacionais contínuas, fundamentada em metas futuras e na cultura organizacional, com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio, envolvendo o público interno e externo à empresa. Como uma ação dentro da EC, o desenvolvimento de lideranças, em um contexto social, está atrelado às necessidades das organizações, que buscam uma forma estruturada de elaborar programas para o desenvolvimento contínuo. Para o desenvolvimento da liderança diferentes estratégias, modalidades e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), podem ser utilizadas. Diante deste cenário, a presente pesquisa foi motivada devido aos poucos estudos acadêmicos localizados sobre o tema EC e desenvolvimento de lideranças, no contexto brasileiro. Seu principal objetivo é identificar e analisar quais estratégias e TIC vem sendo utilizadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em organizações *multisite* na região metropolitana de Porto Alegre – RS. A investigação foi realizada por meio de pesquisa qualitativa exploratória, através de entrevistas em 12 empresas de grande porte, envolvendo 24 entrevistados por meio de um roteiro semi-estruturado. Um protocolo de análise foi criado a partir das categorias identificadas na revisão da literatura, de forma dedutiva, e a análise dos dados foi realizada com o auxílio do *software* Nvivo. Os resultados da investigação indicam que a maioria das empresas, ainda não adota a abordagem de Educação Corporativa em sua totalidade. As estratégias de ensino e aprendizagem mais utilizadas são (em ordem decrescente): aulas expositivas, debates, *coaching* e *workshops*; a modalidade presencial predomina e a utilização das TIC ainda é limitada para esses fins, sendo as tecnologias citadas os AVA (Ambientes Virtuais de Aprendizagem) e ferramentas da *Web 2.0*. Pelo fato das empresas pesquisadas serem *multisite*, o maior desafio encontrado no processo de desenvolvimento de lideranças é a aprendizagem e disseminação da cultura organizacional. Como resultados dos programas de desenvolvimento de lideranças os entrevistados citaram: o desenvolvimento de líderes internos, a disseminação do conhecimento, a visão coletiva (objetivo comum) e resultados financeiros, mas ficou evidente que há ainda grande dificuldade, na maior parte das empresas pesquisadas, para se avaliar, de forma sistemática, os resultados da EC e do desenvolvimento de lideranças.

Palavras-chave: Educação corporativa. Desenvolvimento de lideranças. Tecnologia da informação e comunicação – TIC. Empresas multisite.

ABSTRACT

In the business world, answers for changes must be increasingly agile, mainly speaking of information based society. Therefore, the capability becomes a top trend in the corporate world where training and development (T&D) actions used to be promoted. Learning is currently in a transformation process and, in this context; we have Corporate Education (CE), which can be defined as a set of continuous educational strategies grounded on future goals and organizational culture, aiming at developing critical competencies for business, involving internal and external company parties. As an action within CE, leadership development, in a social context, is attached to organization needs, and seeks for a structured way to elaborate programs for continuous development. In order to achieve leadership development, different strategies, modalities and Information Technology and Communication (ITC) can be used. This research is motivated by this scenario, since there are few academic studies about CE and leadership development in multisite organization in Porto Alegre metropolitan area. This investigation is based on an exploratory qualitative research, through interviews in 12 big companies, with 24 people by means of a semi-structured script. An analysis protocol was created based on categories identified in the bibliography review using Nvivo software. The results point out that the majority of the companies still do not have adopted Corporate Education completely. The most popular teaching and learning strategies are: expositive classes, debates, coaching and workshops; mainly in place and ITC are barely applied, such technologies are also known as Virtual Learning Environments (VLE) and Web 2.0 tools. Considering that the researched companies are multisite, the main challenge in leadership development is the organizational culture learning and dissemination. With the leadership development programs results, the interviewees cited: knowledge dissemination, collective vision (common objectives) and financial results, but it is evident that there are still a big issue in most of the researched companies in terms of evaluation, in a systematic way, CE and leadership development results.

Key-words: Corporate Education – Leadership Development – Information Technology and Communication - ITC –Multisite Companies

LISTA DE FIGURAS

Figura1.	Educação Corporativa: Conectividade para competitividade	22
Figura2.	Articulação dos conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem.	24
Figura3.	Construtos de Pesquisa.....	48
Figura4.	Etapas propostas para a Pesquisa	53
Figura5.	Tela Banco de dados Nvivo com as categorias de análise mapeadas.....	57
Figura6.	Pesquisa ANPAD: Educação Corporativa	124
Figura7.	Pesquisa ANPAD Educação Corporativa em Revistas	124
Figura8.	Pesquisa ANPAD Universidade Corporativa	126
Figura9.	Pesquisa ANPAD: Desenvolvimento de Lideranças	127
Figura10.	Pesquisa CAPES: Educação Corporativa e Universidade Corporativa	128
Figura11.	Pesquisa CAPES: Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças	129
Figura12.	Pesquisa CAPES: Educação Corporativa e Liderança	129
Figura13.	Pesquisa CAPES: Desenvolvimento de Liderança	130
Figura14.	Pesquisa SCIELO: Educação Corporativa.....	131
Figura15.	Pesquisa <i>Web Of Knowledge</i> : Universidade Corporativa	132
Figura16.	Pesquisa <i>Web Of Knowledge</i> : Educação Corporativa.....	133
Figura17.	Pesquisa <i>Web Of Knowledge</i> : Desenvolvimento de Lideranças.....	134
Figura18.	Pesquisa EBSCO: Educação Corporativa e Universidade Corporativa.....	135
Figura19.	Pesquisa EBSCO: Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças.....	136
Figura20.	Pesquisa EBSCO: Desenvolvimento de Lideranças	136
Figura21.	Pesquisa <i>Science Direct</i> : Educação Corporativa	137
Figura22.	Pesquisa <i>Science Direct</i> : Universidade Corporativa.....	138
Figura23.	Pesquisa <i>Science Direct</i> : Desenvolvimento de Lideranças	139
Figura24.	Pesquisa CAPES: Tecnologia e Educação corporativa	139
Figura25.	Pesquisa SCIELO: Tecnologia e Educação corporativa.....	140
Figura26.	Pesquisa ANPAD: Tecnologia e Educação corporativa.....	140
Figura27.	Pesquisa <i>Web of Knowlegde</i> : Tecnologias na Educação Corporativa.....	141
Figura28.	Pesquisa EBSCO: Tecnologia e Educação corporativa.....	142
Figura29.	Pesquisa CAPES: Tecnologias e desenvolvimento de lideranças	143
Figura30.	Pesquisa SCIELO: Tecnologias e desenvolvimento de lideranças.	143
Figura31.	Pesquisa CAPES: Tecnologias e desenvolvimento de lideranças.	144
Figura32.	Pesquisa <i>Web of Knowlegde</i> : Tecnologias e desenvolvimento de lideranças.	144

Figura33. Pesquisa EBSCO: Tecnologias e desenvolvimento de lideranças..... 145

LISTA DE QUADROS

Quadro1.	Comparação de trabalhos nacionais e internacionais	17
Quadro2.	Comparação de paradigmas.....	28
Quadro3.	Evolução do Treinamento para Educação Corporativa	29
Quadro4.	Estratégias de Educação Corporativa.....	36
Quadro5.	Estratégias para o desenvolvimento de lideranças com base na literatura	43
Quadro6.	Síntese da Revisão Teórica	49
Quadro7.	Classificação das empresas segundo SEBRAE.....	51
Quadro8.	Perfil Empresas participantes da pesquisa.....	54
Quadro9.	Perfil dos entrevistados.....	55
Quadro10.	Informações dos Entrevistados.....	59
Quadro11.	Síntese da visão estratégica x Visão de treinamento.	60
Quadro12.	Responsável pelas Diretrizes dos Programas de desenvolvimento.	62
Quadro13.	Resumo das Estratégias utilizadas.....	66
Quadro14.	Desafios enfrentados pelas empresas <i>multisites</i>	69
Quadro15.	Sistema de avaliação de desempenho.	71
Quadro16.	Percepção dos resultados da educação corporativa.	74
Quadro17.	Tipos de Resultados obtidos com a educação corporativa.	74
Quadro18.	Melhorias necessárias para os programas de desenvolvimento.	76
Quadro19.	Fatores importantes para o desenvolvimento de lideranças.	77
Quadro20.	Programa para Líderes contratados do mercado.....	79
Quadro21.	Resumo das Estratégias utilizadas para o desenvolvimento de Lideranças.....	81
Quadro22.	Modalidades utilizadas para o Desenvolvimento profissional (geral).....	84
Quadro23.	Modalidades utilizadas especificamente para o Desenvolvimento de Lideranças.....	84
Quadro24.	TIC para o desenvolvimento Profissional	86
Quadro25.	TIC para o desenvolvimento de Liderança	87
Quadro26.	Desafios enfrentados pelas empresas <i>multisites</i> para o desenvolvimento de lideranças. .	89
Quadro27.	Sistema de avaliação dos resultados dos programas de Liderança.....	90
Quadro28.	Resultados obtidos com os programas de Liderança.	94
Quadro29.	Melhorias para os programas de Liderança.	97
Quadro30.	Trabalhos sobre Educação Corporativa.....	124
Quadro31.	Trabalhos sobre Universidade Corporativa localiza.	126

Quadro32.	Trabalhos sobre Desenvolvimento de Lideranças.....	127
Quadro33.	Trabalhos sobre Educação Corporativa.....	128
Quadro34.	Trabalhos sobre Educação Corporativa e Liderança.....	129
Quadro35.	Trabalhos sobre Desenvolvimento de Liderança.....	130
Quadro36.	Trabalhos sobre Educação Corporativa.....	131
Quadro37.	Trabalhos sobre Educação Corporativa.....	132
Quadro38.	Trabalhos sobre Universidade Corporativa.....	133
Quadro39.	Trabalhos sobre Educação Corporativa.....	134
Quadro40.	Trabalhos sobre Desenvolvimento de Lideranças.....	135
Quadro41.	Trabalhos sobre Educação Corporativa.....	137
Quadro42.	Trabalhos sobre Universidade Corporativa.....	138
Quadro43.	Trabalhos sobre Tecnologias e Educação Corporativa – SCIELO.....	140
Quadro44.	Trabalhos sobre Tecnologias e Educação Corporativa.....	141
Quadro45.	Trabalhos sobre Tecnologias e Educação Corporativa- EBSCO.....	142
Quadro46.	Trabalhos sobre Tecnologias e Desenvolvimento de Liderança.....	143
Quadro47.	Trabalhos sobre Tecnologias e Desenvolvimento de Liderança.....	145
Quadro48.	Trabalhos sobre Tecnologias e Desenvolvimento de Liderança – EBSCO.....	145

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos.....	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Educação Corporativa	19
2.1.1 Definição de Educação Corporativa	19
2.1.2 Do Treinamento para a Educação Corporativa.....	26
2.1.3 Sistemas de Avaliação de Resultados da Educação Corporativa	29
2.1.4 Estratégias De Educação Corporativa	31
2.2 Liderança.....	38
2.2.1 Conceito de Liderança	38
2.2.2 Desenvolvimento de Lideranças.....	40
2.3 Modalidades Educacionais e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para Educação Corporativa e Desenvolvimento de Liderança	44
2.3.1 Modalidades Educacionais para Educação Corporativa.....	45
2.3.2 Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para Educação Corporativa	46
2.4 Mapa Conceitual.....	48
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	51
3.1 Pesquisa Qualitativa	51
3.2 Etapas do Estudo	53
3.3 Limitações do Método	57
4 ANÁLISE DOS DADOS	59
4.1 Educação Corporativa	60
4.1.1 Estrutura de Educação Corporativa	61
4.2 Estratégias de Educação Corporativa	63
4.2.1 Desafios de Empresas <i>Multisites</i>	67
4.2.2 Sistema de Avaliação de Resultados em Educação Corporativa.....	70
4.2.3 Resultados Obtidos com os Programas de Educação Corporativa	72
4.2.4 Melhorias que podem ser Implementadas nos Programas de Educação Corporativa	75
4.3 Liderança.....	77

4.3.1 Desenvolvimento de Lideranças.....	77
4.3.2 Estratégias para o Desenvolvimento de Lideranças	79
4.3.3 Modalidades Educacionais para Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças	81
4.3.4 Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para Educação Corporativa.....	84
4.3.5 Desafios para o Desenvolvimento de Lideranças em Empresas <i>Multisites</i>	87
4.3.6 Sistema de Avaliação os Programas de Liderança	89
4.3.7 Resultados Obtidos com os Programas de Desenvolvimento de Liderança.....	91
4.3.8 Melhorias Necessárias para os Programas de Liderança.....	95
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	99
5.1 Educação Corporativa	99
5.2 Liderança.....	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE A - PESQUISAS DA LITERATURA EM BANCOS DE DADOS.....	124
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO.....	147
APÊNDICE C - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA	148
APÊNDICE D - PROTOCOLO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	149

1 INTRODUÇÃO

Ao analisar as mudanças ocorridas do século XX para o século XXI, percebe-se que a gestão das organizações passou de um paradigma taylorista-fordista, para um modelo mais flexível. Em lugar de estruturas verticais e centralizadas, emergem as estruturas horizontais e descentralizadas. No início do século XX vivia-se um ambiente externo com considerável estabilidade, que permitia uma separação entre trabalho manual e intelectual. Com o surgimento de um ambiente externo com constantes mudanças, houve uma significativa alteração no perfil das equipes e gestores, demandando a disseminação mais rápida e eficaz do conhecimento e um maior comprometimento de todos com os objetivos organizacionais. (EBOLI, 2004).

O conhecimento é considerado uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, porém com o avanço tecnológico e as constantes mudanças ocorridas no mercado, pode-se considerar que ele tem um prazo de validade. A organização do século XXI deve estar atenta a este cenário, proporcionando ambientes adequados à aprendizagem, e nesta direção já é possível perceber que empresas de excelência estão se comprometendo mais com o processo de capacitação e educação de suas equipes, através de programas estruturados, que visam a desenvolver profissionais que detenham o conhecimento que a organização necessita para se manter competitiva no mercado. (GOULD, 2005; KROGH *et al.*, 2001; MEISTER, 1999).

As respostas às mudanças devem ser cada vez mais ágeis, quando se fala em uma sociedade do conhecimento.¹ Com isto, a capacitação passa a ser um tema central, inclusive no mundo corporativo, onde tradicionalmente se promoviam ações de treinamento e desenvolvimento (T&D), com cursos de cunho imediatista e sob demandas pontuais. Diante da necessidade de um aprendizado contínuo e de promover o desenvolvimento e o autodesenvolvimento, o tradicional T&D necessita migrar para uma Educação Corporativa e precisa ganhar foco e força na estratégia empresarial, tornando-se um dos pilares de gestão. (EBOLI, 2004; GOULD, 2005; MEISTER, 1999).

Neste sentido a Educação Corporativa, de forma sucinta, pode ser definida, como um conjunto de práticas educacionais contínuas que a organização promove, fundamentada em suas metas futuras com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o seu negócio. (EBOLI, 2004; GOULD, 2005; MEISTER, 1999).

¹ Entende-se por sociedade do conhecimento aquela que aprende e vivencia um grande fluxo de informações que mudam, expandem e se atualizam constantemente. (HARGREAVES, 2004).

As Estratégias de Educação Corporativa devem favorecer uma qualificação profissional que permita ao indivíduo entender, interpretar, interagir e compartilhar, de modo que o aprendizado permita condições para inovação, empreendedorismo e para o desenvolvimento de uma liderança eficiente. (EBOLI, 2004).

As organizações atuais encorajam seus colaboradores a serem os agentes ativos das mudanças, pois o objetivo é que pessoas com uma visão compartilhada da empresa possam desta forma, alavancar os negócios. As empresas estão cada vez mais investindo em programas de Educação Corporativa que promovam o aperfeiçoamento contínuo, incentivando o trabalho em equipe e a disseminação do conhecimento, através de profissionais experientes que compartilhem com os demais, as melhores práticas do negócio. (BLASS, 2005; MEISTER, 1999; RYAN, 2009).

O desenvolvimento de lideranças é uma demanda necessária e uma das mais importantes em empresas que buscam a expansão no mercado e especialmente, aquelas que atuam em formato *multisite*, porque precisam disseminar sua cultura, gerir suas unidades seguindo um padrão comum, contando com lideranças que conheçam os processos e saibam administrar segundo diretrizes, em um contexto social nas empresas.

Contudo, nem todas as empresas conseguem criar programas e articular ações tanto para identificar, reter, como para desenvolver novos líderes a partir de seu quadro de colaboradores. É preciso sempre revisar as ações que são realizadas, avaliar, analisar resultados e reinventar os processos, para que a empresa possa contar com líderes alinhados ao seu negócio, pois somente o conhecimento técnico não garante a execução das ações, é preciso ter competências e atitudes que façam com que os resultados sejam alcançados. (CHARAN, 2008; FALCONI, 2009).

Profissionais com potencial para a liderança precisam ter seu crescimento atrelado ao desenvolvimento de suas competências, que lhes permitam adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para os objetivos da organização. Este desenvolvimento não se dará somente através de treinamentos tradicionais, é preciso uma estratégia diferenciada para a formação das lideranças, que resulte no desenvolvimento das competências para esta função. (CHARAN, 2008).

A Educação Corporativa tem como essência sair do tradicional treinamento (utilizado para qualquer organização, e muito em voga ainda atualmente), e adotar estratégias fundamentadas nos objetivos da empresa, atreladas às metas de resultados e a cultura organizacional. Neste contexto, os colaboradores aprendem uns com os outros, compartilham inovações e melhores práticas, ou seja, o aprendizado não ocorre de forma isolada, mas sim se

tornam profissionais que buscam o desenvolvimento das capacidades de aprendizado da organização como um processo social. (GOULD, 2005; MEISTER, 1999).

A Educação Corporativa tem sido difundida nas organizações e diferentes estratégias têm sido utilizadas para o desenvolvimento de seus colaboradores, entre elas: palestras, seminários e cursos presenciais, mas também há um crescimento na utilização de tecnologias da informação e comunicação (TIC) que permitem um processo de educação à distância (EAD), através da Educação *online* incluindo o uso de dispositivos móveis. As práticas vinculadas à tecnologia podem ser representadas por diferentes modalidades educacionais, estratégias e formas de organização para ensino, aprendizagem e interação, tais como: comunidades de prática virtuais, cursos EAD, cursos *blended*² (atividades parte presenciais e parte via EAD), *M-learning*, *U-learning*, que podem contribuir com a aprendizagem em empresas *multisites*, pois podem ocorrer em qualquer lugar e a qualquer hora. (ANTONINI, 2009; MEISTER, 1999; MORIN; RENAUD, 2009; SACCOL *et al.*, 2010).

As TIC podem representar uma importante alternativa para implementação das estratégias de Educação Corporativa para as empresas *multisites*. Com o crescimento e expansão deste tipo de empresas, torna-se necessário disseminar o conhecimento organizacional. Em empresas sediadas em espaços geograficamente diferentes, as TIC podem colaborar como ferramentas para a interação e aproximação entre os profissionais, permitindo que a informação destinada ao desenvolvimento profissional, esteja disponível para todos. (MORIN; RENAUD, 2009).

Esta pesquisa tem como objetivo estudar a relação das estratégias e TIC que podem ser utilizadas para a Educação Corporativa, e que serão abordadas na fundamentação teórica, com o desenvolvimento de lideranças em empresas *multisites*, ou seja, aquelas que possuem mais de uma unidade, em locais diferentes, para entender como estas estratégias estão sendo utilizadas, e quais são os resultados obtidos. Este estudo visa responder a uma lacuna existente nas pesquisas científicas, com relação aos estudos de Educação Corporativa para o Desenvolvimento de Lideranças (ver apêndice A). A questão de pesquisa proposta é:

Quais estratégias e TIC vêm sendo utilizadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em empresas *multisite*, e que resultados vem sendo obtidos?

² *Blended*: tratado nesta dissertação como uma modalidade de ensino e aprendizagem com atividades presenciais e à distância.

O estudo será realizado na região metropolitana da cidade de Porto Alegre - RS, em empresas *multisite*, com o intuito de identificar se as organizações adotam a Educação Corporativa para o desenvolvimento de suas lideranças e quais as estratégias, modalidades educacionais e TIC estão sendo utilizadas para o processo de aprendizagem.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar quais estratégias e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) vem sendo utilizadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em organizações *Multisite* na região metropolitana de Porto Alegre - RS.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar se as empresas pesquisadas de fato adotam a abordagem da Educação Corporativa.
- Identificar quais são as estratégias utilizadas para o desenvolvimento de lideranças nas empresas pesquisadas.
- Analisar quais são as modalidades educacionais (presencial física, EAD, *m-learning*, etc.) utilizadas para a implementação das estratégias para desenvolvimento de lideranças.
- Identificar quais são as TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) utilizadas nos processos para o desenvolvimento de lideranças.
- Identificar quais são os resultados obtidos com as estratégias utilizadas, de acordo com a percepção de gestores de Recursos Humanos e também de gestores de áreas de negócio das empresas pesquisadas.

1.2 Justificativa

A pesquisa foi motivada devido aos poucos estudos acadêmicos localizados sobre o tema Educação Corporativa, principalmente quando este assunto é relacionado ao desenvolvimento de lideranças, no contexto brasileiro. Embora a Educação Corporativa seja um tema que está cada vez mais sendo difundido no Brasil, este assunto tem gerado poucas pesquisas acadêmicas que evidenciem a utilização e resultados desta prática. Nos Estados Unidos a Educação Corporativa está consolidada desde 1980, mobilizando corporações e

academia para a geração de pesquisas, buscando o aperfeiçoamento das capacidades individuais como também, o aumento nas competências organizacionais. (EBOLI *et al.*, 2011).

Para ilustrar os estudos realizados no Brasil sobre os principais temas desta investigação, foi elaborada uma relação de trabalhos, cuja pesquisa foi realizada nas bases brasileiras da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e no *site* da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Em âmbito internacional foram realizadas pesquisas nas bases *Web Of Knowledge*, EBSCO e *Science Direct*. As pesquisas consideraram todos os anos em que houve publicação com as palavras indicadas. O resultado dessa pesquisa está resumido no Quadro 1.

Quadro1.Comparação de trabalhos nacionais e internacionais

Base / Assunto	Educação Corporativa e Universidade Corporativa	Desenvolvimento de Liderança	TIC Para EC	TIC para DL	Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças
Nacional – ANPAD, CAPES, UNISINOS, SCIELO	30	4	1	1	0
Internacional - <i>Web Of Knowledge</i> , EBSCO <i>Science Direct</i>	127	1044	7	7	10

Elaborado pela autora

O Apêndice A demonstra passo a passo a pesquisa realizada nas bases de dados acadêmicas, apontando a lacuna de conhecimento identificada.

Além dos poucos estudos nacionais sobre o assunto (Educação corporativa para o desenvolvimento de lideranças), outra justificativa para que esta dissertação tenha como foco a Educação Corporativa e o desenvolvimento de lideranças, em um contexto social, está atrelada às necessidades das organizações, que buscam uma forma estruturada de elaborar programas para o desenvolvimento contínuo de seus profissionais, pois já perceberam que o conhecimento é um fator competitivo, e depende dos indivíduos. (KROGH *et al.*,2001; MEINSTER, 1999).

São muitas as possíveis vantagens no desenvolvimento de líderes, através das ações de Educação Corporativa. Os programas precisam ser elaborados considerando a cultura da empresa, os seus valores, o seu negócio, o que permite analisar o mercado, conhecer profundamente seus produtos ou serviços, tomar as decisões de acordo com os critérios estabelecidos pela empresa, entre outros fatores que serão mais bem explorados na seção da fundamentação teórica. (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999).

Pelas pesquisas também foi possível perceber que o uso de TIC para a Educação Corporativa ainda é um tema pouco explorado, o que se trata de um recurso importante para as empresas *multisite*.

À medida que as empresas crescem e ganham capilaridade, o desenvolvimento de lideranças torna-se necessário para que a cultura, a gestão, o entendimento do negócio e a gestão de pessoas sigam as mesmas diretrizes, e o crescimento possa se concretizar de forma segura. O uso de TIC pode permitir a disponibilização de materiais didáticos e, principalmente, mecanismos para a interação e colaboração para os funcionários da empresa de forma rápida, cujo acesso é possível de qualquer lugar, inclusive em viagens, ou seja, as organizações ganham em agilidade e oferta de capacitação para um número maior de pessoas, presentes em qualquer uma de suas unidades.

A presente pesquisa pretende estabelecer a relação entre as estratégias e TIC para a Educação Corporativa e o desenvolvimento de liderança, analisando, se e de que forma as empresas *multisite* utilizam estas estratégias e quais são os desafios e os resultados obtidos.

Nos próximos capítulos é apresentada a fundamentação teórica desta pesquisa, a metodologia, a análise dos resultados, a discussão destes resultados a luz da literatura e por último as considerações finais desta dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são trabalhados os principais conceitos de Educação Corporativa e Liderança, como também demais literaturas relacionadas com o objetivo da dissertação.

2.1 Educação Corporativa

O conceito de Educação Corporativa surgiu na década de 1950, quando a General Electric (GE) lançou a Crotonville, Instituto de desenvolvimento gerencial da GE, em 1956, com o objetivo de desenvolver sua liderança. Jack Welch, ex *chief executive Office* CEO da GE, visitava constantemente o Instituto, ministrando aulas. Estima-se que ele tenha falado pessoalmente com cerca de 15 mil executivos da companhia. A missão de Crotonville é “alavancar a competitividade global da GE como instrumento de mudança cultural por intermédio do desenvolvimento da sagacidade, da capacidade de liderança e da eficácia organizacional dos profissionais da empresa”. (CRAINER, 2009, p. 36). Crotonville é considerado por muitos como uma revolução corporativa, principalmente quando o assunto é o desenvolvimento de lideranças, por meio da Educação Corporativa. (CRAINER, 2009; GOULD, 2005).

2.1.1 Definição de Educação Corporativa

Ao revisar a literatura, percebe-se que a Educação Corporativa possui várias definições, não havendo um consenso, sendo, por vezes, definida como sinônimo de Universidade Corporativa. Neste trabalho estes dois conceitos não serão tratados como equivalentes, pois Universidade Corporativa é um dos meios para o desenvolvimento das Estratégias de Educação Corporativa. Na sequência seguem os conceitos de Educação Corporativa, com base na revisão da literatura, e por fim a definição utilizada nesta pesquisa.

Meister (1999), define Educação Corporativa como uma estratégia para educar clientes, fornecedores e comunidade, cujo objetivo é estarem alinhadas as metas empresariais. Marinelli (2007), explica que Educação Corporativa tem por finalidade compor uma série de eventos preestabelecidos, representando um processo contínuo, cujo ciclo se renova a cada vez que ocorre.

A implantação de uma Educação Corporativa exige gerenciamento contínuo e investimentos, para tanto, é necessário que suas metas estejam atreladas as estratégias da

organização, incentivando o compromisso para o alcance dos objetivos estabelecidos e um comprometimento dos empregados que participam dos programas. (RYAN, 2009).

Com missão, visão, valores, objetivos e metas claramente definidas, a Educação Corporativa deve ter como norte a estratégia do negócio permitindo atender às necessidades dos indivíduos e da empresa. É um processo que evoluiu de uma visão tradicional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), antes muito associada às empresas, para uma abordagem estratégica de ensino e aprendizagem e atualização constante, antes vinculado somente às instituições de ensino, conduzindo a empresa para o caminho da qualificação corporativa contínua, necessária para a sua sobrevivência e competitividade. (ALLEN; MCGEE, 2004; BLASS, 2005; PACHECO *et al.*, 2009).

Através da Educação Corporativa é possível desenvolver programas que proporcionem o aprendizado através da ação, ou seja, o indivíduo aprende, dá continuidade no processo quando aplica na prática o que aprendeu. Trata-se de uma forma de reestruturar o ambiente de aprendizagem, logo, este sistema deve ser proativo, centralizado e as determinações devem estar atreladas aos indicadores estratégicos. A responsabilidade na Educação Corporativa, não fica somente com a área responsável, mas é compartilhada com os líderes das áreas. (MEISTER, 1999).

A Educação Corporativa busca desenvolver não só o indivíduo, mas a organização, ou seja, o aprendizado organizacional é um dos seus objetivos e é um dos pontos que difere do treinamento tradicional. Trata-se de um olhar para o grupo e o quanto que o conhecimento é, de fato, utilizado pelos participantes dos programas de desenvolvimento. (ALLEN; MCGEE, 2004).

Para entender os motivos que levaram ao surgimento da Educação Corporativa, Meister (1999), apresenta cinco forças, que ela define como a essência deste novo processo:

- a) Organizações flexíveis: organizações não-hierárquicas, enxuta, flexíveis, com capacidade de reagir rapidamente as mudanças do ambiente externo;
- b) Era do Conhecimento: conhecimento como nova base para a formação de riqueza, tanto individual como corporativo;
- c) Rápida obsolescência do conhecimento e informação: prazo de validade do conhecimento menor que anteriormente, está ligado ao sentido de urgência de se obter novos conhecimentos;
- d) Empregabilidade: empregabilidade dos indivíduos para a vida toda e não emprego para toda a vida;

e) Educação para estratégia global: desenvolvimento de pessoas com visão global e perspectiva internacional do negócio.

Educação Corporativa é um sistema com o objetivo de desenvolver as pessoas com base na gestão por competências. É um sistema de aprendizagem contínua, promove o aprendizado individual e organizacional, sempre vinculados às estratégias da empresa. (EBOLI, 2004). Ainda segundo Eboli (2004), a Educação Corporativa propõe quatro metas globais:

- a) Considerar o capital intelectual como fator de diferenciação entre as empresas;
- b) Despertar nos profissionais a aprendizagem contínua e o autodesenvolvimento;
- c) Proporcionar atividades para o autodesenvolvimento;
- d) Contribuir para o aumento da realização profissional, com a retenção dos melhores talentos.

O aumento da competitividade das empresas está diretamente vinculado a sua capacidade de desenvolver as pessoas e suas competências, de modo a atingir os resultados esperados. Desta forma a Educação Corporativa deve ser conduzida sempre com foco nos objetivos estratégicos da organização, considerando sua cultura, missão e valores, direcionando todas as ações, voltadas às pessoas, para o alcance dos objetivos traçados para alavancar os negócios.

Esta conectividade entre as ações da Educação Corporativa para a competitividade da organização pode ser explicada através da figura 1.

Figura 1. Educação Corporativa: Conectividade para competitividade



Fonte: Adaptado de Eboli (2002, p. 189).

A Educação Corporativa envolve processos que podem permitir ao indivíduo fomentar seu desenvolvimento, como também obter seu autoconhecimento, para que possa internalizar o sentido da aprendizagem e do desenvolvimento de suas competências humanas e profissionais. A área de Recursos Humanos tem um papel fundamental criando condições, através de uma gestão por competências, permitindo o alinhamento entre as competências individuais e empresariais. E a empresa deve oferecer o cenário apropriado para o desenvolvimento dos líderes através de profundas mudanças em estruturas, políticas e, principalmente em valores, missão e cultura. (EBOLI, 2002).

As práticas de Educação Corporativa devem impregnar a empresa com os seus valores organizacionais, proporcionando a disseminação do conhecimento e promovendo a aprendizagem e a gestão do conhecimento, através de programas contínuos que envolvam todos os indivíduos no autodesenvolvimento, fortalecendo desta forma as pessoas talentosas e competentes. (EBOLI, 2002).

Segundo Eboli (2002), um sistema integrador de Educação Corporativa deve responder a três questões:

- a) **Por que implantar um sistema de Educação Corporativa?** É o motivo principal de se implantar um sistema de Educação Corporativa, que consiste em: aumento da competitividade, instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas humanas e empresariais;
- b) **O que fazer para implantar um sistema de Educação Corporativa?** É o processo que deve ser realizado para a efetividade de um sistema de Educação

Corporativa: aumentar a inteligência da empresa com um modelo de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento;

- c) **Como fazer?** É preciso motivar e envolver as pessoas: colaboradores e lideranças. É um processo cuja participação da alta direção da empresa é fundamental, pois terá sucesso, se tiver o envolvimento da organização como um todo. Este envolvimento permite a disseminação da cultura e dos valores, propiciando a aprendizagem contínua, baseada no autodesenvolvimento das competências humanas, bem como estimula o lado educador das lideranças.

O conceito de Educação Corporativa está fortemente articulado aos conceitos de gestão por competência, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. (EBOLI, 2002).

Competência: As competências organizacionais resultam da integração e sinergia entre os diversos recursos e das competências dos indivíduos que compõem a organização. Segundo Le Boterf (2003, p. 229): “a competência de uma empresa ou de suas unidades (divisão, departamento, serviço, oficina) não equivale à soma das competências dos seus membros. Nessa área, o capital não depende tanto de seus elementos constitutivos, mas da qualidade da combinação ou da articulação desses elementos”. A Gestão por Competências envolve práticas que devem ser construídas internamente em cada organização, de acordo com sua cultura e identidade. (BITENCOURT, 2005; BITENCOURT; KLEIN, 2007; FLEURY, 2002).

Conhecimento: está ligado às crenças, valores e visões e é produzido espontaneamente. (KROG *et al.*, 2001). A gestão do conhecimento, por sua vez, tem como objetivo proporcionar condições para que os indivíduos possam praticar a sua capacidade de criação, contribuindo, deste modo, para aumentar o conhecimento organizacional. Trata-se de uma forma de gerir o recurso conhecimento, essencial para garantir a competitividade da organização. (TERRA, 2000).

Aprendizagem organizacional, por sua vez, pode ser considerada como umas das principais formas de se atingir os objetivos estratégicos da empresa e surge como uma resposta às constantes transformações do mercado em que a organização deve desenvolver a capacidade de aprender continuamente, contribuindo para um melhor desempenho organizacional. (BITENCOURT, 2005). Trata-se de um processo dinâmico, que não ocorre pontualmente, e que está presente nos indivíduos, que representam os principais atores da Aprendizagem na Organização. Desta forma o processo ocorre através dos trabalhadores que aprendem, criam, adquirem e compartilham o conhecimento, o que os torna os agentes

capazes de aprimorar o desempenho da organização. (CROSSAN *et al.*, 1999; REBELO; GOMES, 2008; SONG, 2008; TAHIR *et al.*, 2011).

A partir da definição destes conceitos, a figura 2 sintetiza o sistema integrado da Educação Corporativa.

Figura2. Articulação dos conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem.



Fonte: Eboli, (2002, p.193)

Para classificar o estágio de desenvolvimento da Educação Corporativa, a *Corporate Exchange University*, (2004 apud EBOLI, 2011, p. 4), apresenta 3 definições:

- a) **Iniciante:** Educação Corporativa ainda em construção, buscando o reconhecimento da organização;
- b) **Estabelecida:** já operando, com a apresentação de resultados significativos e sólidos;
- c) **Especialista:** quando se torna *benchmarking* para outras empresas

As pesquisas realizadas sobre Educação Corporativa apresentam uma série de contribuições proporcionadas por estes programas às organizações. Com base nestes estudos, foram elencadas, na sequência, algumas destas contribuições:

- a) gerenciar e facilitar as mudanças organizacionais. (MORIN; RENAUD, 2009, RYAN, 2009);
- b) melhorar a comunicação interna e o entendimento entre os colaboradores. (RYAN, 2009);
- c) estabelecer um mecanismo para identificação e seleção de novos líderes. (MORIN; RENAUD, 2009; RYAN, 2009);
- d) atrair e reter profissionais talentosos. (BLASS, 2005; GOULD, 2005; RYAN, 2009);

- e) fomentar a inovação e converter novos conhecimentos em soluções. (BLASS, 2005; MORIN; RENAUD, 2009; RYAN, 2009);
- f) contribuir para o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores. (MORIN; RENAUD, 2009);
- g) atualizar constantemente empresa e colaboradores sobre as novas tendências e informações do mercado. (RYAN, 2009);
- h) alinhar metas educacionais com os objetivos organizacionais. (BLASS, 2005; GOULD, 2005.);
- i) medir o capital intelectual, gerado a partir dos programas de Educação Corporativa e vinculado ao negócio da empresa. (ALBUQUERQUE, *et al.*,2012);
- j) criar e expandir cursos de especializações, direcionados aos executivos com foco no negócio da organização. (BLASS, 2005);
- k) possibilitar cursos presenciais e virtuais. Os cursos virtuais proporcionam flexibilidade ao profissional, que tem a possibilidade de acessar os conteúdos e interagir com demais colegas via *web*, o que pode aumentar o interesse em participar dos programas. (BLASS, 2005; GOULD, 2005; MORIN; RENAUD, 2009);
- l) preparar os gestores para assumirem o papel de instrutores ou facilitadores, disseminando o conhecimento organizacional. (BLASS, 2005);
- m) estabelecer parcerias com instituições de ensino, auxiliando na qualidade dos conteúdos apresentados e no aumento do nível educacional dos colaboradores. (BLASS, 2005; GOULD, 2005);
- n) expandir o conhecimento do negócio da empresa, bem como a disseminação de sua cultura e valores. (BLASS, 2005).

A Educação Corporativa, segundo Eboli (2004), está pautada em sete princípios de sucesso, que devem ser considerados no momento de implantar este sistema na organização:

1. **Competitividade:** valorizar a educação para o desenvolvimento dos colaboradores, pois desta forma é que a empresa poderá competir no mercado, preparando seus profissionais através de programas que estimulem o aprendizado e a consolidação das competências críticas para o negócio.
2. **Perpetuidade:** é um processo que visa transmitir a cultura da organização e a influência que esta exerce nas ações dos indivíduos, desenvolvendo um modelo mental, como forma de disseminar, conservar, reproduzir ou transformar os valores organizacionais e garantir a existência da empresa.

3. **Conectividade:** estabelecer conexões, favorecer a interação entre todos os públicos (internos e externos a organização), ampliando a rede de relacionamento, o que gera a disseminação do conhecimento considerado crítico para o negócio.
4. **Disponibilidade:** disponibilizar recursos, estratégias e ações que proporcionem ao colaborador o aprendizado em qualquer lugar a qualquer hora, tornando-o também responsável pelo seu desenvolvimento e aprendizado contínuo.
5. **Cidadania:** estimular a construção social do conhecimento organizacional, desenvolvendo indivíduos capazes de agir com ética e responsabilidade, e que possam pensar criticamente sobre os assuntos da empresa.
6. **Parceria:** estabelecer parcerias internas (líderes e gestores) como também externas (universidades, instituições de ensino), que auxiliem com conhecimento e experiências para a aprendizagem organizacional.
7. **Sustentabilidade:** gerar resultados para a empresa, por meio das ações de Educação Corporativa, gerando valor para os negócios organizacionais. Implantar programas viáveis, direcionados aos resultados que a empresa deseja atingir.

Para esta pesquisa, a Educação Corporativa será definida como um conjunto de estratégias educacionais contínuas, que a organização promove, fundamentada em metas futuras, nas estratégias e na cultura organizacional, com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio, envolvendo o público interno e externo à empresa.

O termo Educação Corporativa é mais amplo quando se fala de atividades voltadas a capacitação e desenvolvimento de profissionais, pois engloba o aprendizado contínuo e visa à realização de programas, elaborados a partir das necessidades e realidade da organização e que estão diretamente vinculados às suas estratégias, não se limitando a treinamentos pontuais.

2.1.2 Do Treinamento para a Educação Corporativa

Programas de formação profissional sempre existiram nas empresas, pois a necessidade de capacitar pessoas, quanto a processos e atividades organizacionais, está muito presente nas empresas. Taylor, no início do século XX, utilizava treinamentos para as atividades específicas em sua empresa, e os seus gerentes tinham o dever de ensinar aquela atividade ao empregado, pois eram os únicos que poderiam conhecer todo o processo. (EBOLI *et al.*, 2010; PACHECO *et al.*, 2009; TAYLOR, 1970).

Na época do taylorismo e do fordismo, vivia-se a fase do paradigma industrial, quando o que realmente se considerava eram os bens tangíveis, e todos os processos das empresas, inclusive o treinamento, eram organizados para atender a estes bens. (PACHECO *et al.*, 2009).

O treinamento é entendido como uma ação pontual, na qual o empregado precisa aprender algo para executar o seu trabalho. (MORIN; RENAUD, 2009; PACHECO *et al.*, 2009). Porém este formato, frente às novas necessidades organizacionais, passou a não atender mais as exigências do mercado. Surge deste modo, a capacitação, que significa habilitar o sujeito a compreender e desenvolver uma determinada atividade. (PACHECO *et al.*, 2009).

A era do conhecimento emergiu no Brasil, a partir da década de 1990, alterando, deste modo, o cenário quanto à forma de desenvolver os empregados. As áreas de treinamento passam a tomar um lugar de destaque nas empresas, adquirindo funções importantes comparados aos demais setores da organização. Antes o treinamento era de caráter parcial, com o objetivo claro de ensinar uma atividade, tratava-se de um processo de aprendizagem restrito. Algumas práticas se tornaram ineficientes, pois não se tinha um método de acompanhamento da aprendizagem e avaliação dos resultados que se estava obtendo com as horas dedicadas em sala de aula, e os empresários começaram a ter receio de treinar seus empregados em atividades qualificadas e depois perdê-los para a concorrência. (EBOLI, 2002; PACHECO *et al.*, 2009).

Assim como a era do conhecimento, a cultura da aprendizagem surge como um novo paradigma, baseado na interação do sujeito que busca aprender. Neste contexto o indivíduo constrói o seu conhecimento, por meio da interação, da problematização e questionamentos, instigando o seu senso investigativo. Esta cultura de aprendizagem promove a disseminação do conhecimento, possibilitando que este não se torne fechado ou restrito a poucas pessoas, mas acessível a todos. Aliado da cultura de aprendizagem, algumas TIC, como as tecnologias da *Web 2.0* surgem e impulsionam a interação por meio da *Internet*, representando a concepção interacionista-constructivista-sistêmico, ou seja, na qual existe a interação do sujeito aprendiz, a construção do conhecimento por mais de um aprendiz e a conexão destas pessoas. As pessoas podem estar conectadas por meio de espaços compartilhados, como os ambientes virtuais de aprendizagem, mídias sociais, comunidades virtuais de aprendizagem entre outros, pelas quais podem construir conhecimento de forma interativa, autônoma e, inclusive, em diferentes locais e horários. (SACCOL *et al.*, 2010; TREIN; SCHLEMMER, 2009).

Outras necessidades e exigências apareceram diante destes novos contextos. Fatores intangíveis começaram a ser valorizados, como a inovação e a criação de novos conhecimentos. A aprendizagem passa por um processo de transformação, quando as organizações percebem que esta será sua vantagem competitiva. Além disto, os clientes passaram a buscar novos produtos, serviços diferenciados e maior qualidade. Logo, treinamento e capacitação, não conseguem suprir as novas tendências, é necessário um formato mais abrangente, como o desenvolvimento. (PACHECO *et al.*, 2009).

O desenvolvimento engloba mais do que treinamento e capacitação, pois compreende autodesenvolvimento, diferentes formas de aprendizagem, não se limita a uma sala de aula e trata-se de um processo contínuo, baseado não somente em atividades ou habilidades específicas, mas principalmente na vivência e percepção do indivíduo frente aos estímulos a ele apresentados ao longo de sua vida. (PACHECO *et al.*, 2009).

Treinamento, capacitação e desenvolvimento, passam a ser tratados como um conjunto de estímulos para a aprendizagem dando lugar a uma modalidade mais abrangente, com o objetivo de promover a educação para todos os colaboradores da organização, de forma contínua, estruturada, tendo os objetivos estratégicos como principal norteador para a execução dos programas dentro da chamada Educação Corporativa. (EBOLI *et al.*, 2010; PACHECO *et al.*, 2009).

Pacheco *et al.* (2009) traçam uma comparação entre o paradigma industrial e o paradigma do conhecimento no Quadro 2, demonstrando as diferenças existentes entre estas duas visões.

Quadro2.Comparação de paradigmas

Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Previsibilidade / estabilidade	Imprevisibilidade / instabilidade
Mão-de-obra	Empreendedor e multifuncional
Capital financeiro	Capital intelectual
Estrutura tradicional	Estrutura virtual, digital e flexível.
Manutenção de <i>status quo</i>	Flexibilidade e adaptabilidade e a novas posições

Fonte: Pacheco *et al.*, (2009, p. 31)

O resultado esperado da Educação Corporativa vai além do término de um curso e entrega de certificado. O importante neste cenário é o aprendizado contínuo, o aprender fazendo, o autoconhecimento, a experiência, a orientação para a aprendizagem e motivação, esta última atrelada a reconhecimento, novas responsabilidades e desafios, para que o profissional busque a sua qualificação, ao mesmo tempo em que a empresa deve proporcionar o ambiente adequado para que a aprendizagem ocorra e, conseqüentemente, aumente sua competitividade frente ao mercado. (CHARAN, 2008; EBOLI, 2002; MEISTER, 1999; PACHECO *et al.*, 2009).

Para ilustrar as diferenças entre a visão de treinamento e de Educação Corporativa, segue no quadro 03 um resumo desta evolução.

Quadro3.Evolução do Treinamento para Educação Corporativa

Visão de Treinamento		Educação Corporativa
Reativo	Caráter	Proativo
Desenvolvimento de habilidades – perfil do cargo	Objetivo	Desenvolvimento de Competências
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado Organizacional
Fragmentada e Descentralizada	Organização	Coesa e Centralizadas
Tático	Alcance	Estratégico
Interno	Público	Interno e externo
Sala de aula / espaço real	Local	Espaço real, sala de aula, espaço virtual, à distância.
Professores, consultores de universidades externas	Corpo docente	Gerentes Seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerentes de Unidades de Negócio
Evento único	Frequência	Processo contínuo
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento no desempenho no trabalho

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p. 22-23), Eboli (2004, p. 50) e Pacheco *et al.* (2009, p. 21)

2.1.3 Sistemas de Avaliação de Resultados da Educação Corporativa

Ao realizar as ações de desenvolvimento profissional, também se deve olhar para os resultados que a organização almeja atingir. Nesta seção são apresentadas algumas formas de avaliação para as ações de desenvolvimento encontradas na literatura.

A avaliação de resultados para os programas de Educação Corporativa é um tema pouco explorado na literatura. Existem estudos que apresentam de forma genérica a mensuração de resultados e apenas um (modelo de Allen e Mcgee, 2004) retrata a avaliação voltada para a Educação Corporativa. (DIAS; GUEDES, 2013).

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) propõem um modelo, criado na década de 1950, que é baseado em quatro níveis de avaliação, voltados aos resultados dos treinamentos em equipes, sendo eles:

- **Nível 1 - Reação:** tem como objetivo mensurar a reação dos indivíduos imediatamente após o treinamento, apurando se foi satisfatório ou não. As questões estão relacionadas ao professor, conteúdo, sala e estrutura. Esta avaliação não garante o aprendizado, mas se o participante não estiver satisfeito, este fator poderá ser uma barreira para que ele ocorra.
- **Nível 2 – Aprendizagem:** visa mensurar se o participante obteve alguma mudança de atitude, aumento de conhecimento ou melhora na execução de suas atividades. Neste nível também é observado se os objetivos do programa foram alcançados. A

avaliação pode ser realizada através de testes, demonstrações ou observação no trabalho.

- **Nível 3 – Comportamento:** verifica-se se o participante apresentou mudanças em seu comportamento, seja por meios dos conhecimentos ou habilidades adquiridas, como também das ações que conseguiu, de fato, implementar em suas atividades. Neste nível o ambiente também pode exercer influência no aprendizado do indivíduo.
- **Nível 4 – Resultados:** neste nível são avaliados alguns indicadores, previamente definidos como: redução de custos, redução de acidentes, aumento nas vendas, redução da rotatividade de pessoas, melhora na qualidade dos produtos, retorno no investimento etc.

Outro modelo de avaliação de resultados é proposto por Allen e Mcgee (2004), segundo o qual, são avaliados tanto os resultados individuais, ou seja, dos participantes dos programas de desenvolvimento, quanto da Educação Corporativa em si de forma abrangente.

O modelo de Allen e Mcgee, (2004), chama-se Modelo de Produtividade, e visa mensurar o relacionamento entre recursos, atividades e resultados. Este modelo foi desenvolvido para atender a avaliação de resultados nos programas de Educação Corporativa. (HOUMEAUX JR *et.al.*, 2013).

O Modelo de Produtividade aborda três perspectivas, sendo elas:

- a) **eficácia:** uma ação será eficaz quando produzir um resultado que foi predeterminado, e que é possível de atingir. A eficácia preocupa-se com a forma com que as atividades são feitas, ou seja, busca a qualidade neste processo. Esta qualidade pode ser avaliada por: reação, aprendizado, aplicação, organização, cultura e objetivos. (HOUMEAUX JR *et.al.*, 2013);
- b) **eficiência:** trata-se do relacionamento dinâmico que existe entre os recursos e uma atividade. Preocupa-se em definir os recursos e estratégias mais adequadas para a execução das ações de desenvolvimento. A questão chave desta perspectiva está em “quanto custa”;
- c) **produtividade:** é o balanço entre eficácia e eficiência. Se uma ação foi eficaz, mas não foi eficiente, ela não foi produtiva. É preciso existir eficácia e eficiência para que o programa tenha produtividade.

Os autores Allen e Mcgee (2004), apresentam medidas relacionadas ao indivíduo, porém seu objetivo é mensurar os resultados gerados para a organização, como por exemplo,

o nível de retenção dos colaboradores, a produtividade e o crescimento da empresa como um todo.

Houmeaux JR *et.al.* (2013) em seus estudos apontam que a mensuração de resultados, referentes às ações de Educação Corporativa, tem sido o principal desafio, representando uma dificuldade, mas também uma oportunidade para as organizações.

A literatura não se esgota nestes dois modelos, existem outras formas de avaliação de resultados com foco em treinamentos, mas para esta pesquisa, foram apresentadas duas lentes diferentes o modelo de Kirkpatrick, voltado a treinamento e na avaliação do indivíduo e o Modelo da Produtividade, adequado às ações de Educação Corporativa com foco global.

2.1.4 Estratégias De Educação Corporativa

As estratégias as quais esta pesquisa aborda, também são chamadas de metodologias para a implementação de Educação Corporativa, mas para que fique clara a definição, aqui serão tratadas como Estratégias de Educação Corporativa.

As estratégias de Educação Corporativa estão atreladas à adoção de uma cultura de aprendizagem, ou seja, a um paradigma que estimula a interação e a construção do conhecimento. Estas estratégias podem ocorrer através de cursos formais, mas também por meio de uma série de possibilidades para estimular os indivíduos a criar e compartilhar aquilo que sabem, permitindo que a organização possa gerar o seu próprio conhecimento através das pessoas, atendendo a demanda de competitividade necessária para a sobrevivência dos negócios. Esta concepção interacionista promove o nascimento e a construção de novos conhecimentos de forma social, desvinculada somente da figura do indivíduo, mas direcionada a um contexto organizacional, promovendo resultados não só para cada indivíduo isoladamente, mas para a organização como um todo. (MEISTER, 1999; PACHECO *et al.*, 2009; TREIN; SCHLEMMER, 2009).

Para mobilizar as pessoas dentro das estratégias de Educação Corporativa, podem-se citar dez objetivos necessários para que a organização tenha sucesso nos programas voltados à Educação Corporativa. (MEISTER, 1999):

- a) oferecer um ambiente adequado à aprendizagem;
- b) considerar a Educação Corporativa como um processo e não um espaço físico destinado a treinamentos;
- c) o programa deve desenvolver: cidadania corporativa, uma estrutura conceitual e competências básicas;

- d) incluir nos programas clientes, fornecedores, parceiros e terceiros;
- e) disponibilizar diferentes alternativas para a aprendizagem;
- f) incentivar a participação dos líderes;
- g) as unidades de negócio devem apoiar os programas;
- h) assumir um foco global;
- i) ter um sistema claro de avaliação dos resultados;
- j) tornar a Educação Corporativa uma possível fonte geradora de vantagem competitiva para a organização.

Com base neste cenário, através dos dez objetivos principais para a implementação de um processo de Educação Corporativa, é possível definir as seguintes estratégias. (PACHECO *et al.*, 2009):

- a) **autoinstrução:** é um método de aprendizagem autodirigida, em que o indivíduo, através de sua maturidade, busca o conhecimento necessário para o seu desenvolvimento, preenche as lacunas da sua formação, buscando a melhor forma de se dedicar ao seu aprendizado, através de atividades conduzidas pela área de gestão de pessoas, interna ou externamente. Esta estratégia trata-se de uma forma de aprimoramento técnico e otimização de recursos, (como custo, tempo e instalações), como também pode incentivar o estudo contínuo, o gosto pela investigação e resolução de problemas. Pode ser realizado por meio de conteúdos pré-elaborados impressos ou mesmo, através de EAD, modalidade de aprendizagem à distância por meio da *internet*. (ANTONELLO *et al.*, 2011; FULMER; GIBBS, 1998; PACHECO *et al.*, 2009);
- b) **aulas Expositivas:** é a estratégia mais tradicional, em que os indivíduos aprendem em um ambiente fixo, como sala de aula ou de treinamento, como também através de vídeo aulas e teleconferências na modalidade EAD. Neste formato o conteúdo é exposto de forma estruturada e conta com um instrutor ou professor, que conduz e explica todos os conteúdos, presencialmente ou à distância, em geral para um grande número de pessoas. Pode haver interação entre os alunos e professor para que os assuntos sejam mais aprofundados, de acordo com o interesse dos participantes. (ANTONELLO *et al.*, 2011; PACHECO *et al.*, 2009);
- c) **debates:** é o tipo de estratégia que permite a reflexão em conjunto com outros participantes, mediante a exposição, leituras, levantamento de casos na empresa, resolução de problemas e demais assuntos organizacionais específicos, que dependem de um estudo e compreensão maior dos indivíduos para solucionar uma

determinada situação, ou criar um novo produto ou serviço. Promove diálogo, interação, participação, conhecimento de diferentes pontos de vista, incentiva a criatividade, a criação de novas ideias e a construção compartilhada. Quando os profissionais conversam, eles trocam informações, revelam melhores práticas e criam novos conhecimentos. (ANTONELLO *et al.*, 2011; MEISTER, 1999; PACHECO *et al.*, 2009);

- d) **aprendizagem baseada em problemas:** Envolve a resolução de problemas identificados no contexto dos próprios aprendizes, relacionados às suas atividades na organização. Quando os profissionais estão trabalhando em projetos de criação de novos serviços e são incentivados a apresentar suas ideias para os demais, compartilham seu conhecimento ao mesmo tempo em que recebem contribuições para melhoria de seu trabalho. É uma forma sistematizada de aprendizado, em que um facilitador auxilia, possibilitando que os demais colegas possam verificar os pontos específicos, e dar *feedback* consistente. (ANTONELLO *et al.*, 2011; PACHECO *et al.*, 2009);
- e) **estudo de caso:** esta estratégia possibilita que os profissionais possam analisar casos práticos dentro ou fora da empresa (de forma individual ou coletiva). Proporciona uma situação de aprendizagem em que é possível observar um problema, como os participantes do grupo resolveriam, como o mesmo foi efetivamente resolvido e as lições aprendidas com esta situação. É a observação de fatos reais, que podem ocorrer novamente, e este conhecimento pode ser absorvido pelo máximo de pessoas que estão envolvidas nos mesmos processos. (ANTONELLO *et al.*, 2011; PACHECO *et al.*, 2009);
- f) **dramatização:** através da representação de situações reais é possível compartilhar o conhecimento com os participantes sobre esta estratégia. É atraente e visual o que permite a reflexão de determinadas atitudes, com o intuito de melhorar o desempenho individual e organizacional. É uma forma de reforçar o conhecimento, como também, promover o alinhamento entre indivíduo e organização. Para a prática desta estratégia é preciso um planejamento cuidadoso, para que a informação seja compreendida adequadamente. Dentro da dramatização é possível adotar metáforas, envolvendo todos os participantes na história que será contada, proporcionando uma situação em que todos se sintam parte daquela cena, e possam levar isto como aprendizado. (MEISTER, 1999; PACHECO *et al.*, 2009);

- g) **workshop ou oficinas de trabalho:** trata-se de um evento, conduzido por uma ou mais pessoas, com o objetivo de unir teoria e prática. Este encontro pode ser realizado em um dia ou ainda em uma semana, dependendo do propósito, e seu formato proporciona a troca de experiências, a disseminação do conhecimento em um período curto de tempo. Suas atividades possibilitam o envolvimento de todos os participantes no conteúdo trabalhado, gerando, ao final da atividade, um produto ou resultado concreto. (ANTONELLO *et al.*, 2011; PACHECO *et al.*, 2009);
- h) **benchmarking:** é uma estratégia que visa a observação de práticas de outras organizações, com o objetivo de aprendizado e adequação as necessidades da empresa. É uma forma de identificar as melhores e as piores práticas, para que profissionais envolvidos com o assunto possam estudar e compreender o ocorrido em cada situação, mapeando as ideias possíveis de serem aplicadas com êxito na empresa. Para aplicação desta estratégia é preciso ter um diagnóstico interno e um roteiro com os itens que devem ser observados contendo: objetivos, descrição, identificação de empresas parceiras, plano detalhado para coleta e processamento de dados, cronograma e divulgação dos resultados. É preciso ter foco para não desviar do objetivo principal. Com o *benchmarking* é possível difundir o conhecimento de forma prática, transformando-o em aprendizagem organizacional. (FULMER; GIBBS, 1998; MARIOTTI, 1999; PACHECO *et al.*, 2009);
- i) **job rotation:** é uma estratégia que permite ao indivíduo atuar em diferentes atividades, ampliando sua visão organizacional, o que promove o comprometimento e responsabilidade no momento de obter um determinado resultado. Permite que o indivíduo seja retirado de sua rotina de trabalho, e conheça outros ambientes, outros métodos de trabalho, o que estimula a reflexão de suas próprias atividades, quanto à qualidade, processos e melhorias que possam ser implementadas. É um modo de contribuir com o alinhamento estratégico da empresa, a partir do momento em que o conhecimento gerado é compartilhado, disseminado, tornando-se assim, organizacional. (ANTONELLO *et al.*, 2011; PACHECO *et al.*, 2009; REBELO; GOMES, 2008);
- j) **participação em projetos:** trata-se de uma forma de incentivar o aprendizado através da participação em projetos específicos, em que o indivíduo conta com um profissional para orientar na condução das atividades, proporcionando *feedbacks* constantes quanto ao seu desempenho. É uma oportunidade para desenvolver competências, relacionadas ao projeto. Representa também a superação de desafios

em um ambiente real ou simulado no contexto da organização. É uma oportunidade de rápido aprendizado graças ao monitoramento durante o projeto. (PACHECO *et al.*, 2009; TAHIR *et al.*, (2011));

- k) **jogos:** é uma estratégia com enfoque epistemológico diferenciado. É utilizado para incentivar a competição entre as equipes, como também, por outro lado promover a cooperação, através de experiências vivenciais, estimulando sentimentos de solidariedade e união. O aprendizado ocorre de forma lúdica, levando a maior absorção de conteúdos, possibilitando o exercício de habilidades e o desenvolvimento de competências. Utilizando jogos é possível abordar questões como: tomada de decisão, competitividade, sociabilidade, comunicação interpessoal, comprometimento entre outras questões. É importante selecionar o jogo correto, para que não se torne apenas entretenimento para os participantes, mas sim um aprendizado consistente. (ARCANJO *et al.*, 2009; PACHECO *et al.*, 2009);
- l) **comunidades de prática:** é uma forma de compartilhar conhecimento e experiências em grupos de pessoas que buscam o mesmo objetivo (a interação pode ocorrer na modalidade à distância e/ou presencial física). Trata-se de uma forma de ampliar o conhecimento e aprimorar competências individuais e coletivas. Uma comunidade de prática pode ser definida como grupos de pessoas que compartilham o interesse por alguma coisa que sabem fazer, e interagem regularmente, a fim de aprender como fazê-la melhor e construir o conhecimento com o propósito de colaboração. As comunidades de prática favorecem a criação de cenários, por meio de discussões, análise das informações e soluções possíveis de serem aplicadas na organização. Estas comunidades podem ter vínculo com as organizações, representando uma estratégia a ser utilizada para o aprendizado contínuo do indivíduo. A interação entre os membros pode ocorrer tanto presencialmente como por meio digital. (ANTONELLO *et al.*, 2011; BROWN; DUGUID, 1991; NAGY; BURCH, 2009; PACHECO *et al.*, 2009; WENGER, 2004);
- m) **coaching:** é uma estratégia que envolve o acompanhamento do indivíduo por um profissional, em que o foco é o desenvolvimento através de diálogos, questões que incentivem o indivíduo a pensar em suas ações. Representa um processo contínuo de *feedback*, e de aprendizado rápido, pois permite que os indivíduos cheguem aos resultados sozinhos, por meio de suas reflexões, tomando as decisões conscientemente, satisfazendo suas próprias necessidades. Algumas organizações

utilizam esta estratégia para acompanhar a evolução de um treinando. Pode ser conduzido por executivos, consultores externos e internos, ou outras pessoas que atendam aos seguintes requisitos: confiabilidade, persistência, tolerância, transparência, empatia nas relações e vontade de estimular o autodesenvolvimento das pessoas, com o objetivo de atingir um resultado. (PACHECO *et al.*, 2009);

n) **mentoring**: envolve um indivíduo experiente que dedica seu tempo, conhecimento e esforço para fornecer apoio na carreira e para desenvolvimento de outro indivíduo menos experiente, a fim de aprimorar seu conhecimento e habilidades, a fim de assumir uma nova posição, ou mesmo para a formação no cargo atual. (WEINBERG; LANKAU, 2010).

A partir dos conceitos acima, segue um quadro resumo, para melhor entendimento das estratégias de Educação Corporativa.

Quadro4.Estratégias de Educação Corporativa

Estratégias	Definição	Como ocorre	Referências
Autoinstrução	Aprendizagem autodirigida, o indivíduo, através de sua maturidade, busca o conhecimento necessário para o seu desenvolvimento.	O indivíduo recebe conteúdos escritos ou por meio eletrônico para estudar, onde e como lhe for mais adequado.	Fulmer; Gibbs (1998). Pacheco, <i>et al</i> (2009) Antonello <i>et al.</i> (2011)
Aulas expositivas	Estratégia mais tradicional, em que os indivíduos aprendem em um ambiente fixo, como sala aula ou de treinamento, por meio de um instrutor ou professor.	Representa uma educação formal, em que há uma programação e conteúdo definido que deve ser repassado aos estudantes.	Pacheco <i>et al.</i> (2009) Antonello <i>et al.</i> (2011)
Debates	Tipo de estratégia que permite a discussão e a reflexão em conjunto com facilitadores, professores, outros participantes.	Seminários, congressos, simpósios, discussão de leituras. Através da linguagem e do convívio é possível absorver e interpretar o conhecimento.	Meister (1999) Pacheco <i>et al.</i> (2009) Antonello <i>et al.</i> (2011)
Aprendizagem baseada em problemas	Envolve a resolução de problemas identificados no contexto dos próprios aprendizes, relacionados às suas atividades na organização.	A partir da identificação do problema central, busca-se compreender suas causas e efeitos, e identificar meios para a sua resolução, buscando-se para isso diversas fontes de informação.	Pacheco <i>et al.</i> (2009) Antonello <i>et al.</i> (2011)
Estudo de Caso	Refere-se à análise de fatos reais e proposta de soluções aos problemas apresentados. Este conhecimento deve ser absorvido pelo máximo de pessoas que estão envolvidas em processos semelhantes.	Pressupõe a análise de casos práticos de dentro ou fora da empresa. É uma prática que ocorre em grupo ou de forma individual.	Pacheco <i>et al.</i> (2009) Antonello <i>et al.</i> (2011)
Dramatização	Representação de uma determinada situação ou fato, gerando reflexão sobre um determinado processo ou fato que pode ser vinculado a organização.	Representação de situações reais compartilhando o conhecimento com os demais participantes desta estratégia.	Meister (1999) Pacheco <i>et al.</i> (2009)

Workshop ou Oficinas de trabalho	Envolve seções de aprendizagem prática, por meio de ações e geração de produtos concretos ao final das atividades.	Evento conduzido por uma ou mais pessoas, com o objetivo de unir teoria e prática. É uma forma de materializar o conhecimento gerado entre os indivíduos. Nestes casos há sempre um trabalho prático.	Pacheco <i>et al.</i> (2009) Antonello <i>et al.</i> (2011)
Benchmarking	Visa a observação de práticas de outras organizações, com o objetivo de aprendizado e adequação as necessidades da organização.	Para aplicação desta estratégia é preciso ter um diagnóstico interno e um roteiro com os itens que devem ser observados.	Fulmer; Gibbs (1998) Mariotti, (1999) Pacheco <i>et al.</i> (2009)
Job rotation	É uma prática que permite os indivíduos exercerem atividades diferentes dentro da organização, adquirindo uma visão sistêmica dos processos.	O indivíduo é retirado de sua rotina de trabalho, e conhece outros ambientes e atividades, o que estimula a reflexão.	Rebello e Gomes (2008) Pacheco <i>et al.</i> (2009) Antonello <i>et al.</i> (2011)
Participação em Projetos	Trata-se de um aprendizado vivenciado na prática, no qual o profissional tem uma meta específica a ser atingida no final do projeto.	O indivíduo conta um profissional para orientar na condução das atividades, proporcionando <i>feedbacks</i> constantes quando ao seu desempenho.	Pacheco <i>et al.</i> (2009) Tahir <i>et al.</i> (2011)
Jogos	Envolvem atividades lúdicas que podem ser tanto competitivas quanto colaborativas.	Jogos pressupõem a existência de atividades que envolvam ações, com regras e objetivos claros a serem atingidos.	Pacheco <i>et al.</i> (2009) Arcanjo <i>et al.</i> (2009)
Comunidades de Prática	São grupos de pessoas que compartilham o mesmo interesse por alguma coisa que fazem, e que buscam mais conhecimento para fazê-la melhor.	As pessoas compartilham suas experiências (de forma presencial ou no meio digital), por meio da narração de suas experiências prévias e “contos” de trabalho, colaborando na resolução de problemas.	Brown; Duguid (1991) Wenger (2004) Pacheco <i>et al.</i> (2009) Nagy; Burch (2009) Antonello <i>e.t al.</i> (2011)
Coaching	Envolve o acompanhamento do indivíduo por um profissional, em que o foco é o desenvolvimento através de diálogos, questões que incentivem o indivíduo a pensar em suas ações e em seu desenvolvimento.	Pode ser conduzido por executivos, consultores externos e internos.	Pacheco <i>et al.</i> (2009)
Mentoring	Quando um indivíduo mais experiente orienta outro para a formação de um cargo futuro ou para aprimoramento no cargo atual.	Pode ser realizado por executivo ou pessoa que tem conhecimento em uma determinada atividade ou tem habilidade para corrigir comportamentos.	Weinberg; Lankau (2010).

Fonte: Elaborado pela autora

É importante ressaltar que o quadro 4 destaca algumas das principais estratégias de Educação Corporativa de forma não exaustiva, isto é, pode haver outras estratégias específicas de empresas ou setores, assim como, o enfoque nesse quadro são as ações de capacitação e de desenvolvimento (existindo diversas outras ações de Educação Corporativa relacionadas à gestão por competências e gestão do conhecimento, entre outras).

Nesta seção tratou-se dos conceitos e estratégias de Educação Corporativa, na próxima seção, serão abordados os assuntos relacionados à liderança.

2.2 Liderança

Nesta seção será definido o conceito de liderança e como pode ocorrer o seu desenvolvimento.

2.2.1 Conceito de Liderança

Existe um amplo arcabouço de diferentes conceitos que abordam liderança, que vão desde o comportamento do líder, passando pela comparação com o gerente, o papel do líder, poder, chegando a trabalhos relacionados à personalidade do líder, não existindo um conceito único e claro. (TOLFO, 2010).

Para esta dissertação serão apresentados os conceitos de liderança como um processo coletivo, ou seja, a formação da liderança nas empresas com base em características que emergem entre os líderes, independente do nível hierárquico, que partem do líder para as equipes, um processo social, que transforma esta relação em motivação, aprendizado e desenvolvimento. (CREVANI *et al.*, 2010; DALAKOURA, 2010; DAY, 2000; FAGUNDES, 2007; GALLI; STEWENS, 2012).

Este contexto de liderança também está vinculado ao conceito de *sensemaking* de Weick *et al.*(2005), em que os autores afirmam que os indivíduos desenvolvem a habilidade de agir, tendo em vista o mesmo sentido, o significado comum para uma determinada ação. O *sensemaking* é que permite que a liderança interprete e compartilhe as situações ao tomar decisões no âmbito organizacional. Neste aspecto é que a cultura organizacional pode ser o resultado da construção comum de sentidos, fortalecendo a liderança em rede, ou seja, aquela que está constantemente conectada em suas ações, quando existe uma comunicação fluida e clara entre os indivíduos que fazem parte da liderança. (FAGUNDES, 2007; WEICK *et al.*, 2005)

Neste contexto Vries (1997) define liderança como uma arte, proporcionando um ambiente onde as experiências possam ser disseminadas, de modo que as pessoas se envolvam no trabalho e queiram executá-lo com prazer, quando aproveita a energia do ambiente e a canaliza de forma que o resultado seja surpreendente. Para obter os resultados esperados o líder precisa ser um psicólogo social, para entender as emoções de seus liderados. (VRIES, 1997).

Liderança independe de qualquer papel formal ou estrutura hierárquica, não está ligada somente ao papel de líder, mas também pode ser vista como uma influência e um processo coletivo, difundido entre os membros de qualquer sistema social. É uma interação social, na qual existe uma influência mútua, entre líder e liderado, ou seja, o líder influencia e também se deixa influenciar pelo seu grupo. (CREVANI *et al.*, 2010; DERUE; ASHFORD, 2010; FAGUNDES, 2007; LAFLEY; CHARAN, 2008; RAELIN, 2011; SKIPPER; BELL, 2006; TOLFO, 2010).

A liderança não é um processo estático, em que uma vez identificado e desenvolvido está finalizado. Este processo é dinâmico, e a relação entre líderes e liderados da mesma forma, ou seja, pode mudar, evoluir, fazer as coisas de outra forma, procurando melhorias. (DERUE; ASHFORD, 2010; LEIGHTON, 2009; SKIPPER; BELL, 2006).

Liderar também envolve recompensas, riscos e inspiração, fatores estes que motivam o indivíduo a se tornar um líder. As recompensas apresentam-se como promoção, dinheiro, poder, *status* e reputação, e representam um motivador para aqueles que almejam chegar ao cargo de liderança. Os riscos envolvem: responsabilidades maiores, custos, resolução de problemas e gestão de equipes. Inspirar representa a capacidade de influenciar as pessoas para serem seus seguidores, criar relacionamentos sociais dentro do grupo em que pertence e alinhar as pessoas aos objetivos do negócio. (BLASS, 2005; DERUE; ASHFORD, 2010; FAGUNDES, 2007; FALCONI, 2009; RAELIN, 2011; SKIPPER e BELL, 2006; ULRICH, *et al.* 2000).

Fundamentalmente a liderança depende de uma interação social entre o líder e sua equipe. Esta interação é que pode distinguir o líder de um gerente, os quais, segundo a literatura apresentam características diferentes.

Kinghorn (2011) e Vries (1997) apresentam estas diferenças, explicando que o gerente possui uma postura mais executiva, fixa no presente, busca ordem, estabilidade e possui visão de curto prazo. A liderança visa ao futuro, às pessoas, planeja no longo prazo, é flexível, busca inovação e procura influenciar e incentivar os indivíduos a trabalhar com motivação e satisfação, tendo como norteadores a cultura, missão e valores da empresa. É possível definir

outras diferenças entre líder e gerente, mas o essencial é considerar que o líder tem a capacidade de administrar as pessoas, de compartilhar sua visão com a equipe, ou seja, ter a consciência de que não lidera sozinho, e que liderança não está presente somente em um indivíduo, mas no grupo.

Dimitrov (2003) corrobora que o líder tem o papel de atuar muito próximo aos seus liderados, e acrescenta que este se destaca dos demais indivíduos, por apresentar capacidade diferenciada para pensar, agir, intuir e se relacionar com as pessoas, de modo simples, mas com forte influência nas mentes dos indivíduos.

Nesta mesma linha, Kotter (1992, p.15), explica que liderança pode ser utilizada de duas formas: “(1) para se referir ao processo de mover um grupo (ou grupos) de pessoas em alguma direção através de meios (principalmente) não coercitivos; (2) para se referir a pessoas que ocupam posições onde se espera liderança.”.

A partir dos conceitos acima é possível definir liderança como uma interação social e uma capacidade de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões a serem tomadas na organização, à luz de suas crenças e valores, articulando as ações em equipe para alcançar os resultados esperados.

Nesta pesquisa a abordagem está voltada a liderança em um contexto social, de acordo com os conceitos citados e não com foco no líder individual somente.

2.2.2 Desenvolvimento de Lideranças

Liderança está ligada à capacidade humana em planejar seu futuro de modo a sustentar o crescimento e mudanças eminentes e necessárias nas empresas. “... liderança se desenvolve de fato, da capacidade de se reter uma tensão criativa, a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade (o melhor que possam) sobre a realidade atual”. (SENGE, 1999, p. 28).

O desenvolvimento de liderança emerge de um processo criativo, no qual o significado e as práticas do dia-a-dia da empresa são compartilhados, como uma construção de sentidos compartilhados entre indivíduos que participam de um grupo social, como também um mesmo sentido compartilhado pela liderança. (DAY, 2000; WEICK, *et al.*, 2005). Este processo, por vezes, representa a sobrevivência e competitividade da empresa, e uma forma de desenvolver a liderança de acordo com o seu contexto específico. (DALAKOURA, 2010; GALLI; STEWENS, 2012).

Vive-se um momento de crise, em que as empresas estão cada vez mais investindo atenção, tempo e dinheiro no desenvolvimento da sua liderança, porém tem dificuldade em identificar os verdadeiros potenciais, aqueles que terão condições de assumir papel de liderança, e que é imperativo para os negócios. (CHARAN, 2008).

A identidade de liderança é outro fator que precisa ser avaliado e considerado ao elaborar programas de desenvolvimento de líderes, pois está atrelado à visão entre líderes e liderados, o que reflete no comportamento de ambos. A identidade de liderança é um processo social e compreende três elementos. (DERUE; ASHFORD, 2010):

- a) **internalização individual:** quando os indivíduos passam a incorporar a identidade do líder ou liderado como parte de sua própria concepção. Esta identidade é verificada e confirmada através da interação social;
- b) **reconhecimento relacional:** é um modo de construir a identidade. Neste processo a liderança é considerada mais forte, quando a identidade do líder é reconhecida e seguida pelos seus liderados, como também se caracteriza por ser um processo recíproco, em que o líder também assume comportamentos de seus seguidores;
- c) **endosso coletivo:** é o mais amplo ambiente social, como uma parte de um particular grupo social, ou seja, um comportamento individual começa a ser visto como um comportamento do grupo. É uma forma de endossar um líder, seja formal ou informal, devido ao seu perfil. É um modo de se construir um processo de identidade de liderança, mesmo que involuntariamente, mas que transmite confiança a outras pessoas, que consideram aquele indivíduo um líder.

Estes três níveis fazem parte da construção de identidade de liderança, como também, estão presentes no desenvolvimento de líderes, cujo processo deve considerar a construção de relacionamentos sociais como parte deste desenvolvimento. A construção de relacionamentos sociais pressupõe que o líder é aquele escolhido pelo grupo, pois se distingue por seu perfil e sua capacidade de se relacionar. Porém a identidade de liderança ainda é comumente atribuída àqueles que possuem a posição de gerente ou supervisor, mesmo que em alguns casos não sejam reconhecidos efetivamente como líderes por seus liderados. (DERUE; ASHFORD, 2010).

Ulrich *et al.* (2000) apontam que o desenvolvimento de lideranças parte do autodesenvolvimento, ou seja, do próprio líder ou futuro líder. Esta iniciativa representa a participação em programas, o reconhecimento de suas fraquezas e o desenvolvimento de capacidades organizacionais específicas para a liderança, ou seja, aqueles que, de fato, geram

os resultados esperados, de acordo com as visões e práticas que representam a identidade da organização.

O desenvolvimento de lideranças é um assunto abrangente na literatura, não se esgotando em um único autor. Balkanska *et al.* (2010) explicam que o desenvolvimento de lideranças envolve um processo atuante, que inspira os líderes a aprender as habilidades necessárias para o perfil que a organização busca e apresenta recomendações para o processo de desenvolvimento de líderes:

- a) introduzir a competência como uma abordagem que auxilia na formação contínua do indivíduo, melhorando seu desempenho no trabalho, ao mesmo tempo em que desenvolve competências pessoais que agregam no processo de aprendizagem;
- b) repensar e implementar mudanças nos métodos de treinamento existentes. É preciso inovar, introduzindo tecnologia, combinando treinamentos formais e informais, proporcionando diferentes formas de aprendizagem;
- c) superar a distância no processo de aprendizagem: utilizar práticas de inovação para que o indivíduo aprenda também a partir de sua experiência. Propiciar métodos que combinem aprendizagem individual e prática no trabalho.

Ulrich *et al.* (2000) citam e explicam estratégias que conduzem ao desenvolvimento da liderança, corroborando com seus conceitos, outros autores também são citados:

- a. **workshops:** cursos e atividades estruturadas, de modo que os líderes e futuros líderes desenvolvam suas habilidades através de suas experiências, gerando um resultado;
- b. **atribuições de tarefas:** proporcionam experiência para enfrentar os problemas e pressões. (KOTTER, 1992);
- c. **coaching:** neste caso os líderes orientam outros líderes, ou candidatos a líderes, auxiliando no processo de desenvolvimento das capacidades esperadas pela organização. (DAY, 2000; GALLI; STEWENS, 2012; PINNINGTON, 2011);
- d. **apoio de mentores ou Mentoring:** os líderes apoiam os aspirantes a líderes, em forma de aconselhamento com base em suas experiências. Concentram suas orientações, também no alcance dos resultados estabelecidos. É um relacionamento embasado em pelo menos duas pessoas. (DAY, 2000; GALLI; STEWENS, 2012; KOTTER, 1992; PINNINGTON, 2011; SOLANSKY, 2010);
- e. **planejamento da sucessão:** para manter a organização em pleno funcionamento é imperativa a formação de lideranças para assegurar a continuidade dos negócios. O líder deve sempre formar novos líderes para seguir gerando os resultados, a partir da ciência das ações que já estão sendo realizadas;

f. aprendizado em ação: é uma forte tendência na formação da liderança. Trata-se da participação em grupos de projetos para o alcance de determinado objetivo. O aprendizado em ação tem foco no trabalho em equipe em situações reais do negócio. (DAY, 2000; GALLI; STEWENS, 2012; PINNINGTON, 2011);

g. feedback de 360 graus e avaliação de desempenho: a avaliação de cada líder deve ser realizada considerando as suas metas estabelecidas e os resultados gerados e todos os envolvidos nestas ações devem participar deste *feedback* (clientes, equipes, gestores, pares etc). (DAY, 2000; GALLI; STEWENS, 2012; PINNINGTON, 2011; SOLANSKY, 2010);

h. treinamento com habilidade específica: são definidos e determinados tópicos que a organização deseja trabalhar e desenvolver em sua liderança. Esta modalidade tende a ser prática, relacionada ao trabalho e objetiva, com treinamento formal dentro ou fora da empresa. (KOTTER, 1992).

Day (2000) e Crevani *et al.*(2010) definem as diferenças entre desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de lideranças, explicando que o primeiro trata do desenvolvimento do indivíduo como líder, fazendo parte do capital humano, enquanto que o segundo representa um processo coletivo, um engajamento entre um grupo de pessoas em um ambiente organizacional, representando um capital social. Day (2000) concorda com algumas das estratégias para o desenvolvimento de lideranças, definidas por Ulrich, *et al.* (2000) e acrescenta mais duas estratégias, corroboradas por demais autores:

a) **networks:** conexão com outras pessoas de diferentes funções e áreas, o que auxilia na resolução de problemas, lições aprendidas e aprendizado constante. (GALLI; STEWENS, 2012; PINNINGTON, 2011);

b) **atribuições do trabalho:** expandindo a função formal, para assumir outros papéis e outras responsabilidades, que auxiliam no entendimento do negócio, acelerando o aprendizado. (PINNINGTON, 2011).

Diante dos conceitos levantados, com base na literatura sobre o desenvolvimento de lideranças, o quadro 5 apresenta um resumo das estratégias aqui apresentadas.

Quadro5. Estratégias para o desenvolvimento de lideranças com base na literatura

Principais Tópicos	Definição	Referências
<i>Workshops</i>	Líderes e futuros líderes desenvolvem suas habilidades através de suas experiências em atividades práticas.	Ulrich <i>et al.</i> (2000)
Atribuições de tarefas	Proporcionam experiências para enfrentar os problemas e pressões relativos ao trabalho.	Kotter (1992) Ulrich <i>et al.</i> (2000)
<i>Coaching</i>	Líderes orientam líderes, ou	Ulrich <i>et al.</i> (2000)

	futuros líderes, auxiliando no processo de desenvolvimento.	Day (2000) Pinnington (2011) Galli; Stewens (2012)
Apoio de mentores ou <i>Mentoring</i>:	Conselho e orientações com base em experiências. É uma estratégia que envolve pelo menos duas pessoas.	Kotter (1992) Ulrich <i>et al.</i> (2000) Day (2000) Solansky (2010) Pinnington (2011) Galli; Stewens (2012)
Planejamento da sucessão	A formação constante de líderes garante a continuidade do negócio.	Ulrich <i>et al.</i> (2000)
Aprendizado em ação	Participação em grupos de projetos para o alcance de determinado objetivo. Tem foco no trabalho em equipe em situações reais do negócio	Ulrich <i>et al.</i> (2000) Day (2000) Pinnington (2011) Galli; Stewens (2012)
<i>Feedback</i> de 360 graus e avaliação de desempenho	A avaliação de cada líder deve ser realizada considerando as suas metas de desenvolvimento e deve envolver clientes, equipes, gestores, pares etc.	Ulrich <i>et al.</i> (2000) Day (2000) Solansky (2010) Pinnington (2011) Galli; Stewens (2012)
Treinamento com habilidade específica	Esta modalidade tende a ser prática, relacionada e objetiva, com treinamento formal dentro ou fora da empresa.	Kotter (1992) Ulrich <i>et al.</i> (2000)

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que as estratégias para o desenvolvimento de lideranças apresentadas no quadro 5, demonstram pontos em comum com as estratégias de Educação Corporativa apresentadas no quadro 4. Através da revisão da literatura foi possível identificar estratégias presentes tanto na Educação Corporativa, como em programas de desenvolvimento de lideranças, como: *Workshops*, *coaching*, *mentoring* e aprendizado em ação ou aprendizagem baseada em problemas. Este fato pode demonstrar que mesmo não classificadas como Educação Corporativa, as estratégias aparecem como alternativas para o desenvolvimento da liderança na organização.

Na próxima seção são apresentadas as modalidades educacionais e Tecnologias da Informação e Comunicação para a Educação Corporativa e Desenvolvimento de lideranças.

2.3 Modalidades Educacionais e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para Educação Corporativa e Desenvolvimento de Liderança

As Estratégias de Educação Corporativa permitem desenvolver o ensino e processos de aprendizagem no contexto organizacional. Estes processos podem ser desenvolvidos de forma presencial física, EAD, *blended learning* ou ainda por *m-learning* e *u-learning*,

utilizando as TIC para implementação das estratégias de Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças.

2.3.1 Modalidades Educacionais para Educação Corporativa

As modalidades educacionais podem ser definidas como o trabalho de expressão realizado entre alunos e professores com o objetivo de desenvolver uma determinada atividade que envolve a aprendizagem. (BASTOS *et al.*, 2010). Este mesmo conceito pode ser utilizado na Educação Corporativa, na qual haverá o aluno, o profissional em busca do aprendizado e a fonte, que neste cenário pode ser colega, instrutor ou gestor, proporcionando a interação entre os sujeitos.

As modalidades educacionais para desenvolver o ensino e processos de aprendizagem na organização representam alternativas para a implementação das estratégias de Educação Corporativa, que podem ocorrer da seguinte forma:

- a. **Presencial física:** é a mais tradicional, que consiste em uma forma de ensino e aprendizagem face a face com um instrutor, facilitador ou demais participantes. Estes encontros podem ser ministrados por um instrutor, gestor ou especialista em algum assunto, como também pode ser um trabalho em grupos para debates e discussões. (LEE, 2010).
- b. **EAD:** Modalidade desenvolvida em que os atores estão física e, em alguns momentos, temporalmente separados. As atividades ocorrem, na maioria das vezes de forma assíncrona, ou seja, em tempos diferentes. O aprendizado ocorre sem que os indivíduos estejam envolvidos nas atividades ao mesmo tempo e no mesmo lugar. (MAIA e MATTAR, 2007). O *e-learning* é uma das formas de EAD, porém o ensino e aprendizagem são intermediados pela *Internet*, a grande responsável por sua disseminação no mundo, e que tornou o EAD uma modalidade mais frequente em instituições e em algumas empresas. Tem o objetivo de democratizar o acesso ao conhecimento, favorecer a autonomia na aprendizagem, promover o ensino inovador, incentivo à educação continuada e redução de custos. (MAIA; MATTAR, 2007; MALE; PATTINSON, 2011; MORIN; RENAUD, 2009; PACHECO *et al.*, 2009).
- c. **blended learning:** significa “misturado”, neste caso, trata-se de um ambiente que combina a modalidade presencial física, com interação direta com o instrutor ou facilitador, que pode ser um gestor, um especialista, colegas ou outras pessoas que

buscam o mesmo conhecimento e a flexibilidade da modalidade EAD, que tem sido amplamente utilizada em substituição ao modelo tradicional de aprendizagem corporativa. (LEE, 2010).

d.m-learning: trata-se do aprendizado apoiado pelo uso de tecnologias da informação ou comunicação móveis e sem fio, em que os indivíduos aprendem com mobilidade e podem estar fisicamente distantes um do outro, como também distantes de um espaço formal de educação. (SACCOL *et al*, 2010).

e.u-learning: tem como objetivo fornecer informação adequada e oportuna no lugar certo e na hora certa. Possibilita ao indivíduo acessar as tecnologias de computação, móvel e sem fio, sensores e mecanismos de localização e comunicação quando e onde estes forem necessários, permitindo envolvimento das pessoas neste processo. Esta modalidade torna os recursos computacionais parte do cotidiano dos indivíduos, ou seja, integrada a vida, de modo que não sejam percebidos como algo diferente, mas utilizados sem quase se pensar a respeito. Além disto, as tecnologias ubíquas possuem sistema de localização, permitindo a determinação geográfica do indivíduo, através de seu dispositivo móvel. Esta funcionalidade possibilita que através de sua localização a pessoa receba informações vinculadas ao seu ambiente, o chamado contexto. Com o contexto o indivíduo pode saber se existem pessoas, do seu meio, presentes no mesmo ambiente, ou pessoas que compartilham interesse pelo mesmo assunto. (HWANG *et al*, 2011; PENG *et al.*, 2009; SACCOL *et al.*, 2010; WEISER, 1991).

2.3.2 Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para Educação Corporativa

As TIC podem ser definidas como um conjunto de diferentes ferramentas e recursos tecnológicos utilizados para comunicação, criação, disseminação, armazenamento e gerenciamento de informações. (WIKIBOOKS).

As TIC são ferramentas que oferecem interação rápida e direta entre pessoas, possibilitando o acesso a uma grande quantidade de informações, e são utilizadas tanto em esferas privadas quanto educacionais e corporativas, com o objetivo de aproximar as pessoas de forma digital. (EKLO *et.al.*, 2007).

O desenvolvimento de novas tecnologias, principalmente as TIC, assim como a globalização, acarretou em uma série de mudanças no cotidiano das pessoas, alcançando uma dimensão mundial. A dependência dos homens, com relação às tecnologias, é cada vez maior,

pois novas necessidades surgiram como: o acesso rápido a informações, a comunicação em qualquer lugar, seja por voz, texto, telefone ou *internet*. Portanto novos hábitos estão presentes na vida das pessoas. (AREZI *et al.*, 2011).

O surgimento das TIC proporcionaram vantagens para o contexto de ensino e aprendizagem nas organizações, possibilitando que o indivíduo escolha onde e quando deseja estudar, ou mesmo interagir de forma virtual com outras pessoas. As TIC também possibilitam o aumento do fluxo de informações na organização, permitindo que os indivíduos tenham acesso a um novo conteúdo imediatamente após sua disponibilização. (AREZI *et al.*, 2011).

Com a tecnologia a favor do desenvolvimento profissional, os indivíduos podem ter acesso às informações mais rapidamente. É um incentivo à educação contínua e uma aliada às Estratégias de Educação Corporativa, que terá disponíveis mais possibilidades de desenvolver os colaboradores. (MEISTER, 1999).

Abaixo seguem algumas TIC que podem ser utilizadas para ajudar a implementar as Estratégias de Educação Corporativa:

- a) **ambientes virtuais de Aprendizagem ou (AVA)**: são sistemas via *Web* que representam ambientes de aprendizagem digital e proporcionam novas alternativas para a construção do conhecimento. (SCHLEMMER; SACCOL; GARRIDO, 2007);
- b) **tecnologias Web 2.0**: trata-se de uma interação entre os indivíduos, como forma de cooperação e colaboração. Nesta tecnologia a pessoa pode alterar o conteúdo, interagir e se tornar autor ou co-autor. As formas de interação podem ser: *weblogs*, *wikis*, *twitter*, e diferentes tipos de redes sociais. (SCHLEMMER, 2010);
- c) **tecnologias Móveis e Sem Fio (TMSF)**: São tecnologias que permitem a comunicação e interação por meio de dispositivos portáteis e sem o uso de cabos, utilizando-se de redes de radiofrequência ou conexão 3G (terceira geração) como meio de transporte de dados via *Internet*. Nessa tecnologia estão incluídos os celulares, telefones inteligentes (*smartphones*), PDAs, *laptops*, etc.. Estes dispositivos potencializaram as práticas de *m-learning* e o *u-learning*. (ABOU EL-SEOUD *et al.*, 2009; SACCOL *et al.*, 2010; SCHLEMMER, 2010);
- d) **tecnologias da Web 3D**: consiste em alternativas de ambientes de aprendizagem virtuais, como, por exemplo, os Metaversos (*Active World*, *There*, *Second Life*, entre outros), que possibilitam a criação de Mundos Digitais Virtuais em 3D (MDV3Ds). Neste ambiente a interação ocorre por meio de avatares (representação

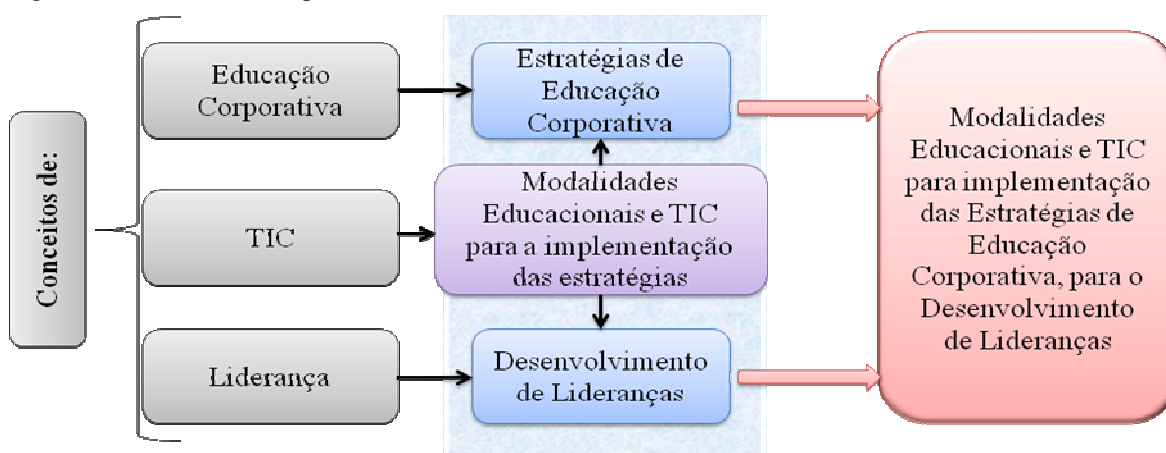
digital dos indivíduos), que utilizam linguagem textual, oral, gestual e gráfica para se comunicarem em um ambiente digital, não limitando a interação ao texto. (SCHLEMMER, 2010).

2.4 Esquema Conceitual

Nesta seção será apresentado um esquema com os principais conceitos abordados neste estudo e a literatura utilizada.

Para sintetizar o objetivo geral do estudo a figura 3 mostra como os conceitos estão interligados.

Figura3. Construtos de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 3 apresenta que os conceitos de Educação Corporativa e Liderança representam a base para o estudo. Através destes conceitos foram desenvolvidas as investigações quanto às práticas existentes na literatura com relação às Estratégias de Educação Corporativa, Desenvolvimento de Lideranças, bem como as tecnologias utilizadas para implementação destes dois processos. Como resultado deste estudo, busca-se identificar as Estratégias e Tecnologias para Educação Corporativa que estão sendo utilizadas para o Desenvolvimento de Lideranças.

O Quadro 6 apresenta as definições dos conceitos abordados no trabalho.

Quadro6. Síntese da Revisão Teórica

Construtos	Definições	Referências
Educação Corporativa	<p>Um conjunto de práticas educacionais contínuas, que a organização promove, fundamentada em metas futuras, com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio, envolvendo o público interno e externo à organização.</p> <p>Educação Corporativa engloba o aprendizado contínuo e visa à realização de programas que estão diretamente vinculados à estratégia da empresa, não se limitando a treinamentos pontuais.</p>	<p>Meister,(1999) Crossan, <i>et al.</i>, (1999) Terra, (2000) Krog <i>et al.</i>, (2001) Fleury, (2002) Eboli, (2002) Le Bortef, (2003) Eboli, (2004) Allan e Mcgee, (2004) Bitencourt,(2005) Gould, (2005) Blass,(2005) Marinelli, (2007) Bitencourt e Klein, (2007) Rebello e Gomes, (2008) Song, (2008) Crainer, (2009) Pacheco, <i>et al.</i>, (2009) Ryan, (2009) Trein e Schlemmer, (2009) Morin e Renaud, (2009) Kirkpatrick e Kirkpatrick, (2010) Sacol, <i>et al.</i>, (2010) Eboli, <i>et al.</i>,(2010) Eboli <i>et al</i>, 2011) Tahir, (2011) Albuquerque, <i>et al.</i>,(2012) Dias e Guedes, (2013). Houmeaux JR <i>et.al.</i>, (2013)</p>
Liderança	<p>Interação e endosso social e uma capacidade de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões a serem tomadas na organização, à luz de suas crenças e valores, articulando as ações com a equipe para alcançar os resultados esperados.</p>	<p>Kotter, (1992) Vries, (1997) Skipper e Bell, (2006) Ulrich, <i>et al.</i>, (2000) Day, (2000) Dimitrov, (2003) Blass, (2005) Weick, <i>et al.</i>, (2005) Skipper e Bell, (2006) Fagundes, (2007) Lafley e Charan, (2008) Charan, (2008) Leighton, (2009) Falconi, (2009) Tolfo, (2010) Derue,Ashford, (2010) Dalakoura, (2010) Crevani <i>et al.</i>,(2010) Kinghorn, (2011) Raelin,(2011) Pinnington, (2011) Galli e Stewens, (2012)</p>
Estratégias de Educação Corporativa	<p>As estratégias de Educação Corporativa estão atreladas à adoção de uma cultura de aprendizagem, que inclui cursos formais, mas também conta com uma série de possibilidades para estimular o indivíduo a criar e compartilhar seu conhecimento, permitindo que a organização</p>	<p>Brown e Duguid, (1991) Meister,(1999) Fulmer e Gibbs, (1998) Mariotti, (1999) Wenger (2004) Rebello e Gomes, (2008)</p>

	<p>possa gerar o seu próprio conhecimento através das pessoas. Entre essas Estratégias estão: Autoinstrução, Aulas expositivas, Debates, Aprendizagem baseada em problemas, Estudo de Caso, Dramatização, <i>Workshop</i> ou Oficinas de trabalho, <i>Benchmarking</i>, <i>Job rotation</i>, Participação em Projetos, Jogos, Comunidades de Prática, <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>.</p>	<p>Trein e Schlemmer, (2009) Arcanjo, <i>et al.</i>, (2009) Pacheco, <i>et al.</i>, (2009) Nagy e Buroh, (2009) Weimberg e Lankau, (2010) Antonello, <i>et al.</i>, (2011) Tahir, (2011)</p>
<p>Modalidades Educacionais para Educação Corporativa</p>	<p>As modalidades educacionais podem ser definidas como o trabalho de expressão realizado entre alunos e professores com o objetivo de desenvolver uma determinada atividade que envolve a aprendizagem. Modalidades: Presencial física, EAD, <i>Blended learning</i>, <i>m-learning</i>, <i>u-learning</i>.</p>	<p>Weiser, (1991) Maia e Mattar, (2007) Pacheco, <i>et al.</i>, (2009) Peng <i>et al.</i>, (2009) Morin e Renaud, (2009) Saccol, <i>et al.</i>, (2010) El-Hussein & Cronje, (2010) Lee, (2010) Bastos <i>et al.</i>, (2010) Hwang <i>et al.</i>, (2011) Male, Pattinson, (2011)</p>
<p>TIC para Estratégias</p>	<p>As TIC podem ser definidas como um conjunto de diferentes ferramentas e recursos tecnológicos utilizados para comunicação, criação, disseminação, armazenamento e gerenciamento de informações. TIC: AVA, <i>Web 2.0</i>, TMSF, <i>Web 3D</i>.</p>	<p>Meister, (1999) Schlemmer, Saccol e Garrido, (2007). Eklo, (2007) Abou El-Seoud <i>et al.</i>, (2009) Saccol, <i>et al.</i>, (2010) Schlemmer, (2010) Arezi, <i>et al.</i>, (2011) Wikibook</p>
<p>Desenvolvimento de Liderança</p>	<p>O desenvolvimento de liderança emerge de um processo criativo, no qual o significado e as práticas do dia-a-dia da empresa são compartilhados, como uma construção de sentidos para cada indivíduo e para o grupo (ou comunidade de líderes) que participa de um grupo social. Este processo pode ocorrer por meio de diferentes estratégias, tais como: <i>Workshops</i>, Atribuições de tarefas, <i>Coaching</i>, Apoio de mentores ou <i>Mentoring</i>, Planejamento da sucessão, Aprendizado em ação, <i>Feedback</i> de 360 graus e avaliação de desempenho.</p>	<p>Kotter, (1992) Senge, (1999) Day, (2000) Ulrich, <i>et al.</i>, (2000) Weick, <i>et al.</i>, (2005) Charan, (2008) Derue, ashford, (2010) Balkanska <i>et al.</i>, (2010) Crevani <i>et al.</i>, (2010) Solansky, (2010) Pinnington, (2011) Dalakoura, (2010) Galli e Stewens, (2012)</p>

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 6 traz as definições dos principais temas desta pesquisa. Percebe-se que as estratégias de Educação Corporativa, modalidades educacionais, TIC e desenvolvimento de lideranças abordam questões semelhantes, como a preocupação com relação ao aprendizado através de ações corporativas, como também com as diferentes alternativas para que este aprendizado ocorra, demonstrando uma certa ligação entre estas práticas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para esta dissertação, os conceitos e justificativa deste método, como também etapas e limitações da pesquisa.

3.1 Pesquisa Qualitativa

Considerando o objetivo deste estudo que é identificar e analisar as estratégias e TIC utilizadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em organizações *Multisites* da região metropolitana de Porto Alegre, a investigação foi realizada por meio de pesquisa qualitativa exploratória, para que fosse possível analisar profundamente diferentes experiências e percepções existentes com relação ao tema proposto. (COLLIS; HUSSEY, 2005; SILVERMAN, 2009).

Devido aos poucos estudos científicos sobre Educação Corporativa e Liderança, realizados no Brasil, acredita-se que a pesquisa qualitativa, através de entrevistas, é o método mais adequado por possibilitar uma investigação mais detalhada sobre como estes processos vêm sendo realizados nas organizações. Não foi realizado um estudo de caso ou estudos de casos múltiplos (que em geral precisam ser poucos, para ser viável o estudo), pois isso traria informações apenas sobre uma ou poucas empresas. Uma *survey* proporcionaria informações de muitas empresas, porém de modo superficial, não sendo possível chegar a dados mais específicos que retratem como as empresas estão, de fato, trabalhando com Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças.

Para alcançar a profundidade desejada e entender o fenômeno que vem ocorrendo, com relação à Educação Corporativa e Desenvolvimento de lideranças, esta pesquisa abrangeu 12 empresas de grande porte, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), classificado no quadro 7, da região metropolitana de Porto Alegre que atuam *Multisite*, ou seja, que estão estabelecidas em mais de uma localidade.

Quadro 7. Classificação das empresas segundo SEBRAE

Porte da empresa	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2013).

A escolha se deu por indicações de contatos e pela disponibilidade de empresas em receber o pesquisador para as entrevistas. Ao todo foram abordadas 24 empresas, destas 12 se disponibilizaram a participar da pesquisa.

Na pesquisa qualitativa é possível definir o número de entrevistados antes do estudo, estabelecendo as características do público a ser estudado. (FLICK, 2009; SILVERMAN, 2009).

A pesquisa qualitativa permite compreender os fenômenos sociais através da análise de diferentes experiências vivenciadas por indivíduos ou grupos, examinar a interação e comunicação existente em um determinado contexto de forma natural, bem como, investigar documentos, como filmes, imagens, música, etc., tendo como objetivo obter relatos e evidências autênticas, enriquecendo, deste modo, o entendimento quanto ao assunto investigado. A pesquisa qualitativa tem como objetivo apresentar uma amostra de opiniões e pontos de vista, por isto, diferente de uma pesquisa quantitativa em que a análise probabilística, é utilizada na maioria das vezes, nesta pesquisa não existe um método específico para escolha dos entrevistados, pois depende dos tópicos relevantes que serão levantados neste processo. (BAUER; GASKELL, 2010; FLICK, 2009; SILVERMAN, 2009).

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semi-estruturada, que segundo Bauer e Gaskell (2010), fornece uma descrição detalhada do assunto, através de diferentes opiniões que são relatadas pelos indivíduos. A entrevista semi-estrutura é aquela realizada por meio de um roteiro previamente definido com base na teoria estudada, e que apresenta pontos importantes que devem ser questionados ao entrevistado, permitindo, também, que mais questões sejam realizadas, de acordo com as respostas e percepções do respondente. (SILVERMAN, 2009).

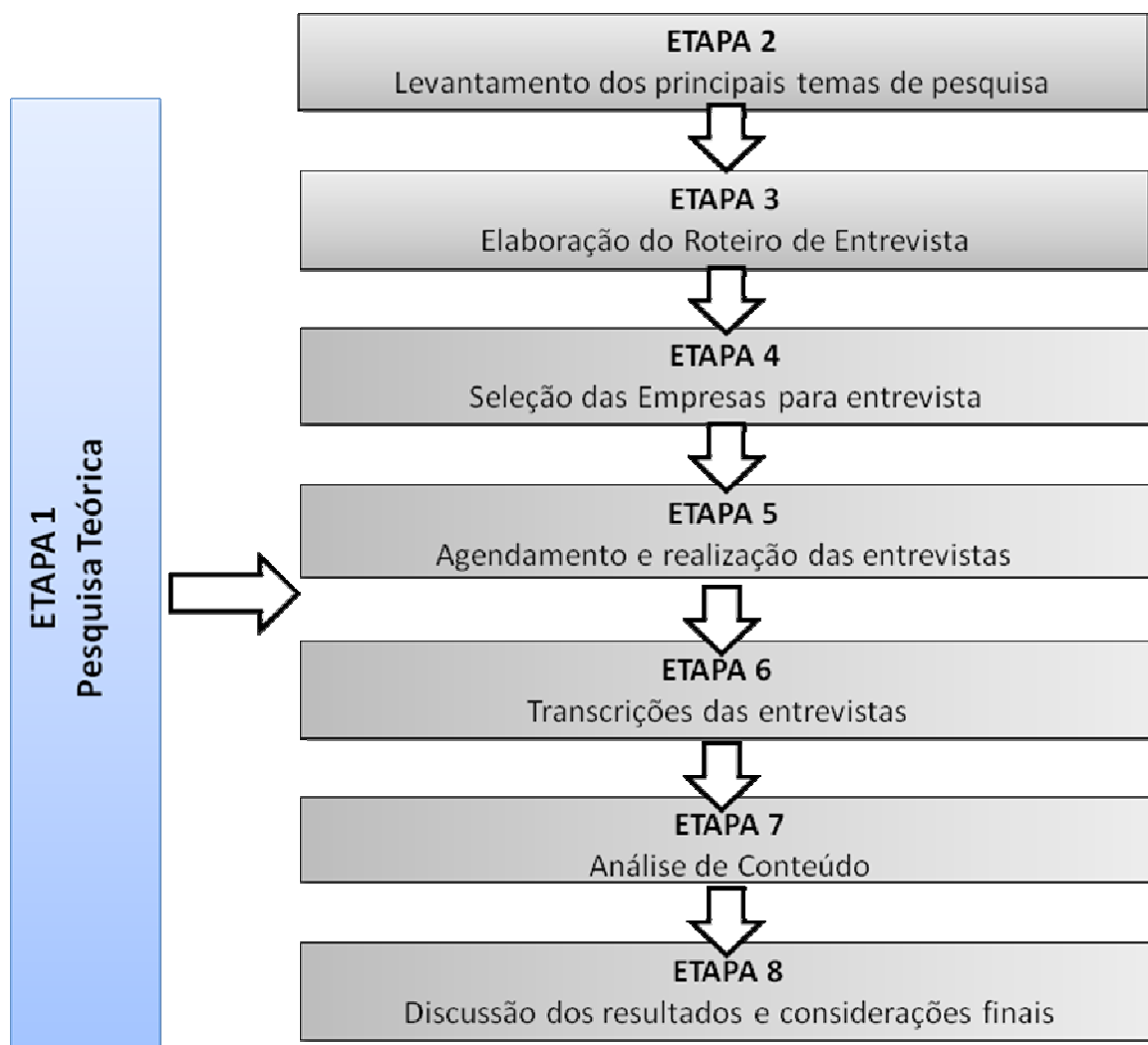
As entrevistas tiveram duração de vinte e um minutos a uma hora e quarenta e quatro minutos, para se obter o máximo de informações detalhadas do entrevistado, de acordo com a disponibilidade de cada um, e foram norteadas por um roteiro semi-estruturado, com perguntas abertas, permitindo que durante a conversa, o pesquisador pudesse incluir mais questões, conforme a necessidade, e que o entrevistado pudesse responder, de acordo com o seu entendimento e de forma autêntica. (BAUER; GASKELL, 2010; SILVERMAN, 2009).

A análise dos dados foi realizada por uma análise de conteúdo que permite quantificar a pesquisa qualitativa, buscando informações semelhantes, e que se repetem nas diferentes entrevistas, assim como, identificando temas ou categorias emergentes. (BAUER; GASKELL, 2010).

3.2 Etapas do Estudo

Este estudo foi composto pelas seguintes etapas (figura 4).

Figura4. Etapas propostas para a Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A **Etapa 1** consiste na revisão teórica relativa aos conceitos abordados neste estudo. A partir desta etapa foram geradas as categorias de análise da pesquisa, proporcionando o embasamento teórico para elaboração do roteiro de entrevista e análises dos dados obtidos. A revisão teórica também percorreu toda a pesquisa, pois na medida em que as análises foram realizadas, a literatura foi revisitada, com o objetivo de embasar/compreender novos fatos através das entrevistas.

A **Etapa 2** considera os principais assuntos que permeiam a dissertação e que alicerçam a investigação, já apresentado ao final da revisão da literatura.

A **Etapa 3** envolve o roteiro de perguntas que foi utilizado nas entrevistas conduzidas dentro da lógica estabelecida, sustentada pela literatura.

Uma primeira versão desse roteiro foi elaborada com base no roteiro apresentado em Eboli (2004). A autora utilizou um roteiro com o objetivo de demonstrar os avanços da Educação Corporativa em 24 organizações (21 empresas públicas e privadas) e três universidades setoriais, especificamente com as pessoas responsáveis pela implantação destes projetos em empresas brasileiras. As entrevistas foram realizadas entre maio de 2002 a dezembro de 2003. O roteiro adaptado a partir dessa referência encontra-se no apêndice B.

Na **Etapa 4**, com o apoio da Orientadora desta pesquisa, de Consultorias de Recursos Humanos e colegas do curso de Mestrado em Administração, foram contatadas 24 (vinte e quatro) empresas de grande porte da região metropolitana de Porto Alegre, com estabelecimentos *multisite* e que utilizassem a Educação Corporativa, ou conceitos semelhantes, para o desenvolvimento de seus profissionais e liderança, requisitos estes considerados obrigatórios para a realização da pesquisa. Destas empresas, 12 (doze) demonstraram interesse e se disponibilizaram a participar das entrevistas. O convite foi realizado conforme modelo de *e-mail* que consta no Apêndice C, com o contexto da pesquisa, bem como a garantia de confidencialidade das informações, identidade dos entrevistados e nome das empresas participantes da pesquisa.

O Quadro 8 mostra o perfil das empresas participantes com nome fictício, mantendo o sigilo prometido no momento da pesquisa.

Quadro8. Perfil Empresas participantes da pesquisa

Nome fictício da empresa	Setor	Abrangência da empresa	Porte	Nº Empregados
Empresa A	Serviços - Tecnologia	Nacional	Grande	150
Empresa B	Serviços - Segurança	Nacional	Grande	2500
Empresa C	Indústria - Construção	Nacional	Grande	1990
Empresa D	Indústria - produção	Nacional	Grande	2600
Empresa E	Serviços - Financeiro	Nacional	Grande	115.000
Empresa F	Serviços - Tecnologia	Estadual	Grande	130
Empresa G	Serviços segurança	Região Sul	Grande	780
Empresa H	Indústria - produção	Internacional	Grande	4500
Empresa I	Indústria - produção	Internacional	Grande	1800
Empresa J	Serviços - Tecnologia	Nacional	Grande	800
Empresa L	Serviços - Educação	Nacional	Grande	2300
Empresa M	Serviços -Tecnologia	Internacional	Grande	65.000

Fonte: Elaborado pela autora

A **Etapa 5** consiste no agendamento e realização das entrevistas. Para esta pesquisa foram entrevistados os gestores da área de Recursos Humanos ou os responsáveis pelos programas de Educação Corporativa ou áreas semelhantes, bem como 01 gestor das áreas de

negócios em cada uma das empresas acessadas. Todas foram gravadas, com a devida autorização do entrevistado, para que as informações fossem armazenadas na íntegra, enriquecendo a coleta dos dados. As entrevistas foram realizadas em sua totalidade de forma presencial física entre os meses de dezembro de 2012 a julho de 2013. A primeira entrevista foi realizada como um piloto, para verificar se as questões estavam adequadas e se atendiam aos objetivos da pesquisa. Foi percebido que o roteiro estava adequado, desta forma foi possível seguir com a pesquisa nas demais empresas.

No Quadro 9 seguem as informações dos entrevistados desta pesquisa, mantendo, da mesma forma, o sigilo de suas identidades, de acordo com o que foi acordado nas entrevistas.

Quadro9.Perfil dos entrevistados

Nome fictício da empresa	Cargo do Entrevistado	Formação	Tempo de empresa	Duração da entrevista
Empresa A	Gerente Administrativo	Administração de empresas e MBA em gestão negócios	10 anos	1:13:22
	Coordenador de Desenvolvimento	Análise de sistemas	12 anos	34:08
Empresa B	Gestora de Qualidade e Educação Corporativa	Publicidade e Propaganda, MBA em Gestão de Pessoas	8 anos	37:01
	Gerente de Negócios	Administração de empresas e Pós em Gestão de Pessoas	23 anos	36:11
Empresa C	Gerente Corporativo de RH	Administração de empresas, pós em gestão de negócios	6 anos	41:40
	Gerente de TI	Sistemas de Informação	7 anos	21:01
Empresa D	Gerente de T&D	Psicologia, Pós em RH e Mestrado em educação.	16 anos	33:25
	Gerente Industrial	Gestão de RH, MBA em gestão de marketing e estratégia empresarial.	24 anos	46:53
Empresa E	Analista de RH	Comunicação, especialização em informática, mestrado e doutorado em Administração.	32 anos	1:44:45
	Gerente Geral	Contábeis e pós-graduação em Gestão da Qualidade e Finanças	26 anos	32:21
Empresa F	Sócio-Diretor	Graduação, especialização, mestrado e doutorando em Administração	4 anos	43:39
	Diretor de Tecnologia	Ciências da computação e pós em gestão de TI	4 anos	46:04
Empresa G	Gerente de RH	Pedagogia	1,5 anos	32:09
	Gerente Comercial e MKT	Administração com ênfase em marketing MBA de Gestão Estratégica	14 anos	38:54
Empresa H	Supervisora de RH	Psicologia, pós-graduação em dinâmica de grupos e gestão de negócios.	4,5 anos	47:00
	Gerente Regional de Vendas	Engenheiro mecânico	24 anos	27:12
Empresa I	Coordenadora de Treinamento e	Pedagoga empresarial, pós em dinâmica de grupo.	3,5 anos	1:17:55

	Desenvolvimento			
	Gerente de Controladoria	Ciências contábeis, pós em gestão de empresas, mestrando em administração.	2 anos	35:57
Empresa J	Analista de desenvolvimento	Administração de empresas.	7 anos	1:03:16
	Líder de equipe de Qualidade	Engenharia de computação, mestrado em eletrônica.	1,5 anos	33:15
Empresa L	Gerente de RH	Psicologia, Mestrado Profissional.	3 anos	37:50
	Coordenadora de Unidade	Enfermagem e Mestrado em Administração	18 anos	27:54
Empresa M	Gerente de RH	Psicologia, Mestrado em psicologia do desenvolvimento, MBA em gestão estratégica de RH.	6 anos	52:44
	Diretor de Serviços	Direito, MBA gestão e tecnologia e mestrando em administração.	6 anos	41:19
Total				13:29:37

Fonte: Dados da pesquisa

Na **Etapa 6** as entrevistas gravadas em áudio foram transcritas para texto, de modo que pudessem ser analisadas no sistema NVivo e categorizadas.

A **Etapa 7** teve como objetivo analisar as entrevistas realizadas, após transcrição de cada uma (do áudio para o escrito), através de um *software* de pesquisa qualitativa o NVivo. A análise da pesquisa foi realizada por meio da Análise de Conteúdo, que consiste em uma técnica em que analisa o texto coletado através das entrevistas, classificando sistematicamente o material coletado e categorizando de acordo com os construtos abordados neste estudo. Os textos transcritos representam uma fonte de expressão, e a Análise de Conteúdo busca esta expressão e o contexto contido nestes textos. O pesquisador estabelece um conjunto de categorias que pretende estudar e busca informações semelhantes, que respondam às perguntas iniciais de seu estudo. (BAUER; GASKELL, 2010; SILVERMAN, 2009).

A categorização do conteúdo das entrevistas foi realizada conforme o Protocolo de Análise desta pesquisa, que consta no Apêndice D.

O protocolo de análise foi criado a partir das categorias identificadas na revisão da literatura, antes da análise das entrevistas, ou seja, de forma predominantemente dedutiva, as categorias de análise foram previamente levantadas, com o intuito de perceber quais são as Estratégias e tecnologias de Educação Corporativa que estão sendo utilizadas pelas empresas para o Desenvolvimento de Lideranças.

Ao realizar a análise das entrevistas também foi possível identificar outras categorias que emergiram dos dados (lógica indutiva), uma delas denominada “outras estratégias” tanto para Educação Corporativa como para Liderança, pois dentro dos dados coletados, os

entrevistados citaram estratégias para Educação Corporativa diferente daquelas que constavam no protocolo de análise. Outra categoria nova criada foi “sem desafios”, também identificada em Educação Corporativa e Liderança, devido a alguns respondentes terem afirmado que não existiam desafios nos programas desenvolvidos, considerando empresas *multisites*.

Figura5. Tela Banco de dados Nvivo com as categorias de análise mapeadas

Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
Desenvolvimento de Lideranças	24	208	21/7/2013 17:08	TM	11/8/2013 18:08	TM
Desafios em multisites LID	20	24	21/7/2013 17:11	TM	10/8/2013 12:36	TM
Externa	21	62	21/7/2013 17:09	TM	10/8/2013 12:32	TM
Interna	22	63	21/7/2013 17:09	TM	10/8/2013 12:32	TM
Melhorias LID	22	24	24/7/2013 19:52	TM	11/8/2013 18:08	TM
Resultados LID	23	35	17/7/2013 21:33	TM	11/8/2013 18:08	TM
Sem desafios multisites LID	9	10	24/7/2013 19:53	TM	10/8/2013 12:37	TM
Sistema de mensuração de resultados	20	28	21/7/2013 17:09	TM	10/8/2013 12:38	TM
Educação Corporativa	24	842	14/7/2013 18:21	TM	11/8/2013 18:08	TM
Área relacionada a EC	24	28	21/7/2013 17:23	TM	11/8/2013 17:40	TM
Desafios Multisites EC	17	21	22/7/2013 21:07	TM	11/8/2013 17:50	TM
Estratégias de Educação Corporativa	24	359	17/7/2013 21:29	TM	11/8/2013 18:04	TM
Melhorias EC	15	16	22/7/2013 21:01	TM	11/8/2013 18:08	TM
Mensuração de Resultados EC	23	42	17/7/2013 21:32	TM	11/8/2013 18:06	TM
Objetivos com EC	24	25	28/7/2013 18:27	TM	11/8/2013 17:45	TM
Parcerias Institucionais	23	26	21/7/2013 16:55	TM	11/8/2013 18:05	TM
Resultados EC	24	37	11/7/2013 21:33	TM	11/8/2013 18:08	TM
Sem Desafios em multisites EC	8	13	21/7/2013 16:54	TM	11/8/2013 17:51	TM
Liderança	22	229	14/7/2013 18:31	TM	11/8/2013 18:00	TM
Estratégias Liderança	22	129	17/7/2013 21:31	TM	11/8/2013 18:00	TM
Modalidades Educacionais	23	317	14/7/2013 18:38	TM	11/8/2013 18:04	TM
Blended	3	4	14/7/2013 18:39	TM	25/7/2013 21:34	TM
EAD	23	75	14/7/2013 18:39	TM	11/8/2013 18:04	TM
E-learning	11	24	14/7/2013 18:39	TM	11/8/2013 18:04	TM
M-learning	3	4	14/7/2013 18:39	TM	28/7/2013 18:35	TM
Presencial	21	88	14/7/2013 18:38	TM	11/8/2013 17:58	TM
U-learning	1	1	14/7/2013 18:40	TM	21/7/2013 18:12	TM
TIC	20	94	14/7/2013 18:41	TM	11/8/2013 18:04	TM
Ambientes virtuais de Aprendizagem ou AVA	10	24	14/7/2013 18:42	TM	11/8/2013 18:01	TM
Tecnologias da Web 3D	0	0	14/7/2013 18:43	TM	17/7/2013 21:26	TM
Tecnologias Móveis e Sem Fio (TMSF)	1	1	14/7/2013 18:43	TM	11/8/2013 18:01	TM
Tecnologias Web 2.0	19	30	14/7/2013 18:42	TM	11/8/2013 18:04	TM

Fonte: Banco de dados da pesquisa no NVivo

A **Etapa 8** após as análises foi realizada a discussão dos resultados com base na revisão da literatura. Nesta fase foram apontadas as considerações finais da pesquisa, destacando os principais resultados e um relato quanto ao desenvolvimento dos estudos.

3.3 Limitações do Método

As limitações desta pesquisa podem ser representadas pelas poucas empresas que puderam ser pesquisadas, como também o acesso às empresas escolhidas para agendamento das entrevistas, que representou uma dificuldade devido à disponibilidade dos respondentes,

responsáveis pelo processo de Educação Corporativa na empresa e do gestor da área de negócios, bem como, da aceitação de outras empresas para a realização das entrevistas.

O método trouxe apenas a visão qualitativa quanto às práticas de Educação Corporativa e o Desenvolvimento de Lideranças, talvez um estudo quantitativo possa ser utilizado futuramente para averiguar a generalização dos resultados pela ampliação do grupo de empresas pesquisadas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas nas 12 empresas. O intuito é descrever e analisar os resultados obtidos à luz dos objetivos propostos nesta pesquisa.

Para manter a confidencialidade das informações coletadas, bem como, o nome dos entrevistados, foi criado um quadro (10), no qual cada participante da entrevista recebeu um código relacionado à sua empresa, a função que ocupa e ao setor de atuação da empresa. Exemplo: o entrevistado da área de RH da empresa M recebeu o código EMRHT, e o gestor desta mesma empresa, recebeu código EMGET.

Quadro10. Informações dos Entrevistados.

Nome fictício da empresa	Setor	Código do Entrevistado	Cargo do Entrevistado
Empresa A	Serviços Tecnologia	EARHT	Gerente Administrativo
		EAGET	Coordenador de Desenvolvimento
Empresa B	Serviços Segurança	EBRHS	Gestora de Qualidade e Educação Corporativa
		EBGES	Gerente de Negócios
Empresa C	Indústria Construção	ECRHC	Gerente Corporativo de RH
		ECGEC	Gerente de TI
Empresa D	Indústria Produção	EDRHP	Gerente de T&D
		EDGEP	Gerente Industrial
Empresa E	Serviços Financeiro	EERHF	Analista de RH
		EEGEF	Gerente Geral
Empresa F	Serviços Tecnologia	EFRHT	Sócio-Diretor
		EFGET	Diretor de Tecnologia
Empresa G	Serviços Segurança	EGRHS	Gerente de RH
		EGGES	Gerente Comercial e MKT
Empresa H	Indústria Produção	EHRHP	Supervisora de RH
		EHGEP	Gerente Regional de Vendas
Empresa I	Indústria Produção	EIRHP	Coordenadora de T & D
		EIGEP	Gerente de Controladoria
Empresa J	Serviços Tecnologia	EJRHT	Analista de desenvolvimento
		EJGET	Líder de equipe de Qualidade
Empresa L	Serviços Educação	ELRHE	Gerente de RH
		ELGEE	Coordenadora de Unidade
Empresa M	Serviços Tecnologia	EMRHT	Gerente de RH
		EMGET	Diretor de Serviços

Fonte: Dados da pesquisa

No decorrer das análises as informações foram descritas de acordo com o relato dos entrevistados e comparando as diferentes ações e visões identificadas entre as empresas. Em alguns momentos frases são citadas, como forma de evidenciar a opinião exata do entrevistado com relação ao assunto abordado.

As análises têm como objetivo identificar se as empresas, de fato, realizam Educação Corporativa, quais estratégias e tecnologias estão sendo utilizadas, como as ações estão relacionadas ao desenvolvimento de lideranças e quais os resultados obtidos.

4.1 Educação Corporativa

Ao falarem sobre os objetivos da área de Educação Corporativa, ou outro nome dado à área voltada ao desenvolvimento de pessoas na empresa, os entrevistados em sua maioria destacam a importância de preparar as pessoas de acordo com a estratégia relacionada ao crescimento e expansão das organizações, principalmente os líderes e seus sucessores. “O objetivo principal é desenvolver, capacitar nossos profissionais, tanto gestores, supervisores, coordenadores, como também toda a nossa equipe de chão de fábrica” descreve o entrevistado EDGEP.

Outro objetivo destacado entre os entrevistados é com relação ao desenvolvimento de jovens, em que as empresas proporcionam qualificação técnica, voltada ao negócio, e oportunidade de crescimento como forma de retenção das pessoas.

O desenvolvimento de competências, tanto essenciais quanto funcionais, também foi mencionado por dois entrevistados, como o principal objetivo da área de Educação Corporativa.

Objetivos estratégicos originados no planejamento estratégico também foram mencionados por três entrevistados, como sendo o ponto de partida para as ações de desenvolvimento de pessoas.

Dentre as respostas dos entrevistados, dois objetivos diferentes podem ser destacados:

- a) o entrevistado EMRHT, relata que a principal estratégia vinculada à área de recursos humanos, está voltada a contratação e desenvolvimento de jovens, através de programas que estimulam a criatividade, a inovação e o crescimento. A empresa busca ser reconhecida como a melhor empregadora do Brasil em todos os aspectos, e está desenvolvendo uma série de ações para a retenção deste público.
- b) na visão do entrevistado EBGES, as pessoas precisam ser treinadas para execução do trabalho. O objetivo é “*treinar, treinar e treinar*”, pois somente desta forma é que o empregado poderá atender bem o cliente, que é “*nosso patrão*”, complementa o entrevistado.

De um modo geral, de acordo com a percepção dos entrevistados, as empresas estão posicionadas da seguinte forma, conforme sintetizado no quadro 11.

Quadro 11. Síntese da visão estratégica x Visão de treinamento.

Visão / Empresa-Setor	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT
Visão Estratégica		x	x	x	x		x	x	X	x		x
Visão de treinamento	x	x				x					x	

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o relato dos entrevistados, das 12 empresas, 9 realizam as ações de desenvolvimento com base nas estratégias definidas pela organização, com um olhar direcionado ao negócio da empresa e a visão de futuro. A empresa B possui duas frentes, uma voltada à parte operacional, com o objetivo de treinar, e uma frente com foco estratégico, portanto atua ainda com as duas visões, percebe-se que o gestor entrevistado desta empresa ainda tem um olhar baseado em treinamento. Quatro empresas estão voltadas à parte mais operacional, ou seja, a uma visão de treinamentos para execução das atividades.

Ao relatarem sobre os programas de desenvolvimento, todos os entrevistados mencionaram que suas ações são direcionadas ao público interno, não contemplando pessoas que não fazem parte da empresa.

Para desenvolver os programas de Educação Corporativa nove das 12 empresas pesquisadas também contam com parcerias institucionais, sendo duas com SENAI e sete com Faculdades.

- a) Empresa A: instituição do Sistema S.
- b) Empresa B: Parceria com Consultorias, mas não com instituições de Ensino.
- c) Empresa C: instituição do Sistema S
- d) Empresa D: Faculdades
- e) Empresa E: Faculdades
- f) Empresa F: Faculdades
- g) Empresa G: não trabalha com parceiros
- h) Empresa H: faculdades
- i) Empresa I: Faculdades
- j) Empresa J: Faculdades
- k) Empresa L: Não tem parcerias
- l) Empresa M: Faculdades

4.1.1 Estrutura de Educação Corporativa

Nesta seção o objetivo é identificar se a estrutura voltada ao desenvolvimento de pessoas nas empresas está de acordo com a definição de Educação Corporativa, citada no referencial teórico desta pesquisa.

Quando questionados quanto ao nome dado à estrutura da área responsável pelo processo de desenvolvimento de pessoas, os entrevistados de duas empresas (A e F) relataram

não possuir um setor específico, mas que cada gestor é responsável pelo processo de formação de sua equipe. O RH neste caso apenas registra os processos.

A área de treinamento e desenvolvimento é a mais mencionada como sendo a responsável pelos programas de formação, pois foi mencionada por 5 empresas (D, H, I, J e L).

Universidade corporativa foi mencionada por três empresas (B, E e H), sendo que em uma delas (B), ainda existe o centro de treinamento, voltado à parte operacional. Este formato de centro de treinamento também foi relatado por outra empresa (C), destinado à parte técnica operacional, e a área de Recursos Humanos é responsável pelos programas de liderança.

A área de Recursos Humanos é responsável pelos programas de desenvolvimento em duas empresas (C e G).

A empresa M chama sua área de Centro de Sucesso de Carreiras.

Estes dados mostram que a área de T&D é que centraliza as ações de desenvolvimento de pessoas, independente do nome que é atribuído ao responsável. O Quadro 12 apresenta quem são os responsáveis pela operacionalização e quem idealiza as estratégias de desenvolvimento de pessoas. O que se percebe é que em geral existe um envolvimento da Diretoria e da Presidência neste tipo de ação, embora não em 100% das empresas.

Quadro 12. Responsável pelas Diretrizes dos Programas de desenvolvimento.

Empresa	Responsável pela Operação	Responsável pelas Diretrizes
A	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo
B	Gerente de Qualidade e Educação Corporativa	Presidente
C	Gerente Corporativo de RH	Diretor de RH
D	Gerente de T&D	Presidente
E	Analista de RH	Diretor de Gestão de Pessoas
F	Sócio-Diretor	Diretoria
G	Gerente de RH	Presidente
H	Supervisora de RH	Diretor de RH
I	Coordenadora de T&D	Diretor de Desenvolvimento Organizacional
J	Analista de Desenvolvimento	Gerente de RH
L	Gerente de RH	Diretoria
M	Gerente de RH	CEO <i>Board</i> de RH

Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber, que das 12 empresas pesquisadas, em 10 a área de desenvolvimento de pessoas responde a um Presidente ou Diretor, o que pode representar uma preocupação e dedicação maior com relação às ações de Educação Corporativa, com a tendência de sair da visão de treinamento e desenvolvimento para uma visão mais estratégica.

4.2 Estratégias de Educação Corporativa

As empresas utilizam-se de diferentes estratégias para possibilitar o desenvolvimento de suas equipes. De acordo com as estratégias pesquisadas, seguem as informações coletadas junto aos entrevistados:

- a) **aprendizagem baseada em problemas**: esta estratégia está sendo utilizada em oito das doze empresas pesquisadas (C, E, F, G, H, I, L e M). A empresa M destaca que é a uma das principais estratégias utilizadas, pois ao mesmo tempo em que a equipe busca solução, eles também aprendem e compartilham conhecimento. Das oito empresas que afirmam utilizar esta estratégia, em duas (I e M) RH e Gestor mencionam a mesma estratégia, nas demais apenas o RH mencionou esta utilização.
- b) **aulas expositivas**: esta estratégia é mencionada em todas as empresas e representa uma das principais formas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.
- c) **autoinstrução**: utilizada em nove empresas (A, B, C, E, F, H, I, J e M), destas três (A, F e M) o RH e o gestor mencionam a mesma estratégia.
- d) **benchmarking**: esta estratégia é utilizada em sete empresas (E, F, G, I, J, L e M), como forma de promover o aprendizado. Em três empresas (E, F e M) a visão de RH e gestor apresentou-se diferente: Empresas E e F o RH afirma existir esta estratégia, porém o gestor desconhece sua prática na empresa, enquanto que a empresa M o gestor afirma existir, mas o RH não aponta como uma estratégia utilizada na empresa.
- e) **coaching**: sete, das doze empresas, utilizam esta estratégia (A, F, G, I, J, L e M), tanto RH e gestor mencionam como uma forma de aprendizagem, mas ainda não de forma totalmente efetiva, estas afirmam. Somente a empresa M afirma que se trata de um programa estruturado proporcionado a todos os colaboradores, independentemente da área de atuação em que estejam, qualquer colaborador pode solicitar um *coaching* tanto para uma função técnica como para outra função específica, à qual deseja direcionar sua carreira. O colaborador precisa se inscrever tanto para receber *coaching*, como para ser um *coach*, no portal que gerencia todas as informações referentes ao desenvolvimento de pessoas. A empresa A gostaria de implementar para todos e a empresa J, afirma que gostaria de poder investir mais nesta estratégia, mas ambas afirmam que ainda não é viável, devido ao orçamento disponível para este ano.

- f) **comunidade de prática**: é uma estratégia pouco utilizada nas empresas pesquisadas, alguns entrevistados não tinham conhecimento do que se tratava. Foi possível perceber que em empresas de TI, esta estratégia é conhecida e em duas é, de fato, utilizada, tanto de forma digital como presencial física (F e M).
- g) **debate**: utilizada frequentemente dentro das aulas expositivas ou reuniões. Esta estratégia foi mencionada por dez empresas (A, B, C, E, G, H, I, J, L e M) sendo que destas uma (M), tanto RH quanto gestor mencionou-a como forma de desenvolvimento. O debate foi mais percebido pelos gestores como uma estratégia do que pela área de RH.
- h) **dramatização**: foi citada por três empresas (E, G e I). É uma estratégia pouco conhecida e utilizada nas empresas pesquisadas. Sua utilização ocorre em dinâmicas ou *workshops*.
- i) **estudo de caso**: outra estratégia utilizada com frequência em dez empresas pesquisadas (A, B, C, E, F, G, H, I, e, L). Em quatro empresas esta estratégia foi citada por RH e pelo gestor.
- j) **job rotation**: cinco empresas (D, E, F, I e M) mencionaram a utilização esta estratégia, sendo que uma (F), afirma utilizar pouco e outra empresa (I), pretende ampliar a frequência do *job rotation* na organização.
- k) **jogos**: está sendo utilizado em cinco empresas (E, G, I, L e M), como parte do processo de aprendizado individual e coletivo. Esta estratégia, segundo os entrevistados, não ocorre sozinha, mas sim aliada a outras, como aulas expositivas, *workshops*, ou mesmo em eventos realizados pela organização.
- l) **mentoring**: estratégia utilizada em quatro empresas (F, G, I e M). A empresa J afirma que gostaria muito de implementar esta ação, porém não há incentivo organizacional para investir. Este tipo de estratégia, segundo os entrevistados, ocorre por meio de “padrinhos”, pessoas mais experientes na empresa, que podem auxiliar no desenvolvimento de outros colaboradores em uma determinada área de atuação.
- m) **participação em Projetos**: esta estratégia foi mencionada por sete empresas (A, D, F, G, I, J e M). Duas empresas explicaram com mais detalhes como esta ação ocorre na prática. Na empresa A, o colaborador assim que ingressa na empresa participa de um projeto, acompanhado de um profissional mais sênior, para que aprenda os processos na prática. Na empresa I, a participação em projeto ocorre na Universidade Corporativa, na qual os colaboradores, antes de finalizar um módulo

do programa, apresentam um projeto, que acreditam ser necessário para melhoria de processos na empresa.

- n) **workshop ou oficina de trabalho:** a maioria das empresas afirma utilizar *workshop* como uma estratégia para o desenvolvimento profissional, apenas a empresa D não mencionou. Segundo as empresas pesquisadas, esta estratégia permite visualizar um resultado mais imediato, uma inclusive (M), afirma utilizar em praticamente todas as ações.
- o) **outras estratégias:** além das estratégias presentes na revisão da literatura, os entrevistados citaram outras que são utilizadas por eles como auxílio no desenvolvimento profissional:
1. *Active learning:* estratégia utilizada pela empresa C. Foi desenvolvida em uma das unidades, incentivada por um diretor que queria desenvolver um projeto novo, relacionado ao desenvolvimento de pessoas, mas que abordasse uma estratégia diferente, em que, através de *feedbacks* as pessoas se desenvolvessem e adquirissem conhecimento de forma coletiva. Esta estratégia foi desenvolvida em parceria com uma consultoria e teve a duração de 12 meses. Foram realizados dois encontros por mês e nesses encontros eram colhidas expectativas dos diretores, gestores e colaboradores com relação ao que se queria deste projeto. Foram feitos vários *brainstormings*, relacionando situações difíceis que todos eles tinham com relação aos seus pares, as tratativas do que deveria ser feito e ao desenvolvimento das ações. Um consultor conduziu esse trabalho usando algumas ferramentas lúdicas, algumas discussões, para que eles fossem trabalhando estas questões. Na segunda reunião do mês o consultor fazia uma devolução para o grupo, explicando como foi o trabalho, questionando como eles perceberam e os conhecimentos que tinham adquirido e o que precisaria ainda ser aprimorado. Este foi um projeto piloto e a empresa pretende disseminar este tipo de trabalho para outras unidades também.
 2. *Shadowing:* estratégia utilizada na empresa M. O colaborador que deseja fazer um *shadowing* se inscreve neste programa, por meio do sistema da empresa, e a partir de então ele será uma espécie de “sombra” de outro colaborador mais experiente. Neste processo ele acompanha este colaborador mais sênior em reuniões, em suas atividades normais etc., como forma de aprendizado. Todo este processo deve ser registrado no sistema utilizado para acompanhar o desenvolvimento das pessoas, disponibilizado para todos os colaboradores. Este sistema permite que o

colaborador registre suas metas e as ações que está realizando para alcançar seus objetivos.

3. *Design thinking*: as pessoas em conjunto, precisam encontrar a solução de um problema ou criar algo inovador para oferecer ao cliente, para isto, é preciso colher uma série de ideias dos participantes, para iniciar esta construção.
4. *Sabbatical*: as pessoas poderão trabalhar por três meses em programas de ajuda humanitária, para pensar um pouco em qual a importância da empresa neste contexto, considerando que sua missão é tornar o mundo melhor. Então as pessoas, os maiores talentos da companhia vão poder fazer um *sabbatical* para pensar nisso. Trata-se de uma nova estratégia de desenvolvimento de pessoas, como forma de atingir a um dos objetivos estratégicos da empresa. Os resultados ainda não foram obtidos, pois o programa foi lançado há pouco tempo.

O quadro 13 apresenta um resumo das estratégias utilizadas pelas empresas desta pesquisa.

Quadro 13. Resumo das Estratégias utilizadas.

Estratégias / Empresa-Setor	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	Total
Aulas expositivas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Workshop ou oficina de trabalho	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	11
Estudo de caso	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		10
Debate	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	10
Autoinstrução	X	X	X		X	X		X	X	X		X	9
Aprendizagem baseada em problemas			X		X	X	X	X	X		X	X	8
Benchmarking					X	X	X		X	X	X	X	7
Coaching	X					X	X		X	X	X	X	7
Participação em Projetos	X			X		X	X		X	X		X	7
Job rotation				X	X	X			X			X	5
Jogos					X		X		X		X	X	5
Mentoring						X	X		X			X	4
Dramatização					X		X		X				3
Comunidade de prática						X						X	2
Total por empresa	7	5	6	3	10	11	11	6	13	8	8	12	

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo o quadro 13, a estratégia mais utilizada são as aulas expositivas (12 empresas), seguida pelo *Workshop* ou oficina de trabalho (11), debate e estudo de caso (10). A estratégia menos utilizada é a de comunidade de prática, citada por apenas duas empresas (F e G). A empresa que mais lança mão de estratégias para o desenvolvimento de pessoas é a empresa I, com 13, das 14 estratégias estudadas. Na sequência outras empresas também buscam diversificar as estratégias de aprendizagem como a F, G, e M, que utilizam mais de 10 alternativas, sendo que a empresa M trabalha com mais três estratégias diferentes. Neste

contexto a empresa D é que menos utiliza diferentes estratégias para promover o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, pois seus entrevistados relataram que utilizam *job rotation*, aulas expositivas e participação em projetos.

4.2.1 Desafios de Empresas *Multisites*

Os entrevistados das empresas pesquisadas relatam os desafios enfrentados pelo fato de estarem presentes em locais diferentes, quando o assunto é desenvolvimento de pessoas.

O fator cultura organizacional é mencionado por cinco empresas (C, E, H, I, e J). O que mais impacta é a compreensão dos assuntos, novos processos, etc., pois nem todos assimilam, executam os processos e praticam a gestão da mesma forma. Além disto, o fato de não ter alguém acompanhando presencialmente, pode afetar os resultados, conforme relata o entrevistado EIGEP: “... *tive que trazer todo o pessoal de todas as plantas para cá para dar um treinamento de logística. Então nós trouxemos, demos um treinamento de logística, distribuimos material, porque essas pessoas seriam os multiplicadores nas plantas. Passado um mês, quando a gente mediu o desempenho, esse desempenho estava muito ruim, então nós tivemos que enviar o nosso profissional que tinha dado treinamento aqui, para as plantas para ver o que estava acontecendo. E, aí, se deparou com situações, por exemplo, de funcionário que veio fazer o treinamento que não tinha mais nenhum manual com ele*”.

Além da influência da cultura organizacional, há também a cultura local, como, por exemplo, a legislação, conforme mencionado pelo entrevistado EMRHT, que afeta a disseminação de programas de formação globais, devido a barreiras legais do país. Este entrevistado exemplifica, relatando que não pôde implantar um programa de bonificação global, baseado no desenvolvimento do profissional, de acordo com as metas estabelecidas no seu plano de carreira. Este programa é utilizado em outros países, porém devido às questões trabalhistas no Brasil, o mesmo não pode ser implantado, pois a legislação brasileira não permite este tipo de pagamento.

Três empresas (F, G e I), identificam dificuldades para acompanhar diariamente o desenvolvimento dos colaboradores devido à distância e aos horários de trabalho, pois alguns têm atividades 24 horas por dia. A alternativa ainda tem sido a realização de cursos e acompanhamento presencial com todos os colaboradores, ou ainda algumas ações em EAD, como menciona o entrevistado EIGEP: “*Também se utiliza a base EAD, porém não se tem certeza da real aplicação de imediato*”, cujo resultado ainda não parece ser claro para este entrevistado.

Outro desafio encontrado (entrevistado EDRHP) é o orçamento limitado, dificultando as viagens para levar instrutores até os locais ou então reunir todos os participantes.

O entrevistado EJRHT, relata uma situação, em que é necessário reunir todos presencialmente, como forma de valorização e reconhecimento, caso contrário seriam considerados excluídos dos Programas, ainda que fosse por EAD. A empresa havia adquirido há pouco tempo uma empresa em outro estado, e as pessoas não estavam integradas, ou seja, não se conheciam e, por consequência não cooperavam entre si, gerando conflitos internos, relata o entrevistado EJRHT. Este fato fez com que a empresa investisse no desenvolvimento de um programa totalmente presencial, para promover a aproximação e interação destes profissionais.

Os entrevistados da empresa L relatam que todos os cursos são realizados presencialmente, e que a dificuldade maior está no transporte e disponibilidade destas pessoas em participar das capacitações.

Por outro lado, há entrevistados (EAGET, EARHT, EBGES, EBRHS, EGGES e EMGET) que afirmaram não encontrar dificuldades por estarem geograficamente distantes.

O entrevistado EAGET explica que, como os processos são criados internamente e disseminados para as demais unidades, a distância não afeta os resultados, pois estão em constante contato, seja por ferramentas como *skype* ou *email* e os conteúdos disponíveis no MOODLE.

Pela padronização dos processos o entrevistado EBGES e o EBRHS não veem desafios, pois mesmo estando em cidades diferentes, os procedimentos são sempre os mesmos para todos e os cursos são ministrados presencialmente, reunindo as pessoas em um único local. Com a abertura de uma unidade fora do estado é que passou a ter uma preocupação maior, e um AVA está sendo formatado para atender às necessidades de aprendizagem neste novo cenário.

Devido à facilidade de interação, o entrevistado EDGEPE não percebe problemas com a distância, a interação existe. Os cursos são realizados presencialmente, e segundo o entrevistado, não há problemas com o aprendizado.

Na empresa M, o entrevistado EMGET relata que a distância não cria barreiras por vários motivos: empresa global em que a cultura é a mesma para todos, independentemente do país, as tecnologias permitem fazer telepresença, o portal onde os cursos e programas estão disponíveis para todos. A comunicação e a cultura fluem muito bem, mesmo estando em países diferentes.

É possível perceber que em algumas empresas a visão quanto aos desafios diferem de um entrevistado para o outro:

- a) empresa D: o entrevistado EDRHP, percebe que existe barreira em função do orçamento limitado para reunir todas as pessoas em um só lugar, já o entrevistado EDGEPE, acredita que o fato de reunir pessoas é uma facilidade e não um desafio;
- b) empresa M: o entrevistado EMRHT percebe as facilidades e os desafios de se estar locais diferentes, enquanto que o entrevistado EMGET percebe somente as facilidades.

De forma sintética, o quadro 14 apresenta os principais desafios enfrentados pelas empresas *multisites*.

Quadro14.Desafios enfrentados pelas empresas *multisites*.

Tipos de Desafios / Empresas-Setor	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	Total
Cultura Organizacional			X		X			X	X	X			5
Dificuldade de acompanhamento dos profissionais						X	X		X				3
Orçamento para viagens				X									1
Conflitos internos										X			1
Cultura Local												X	1
Transporte											X		1
Não encontram dificuldade	X	X											2
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	14

Fonte: Dados da pesquisa

A cultura organizacional é o fator mais mencionado pelas empresas (5 - C, E, H, I e J) como um desafio enfrentado para a execução dos programas de desenvolvimento. A empresa M menciona a cultura, mas também indica questões legais do país, que também impede a implantação de alguns programas, como cita o entrevistado EMRHT “*Por ser tudo tão grande, às vezes as coisas não são tão práticas. Por exemplo, eu tenho uma ferramenta de gerenciamento de aumentos salariais anuais vinculada ao desenvolvimento profissional. Ela está formatada para um modelo global. Como no Brasil a gente tem as situações legais brasileiras, eu não posso ter bônus targets de diferentes datas*”. Outra dificuldade enfrentada é o acompanhamento dos profissionais, pois devido à distância, torna-se mais difícil proporcionar ações de desenvolvimento e analisar o desempenho dos colaboradores.

4.2.2 Sistema de Avaliação de Resultados em Educação Corporativa

Para medir os resultados obtidos com os programas de Educação Corporativa, as empresas pesquisadas, utilizam, em sua maioria (exceto empresas A e F), a avaliação de reação, avaliação de conteúdo (impacto ou aprendizagem). Dentro deste cenário o entrevistado ELRHE faz a seguinte afirmação: “*Nós temos a famosa avaliação de reação, que não mede absolutamente nada, e isso eu acho que é um gap de mercado, a gente não tem isso de jeito nenhum em lugar nenhum*”.

Outras formas de avaliação também são citadas como:

- a) avaliação por competências: utilizado pelas empresas B e L. Esta avaliação tem como objetivo medir conhecimento, habilidade e atitude dentro da função específica de cada colaborador, identificando o que precisa ser aprimorado ou desenvolvido para o real cumprimento de suas atividades. Em um primeiro momento as competências devem ser mapeadas, para que as necessidades de desenvolvimento sejam definidas. Após as ações de desenvolvimento e experimentação na prática, a avaliação deve ser realizada para analisar os resultados alcançados de cada colaborador (PACHECO, *et.al.*,2009).
- b) PDI – Plano de desenvolvimento individual: citado pelas empresas C, F e I. Trata-se de um plano formal elaborado por cada colaborador, juntamente com o seu gestor, com a definição de suas necessidades e metas de desenvolvimento (PACHECO, *et.al.*,2009).
- c) avaliação de desempenho: utilizada nas empresas C, D, F, I e M. trata-se de uma ferramenta para avaliação de desempenho individual ou grupal dos colaboradores, como forma de promover o desenvolvimento pessoal e profissional (FRANÇA, 2012).
- d) avaliação por projetos: ao final de um treinamento ou formação, é realizado um projeto para apresentar ou, o processo de aprendizagem é baseado na execução de um projeto (C, D e J), para avaliação dos resultados práticos, dentro daquilo que é esperado;
- e) satisfação do cliente é considerada um resultado pelas empresas A e G.

O entrevistado EAGET, afirma que a avaliação dos resultados é feita no “*feeling*” e de acordo com o crescimento da empresa.

Outra avaliação, segundo o entrevistado EFGET, é através do número de certificações obtidas por colaborador ao longo do ano. Estas certificações são proporcionadas pela empresa, têm um custo alto e em contrapartida é esperada a aprovação.

Na empresa G, o entrevistado EGGES destaca o *turnover* e a pesquisa de clima também como fornecedores de indicadores de resultados.

A dificuldade em se construir uma medida, em que seja possível avaliar os resultados obtidos com os programas de desenvolvimento de pessoas, é demonstrada claramente por três empresas:

- a) entrevistado EIRHP: “A parte de avaliar os resultados é uma dificuldade”.
- b) entrevistado EJRHT: “A avaliação é o “*calcanhar de Aquiles*”!”.
- c) entrevistado ELRHE: “*Eu não achei... se tu encontrares...*”.

De modo geral, as empresas buscam algum tipo de avaliação de resultados, mas sentem dificuldade no momento de mensurar e apresentar os benefícios gerados por meio dos programas de educação corporativa. De acordo com os relatos dos entrevistados, 11 das 12 empresas possuem alguma forma de avaliação, somente os entrevistados da empresa A, explicam que não utilizam um instrumento de avaliação. Das 11 empresas, com sistema de avaliação, três (I, J e L), consideram que esta é uma das maiores dificuldades dentro dos programas de desenvolvimento.

Quadro15.Sistema de avaliação de desempenho.

Sistema de avaliação / Empresa-Sector	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	Total
Avaliação de Reação		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	10
Avaliação de Conteúdo		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	10
Avaliação de Desempenho			X	X		X			X			X	5
Avaliação de Projetos			X	X						X			3
PDI			X			X			X				3
Avaliação de Competências		X									X		2
Satisfação do cliente	X						X						2
<i>Feeling</i>	X												1
Certificações						X							1
<i>Turnover</i>							X						1
Total	2	3	5	4	2	3	4	2	4	3	3	3	

Fonte: Dados da pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de um sistema de avaliação.

Por meio do quadro 15 é possível perceber que os sistemas de avaliação dos programas de desenvolvimento mais utilizados são a avaliação de reação e avaliação de conteúdo (10 empresas). A empresa que utiliza mais sistemas de mensuração de resultados é a empresa C (5 sistemas de avaliação).

4.2.3 Resultados Obtidos com os Programas de Educação Corporativa

Quando questionados sobre a efetividade dos resultados obtidos com os programas de desenvolvimento de pessoas, a maioria dos entrevistados relata que percebe que os resultados são efetivos (11 empresas: A, B, C, D, E, F, G, H, I, L e M).

Alguns relatos dos entrevistados quanto aos resultados dos programas:

- a) entrevistado EARHT: *...”falando em termos técnicos, é o atendimento, e se o cara vai continuar comprando ou não vai. Se o cara está satisfeito ele vai continuar comprando. Essa é a forma que se percebe a evolução de cada um aqui dentro”*. A satisfação do cliente é o resultado observado por este entrevistado.
- b) entrevistado EBGES: *“... Eles estão sendo efetivos, a gente está efetivamente dando treinamento. Agora já estamos com a programação para o ano de 2013, todo ele já está preenchido para treinar.”* O fato de estar sempre em treinamento e ter um cronograma organizado, é o resultado esperado por este entrevistado.
- c) entrevistado ECGEC: *“... A empresa investe muito nesses programas de capacitação. Eu acho que a evolução é constante, a empresa valoriza muito essa parte de treinamento, capacitação, está sempre buscando, olhando para fora e vendo o que pode ter de melhor, aí”*. O constante investimento em programas de desenvolvimento é a medida de resultado para o entrevistado ECGEC
- d) entrevistado EDRHP: *“.... pelo resultado que tem na área, avaliamos pelo conhecimento apresentado no final dos programas pelos participantes, avaliamos com a evolução dos indicadores”*. O conhecimento adquirido pelos colaboradores ao final dos programas é o resultado que o entrevistado EDRHP observa.
- e) os entrevistados da Empresa E, ressaltam que o resultado obtido com os programas é o preparo nos monitores e tutores internos. A empresa utiliza, na maioria das vezes, profissionais da própria empresa para realizar os treinamentos e capacitações. A formação de multiplicadores internos é o resultado que esta empresa visualiza de seus programas de desenvolvimento.

- f) entrevistado EFGET: “*Eles são fundamentais para o funcionamento da empresa, principalmente uma área core. Tem que ter qualificação suficiente para isso, é fundamental ter este programa*”. Para o entrevistado este resultado é importante porque a qualificação ou certificação do colaborador está diretamente vinculada ao seu negócio.
- g) entrevistado EGRHS: “... *sim, por exemplo, o programa de atendimento é um programa que iniciou no ano passado, antes acontecia de uma forma não integrada, hoje percebemos o resultado pela satisfação do cliente na ponta*”. A satisfação do cliente é o fator que este entrevistado considera como resultado dos programas.
- h) entrevistado EIGEP: “... *a empresa avalia aqueles que estão sendo efetivos, tanto que a verba de investimento aumentou e eu meço pela verba, aumentou o investimento na formação das equipes*”. O aumento no investimento em programas de desenvolvimento é o resultado que este entrevistado observa, embora este fator esteja relacionado a uma consequência dos resultados e não um resultado em si.
- i) entrevistado ELRHE: “..... *nós usamos a pesquisa de clima, sim, como uma ferramenta, porque nós temos questões específicas. Se as pessoas acham que aumentou os programas de capacitação, se os gestores acham que o seu grupo está mais capacitado, então são várias questões específicas que demonstram melhoria. E realmente, nós tivemos um salto, de 2009 para 2011, um salto de 50% e poucos para 78%, 79% em 2011 da nossa última pesquisa*”. O aumento no número de capacitações e a satisfação dos gestores é o resultado identificado pelo entrevistado ELRHE.
- j) entrevistado EMGET: “*Tu olhas os indicadores, a pessoa resolveu mais problemas e ficou mais feliz depois desse treinamento. Beleza! Ou ela conseguiu transmitir mais conhecimento aos partners, foi reconhecida, teve mais casos de sucesso, depois desse treinamento. Então o treinamento é recorrente*”. Observa-se que o desempenho efetivo do colaborador é o resultado que o entrevistado EMGET identifica.

Porém mesmo dentro da mesma empresa existem visões diferentes quanto aos resultados, de modo que um entrevistado afirma que os programas estão sendo efetivos e o outro entrevistado ainda não consegue ter esta mesma percepção:

- a) empresa G: entrevistado EGRHS afirma que os resultados são efetivos, mas o entrevistado EGGES diz que: “*Existe uma expectativa bem maior com relação ao*

resultado dos programas, hoje a gente entende que tem uma demanda que a gente não consegue atender, muitas vezes. Então a gente tem que buscar pessoas de fora, a gente não consegue dar uma oportunidade interna, porque não tem essas pessoas preparadas”.

- b) empresa H: o entrevistado EHRHP ainda não consegue perceber os resultados, no entanto, o entrevistado EHGEF diz que: “é efetiva, porque nós estamos avançando, nós estamos evoluindo. A gente vê profissionais nossos aqui saindo, indo para outros países, profissionais, colegas nossos, nós mesmos sendo assediados por concorrentes, então isso é fruto de um desenvolvimento pessoal”.

Os entrevistados da empresa J ainda não consegue perceber os resultados dos programas de desenvolvimento de pessoas, acredita que daqui a algum tempo poderão ter isto mais claro.

Nos quadros 16 e 17 é apresentada uma síntese com relação aos resultados obtidos.

Quadro 16. Percepção dos resultados da educação corporativa.

Percepções quanto aos resultados da Educação Corporativa	Empresa – Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Empresas que afirmam que os resultados são efetivos e os enunciam	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	10
Empresas que afirmam que os resultados são efetivos, mas não conseguem enunciar-los.									X				1
Empresas que não conseguem apontar os resultados										X			1
	Total												12

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 17. Tipos de Resultados obtidos com a educação corporativa.

Tipos de Resultados Mencionados pelos Entrevistados	Empresa - Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Conhecimento: capacitação, treinamento, qualificação.		X		X		X		X			X		5
Satisfação do cliente	X						X						2
Investimento			X						X				2

constante													
Desempenho dos colaboradores												X	1
Formação de multiplicador interno					X								1
Resultados não foram enunciados										X			1
Total												12	

Fonte: Dados da pesquisa

Das 11 empresas que afirmam visualizar resultados com os programas de desenvolvimento de pessoas, 5 declaram que seus resultados estão relacionados a conhecimento (capacitação, treinamento e qualificação), enquanto duas relatam a satisfação do cliente como o principal resultado obtido. Uma empresa afirma que o desempenho dos colaboradores é o fator que aponta para a efetividade das ações. Os entrevistados de duas empresas afirmam que o valor de investimento anual destinado aos programas é o resultado, porém, pode se considerar que este item é uma consequência dos resultados e não o resultado em si.

4.2.4 Melhorias que podem ser Implementadas nos Programas de Educação Corporativa

Uma das melhorias mais mencionadas por sete empresas (A, B D, F, G, H e L) é a criação de indicadores de resultados para os programas de desenvolvimento, que segundo elas ainda é incipiente.

Melhorar a identificação das demandas necessárias para criação dos programas foi mencionado por quatro empresas A, F, G e H, para que estejam mais alinhadas aos objetivos de negócio das organizações. O entrevistado EHRHP, explica que: “*a gente tem que ver a necessidade individual, necessidade da área, necessidade estratégica. Então é isso que a gente vai ver agora. Qual a estratégia principal? Novos produtos? Ok, então vamos formar, realmente, as pessoas que são de projeto*”.

O entrevistado EIRHP relata a necessidade de criar trilhas de desenvolvimento, específicas para o negócio e de acordo com objetivo de carreiras dos colaboradores.

Os entrevistados da empresa B apontam também melhorias relacionadas à plataforma EAD para o uso de *e-learning*, que está sendo pouco utilizada hoje e o objetivo é utilizar mais da tecnologia para proporcionar cursos *online* de qualidade.

Disponibilização maior de cursos EAD também foi mencionada pelo entrevistado EARHT, como sendo um ponto a melhorar.

Os entrevistados das empresas C e E, apontam que os programas devem estar em contínua evolução, mas não conseguiram especificar o que de fato deve ser melhorado.

É necessário um incentivo à formação acadêmica, de forma ampla para os colaboradores e também, um investimento e esforço maior para desenvolver os programas, como relata o entrevistado EMRHT: *“Ou tu gasta dinheiro um pouco mais, mas faz uma coisa, a cada dois meses uma atividade, uma atividade... para criar uma cultura, ou não gasta. Aquilo ali é uma gota no oceano, porque todo mundo esquece. Então esse é um ponto”*.

Os entrevistados da empresa J ainda estão no meio de uma estruturação de seus programas, relatam várias melhorias que estão sendo feitas, como organização dos treinamentos, capacitação dos gestores, mas não conseguiram afirmar, de fato, o que ainda precisa melhorar.

A partir dos relatos dos entrevistados, o quadro 18 apresenta uma síntese das melhorias identificadas por eles.

Quadro 18. Melhorias necessárias para os programas de desenvolvimento.

Tipos de Melhorias Necessárias	Empresa – Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Criação de indicadores	X	X		X		X	X	X			X		7
Melhor identificação das demandas	X					X	X	X					4
Investimento maior e contínuo			X		X							X	3
Maior utilização de EAD	X	X											2
Criar trilhas de desenvolvimento									X				1
Não consegue citar										X			1
Total													18

Fonte: Dados da pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de uma melhoria.

As melhorias citadas pelas empresas (7), em sua maioria, estão relacionadas à criação de indicadores de resultados, ou seja, estas organizações buscam medir de forma mais precisa os resultados obtidos com os programas de Educação Corporativa. Outra melhoria também citada é a identificação das demandas, que segundo os entrevistados das empresas A, F, G e H, estas devem ser melhor identificadas para atingir os resultados esperados.

4.3 Liderança

As empresas, de um modo geral, investem esforços na formação de lideranças, seja através de programas estruturados ou de uma avaliação realizada com base em resultados.

4.3.1 Desenvolvimento de Lideranças

Para o desenvolvimento de lideranças nas empresas, alguns fatores são considerados importantes, conforme está apresentado no quadro 19:

Quadro 19. Fatores importantes para o desenvolvimento de lideranças.

Fatores/ Empresa-Setor	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	Total
Gerir pessoas	X					X	X		X	X	X		6
Experiência/formação			X	X				X	X	X			5
Comprometimento	X	X									X		3
Atitude		X			X							X	3
Cultura organizacional				X					X	X			3
Honestidade	X									X			2
Visão do negócio	X							X					2
Confiança										X	X		2
Inspirar a equipe				X									1
Inovador				X									1
Influenciar pessoas								X					1
Dinâmico									X				1
Total	4	2	1	4	1	1	1	3	4	5	3	1	30

Fonte: Dados da pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de um fator para o desenvolvimento de lideranças.

É possível perceber que não existe uma fórmula única para as empresas com relação à liderança, no entanto, “Gerir pessoas” é uma questão que aparece com mais frequência, seguida de “experiência/formação”.

Todas as empresas relataram que seus líderes são desenvolvidos internamente e explicam que as pessoas foram assumindo esta posição, devido ao tempo de empresa, a identificação com a cultura e o comprometimento apresentado. Com exceção da empresa A, todas mencionaram que estão trabalhando com programas para desenvolvimento de lideranças internas, algumas mais recentemente, outras já há alguns anos, incluindo melhorias constantes

nestes processos. A empresa A, segundo os entrevistados, é formada por líderes que cresceram dentro da empresa, mas não por meio de programas. Este crescimento foi sendo observado e de forma natural as pessoas foram assumindo os cargos de lideranças.

Programas de desenvolvimento para novos líderes externos, de mercado, ainda não é uma prática comum nas empresas, alguns gestores desconhecem se há alguma ação, o que existe na maioria é uma integração entre as áreas, como relatam os entrevistados:

- a) não existe programa: empresa A, B.
- b) acreditam que não há programa: ECGEC, EFGET, EGGES, EHGEPE, EJGET e ELGEE.
- c) integração específica para novos líderes: ECRHCC - *“Quando nós contratamos um gestor de fora, além de passar pelo processo de aculturação, de integração, de ter um padrinho nos seus primeiros meses para que ele entenda a cultura. Depois do processo de padrinho, que são mais ou menos 30 dias, esse gestor vai receber um plano de desenvolvimento individual, que é fruto de uma avaliação de competências que ele teve, e um assesment que ele teve num processo seletivo”*.
- d) o novo líder ingressa em um programa já existente: EDRHP, EGRHS e EHRHP.
- e) integração entre as áreas, ou seja, o novo líder conversa com os representantes de todas as áreas, recebendo uma explicação quanto aos processos de cada uma: EFRHT, EIGEP, EIRHP, EJRHT, ELRHE, EMGET e EMRHT.

É possível perceber as divergências nas respostas dos entrevistados da mesma empresa:

- a) empresa C: ECGEC diz não ter programa, ECRHCC, explica como o programa ocorre.
- b) empresa G e H: gestores afirmam não ter programa para estes líderes, enquanto que RH explica que o novo líder ingressa em um programa de lideranças já existente.
- c) empresa F, J e L: para os gestores entrevistados nestas empresas, não existe programa para os líderes contratados, porém os entrevistados da área de RH, afirmam que ao menos uma integração entre as áreas é realizada.

O Quadro 20 apresenta uma síntese (que considerou a visão do entrevistado de RH) com relação à existência de um programa para líderes contratados do mercado.

Quadro 20. Programa para Líderes contratados do mercado.

Programas para Líderes contratados do mercado	Empresa – Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Integração entre as áreas da empresa						X			X	X	X	X	5
Programa geral destinado a todos os líderes – (não tem programa separado)				X			X	X					3
Não existe Programa	X	X											2
Existe um programa específico			X										1
*Empresas não contrata líderes, pois se trata de empresa pública.					X								1
													Total
													12

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados do quadro 20 mostram que 5 das 12 empresas, utilizam a integração entre as áreas da empresa como uma ação destinada aos líderes contratados. Esta ação tem como objetivo apresentar as pessoas e os processos de cada área. Três empresas apontam que os líderes contratados ingressam no mesmo programa já existente para os líderes internos, não havendo uma separação ou tratamento específico. Apenas 01 empresa possui um programa de desenvolvimento específico para líderes contratados externamente.

4.3.2 Estratégias para o Desenvolvimento de Lideranças

O desenvolvimento das lideranças nas empresas ocorre de diferentes formas. A seguir segue a descrição das estratégias utilizadas atualmente:

- aprendizagem baseada em problemas:** utilizados por cinco empresas: E, G, I, L e M. Mas somente nas empresas G e M a visão do RH e do gestor é a mesma.
- aula expositiva:** utilizada por todas as empresas desta pesquisa.
- autoinstrução:** estratégia adotada em seis empresas B, D, E, F, I e M. O entrevistado EFGET explica que “... *autoinstrução, porque alguns tinham temas de casa, tinham que escrever sobre o tema e apresentar*”. Nas empresas E, F e M a resposta foi a mesma entre RH e gestor.
- benchmarking:** seis empresas utilizam esta estratégia (D, G, I, J, L e M). O entrevistado EIGEP relata que: “... *benchmarking, constantemente a gente visita*

empresas e recebemos empresas também”, o representante do RH e o gestor das empresas G, I e J mencionaram esta mesma estratégia.

- e) **coaching**: praticamente todas as empresas se utilizam do *coaching* como uma estratégia de desenvolvimento de lideranças, exceto as empresas A e H. Em sete empresas as respostas dos entrevistados de RH e gestor identificam o *coaching* como uma estratégia utilizada (D, E, F, G, I, J e M).
- f) **comunidades de Prática**: somente a empresa M diz utilizar esta estratégia.
- g) **debate**: com exceção da empresa A, todas as demais têm o debate como uma estratégia na formação de lideranças, porém esta visão é compartilhada entre RH e gestor apenas nas empresas G e M.
- h) **dramatização**: mencionada somente nas empresas D e G.
- i) **estudo de caso**: esta estratégia é utilizada em sete empresas B, D, F, H, I, J e L. Nas empresas B e I RH e gestor responderam com a mesma informação.
- j) **job rotation**: utilizado por duas empresas: G e M.
- k) **jogos**: três empresas (E, J e L) utilizam como estratégia dentro dos programas de liderança, aliados a outras como debates e *workshops*.
- l) **mentoring**: foi mencionada em três empresas E, I e M.
- m) **participação em projeto**: cinco empresas (D, F, I, J e M), utilizam esta estratégia em seus programas de desenvolvimento.
- n) **workshop e oficinas de trabalho**: utilizadas em nove empresas: B, D, E, F, G, H, I, L e M.
- o) **outra estratégia**: uma outra estratégia relacionada aos programas de desenvolvimento de lideranças foi identificada:

○ *Shadowing*: estratégia utilizada na empresa M. O colaborador que deseja assumir um cargo de liderança pode solicitar um *shadowing* se inscrevendo neste programa e a partir de então ele será uma espécie de “sombra” de líder experiente. Neste processo ele acompanha este líder mais sênior em reuniões, em suas atividades normais etc., como forma de aprendizado. A inscrição ao programa ocorre via sistema, e periodicamente o colaborador deve registrar as informações quanto ao seu processo de desenvolvimento neste tipo de estratégia, para que seu gestor possa acompanhar o seu crescimento.

Como forma de sintetizar as informações colhidas das entrevistas, o Quadro 21 apresenta as estratégias e o número de empresas, desta pesquisa, que as utilizam para o desenvolvimento de lideranças.

Quadro21. Resumo das Estratégias utilizadas para o desenvolvimento de Lideranças.

Estratégias/ Empresa-Setor	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	Total
Aulas expositivas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Debate		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
<i>Coaching</i>		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	10
<i>Workshop</i> ou oficina de trabalho		X		X	X	X	X	X	X		X	X	9
Estudo de caso		X		X		X		X	X	X	X		7
Autoinstrução		X		X	X	X			X			X	6
<i>Benchmarking</i>				X			X		X	X	X	X	6
Aprendizagem baseada em problemas					X		X		X		X	X	5
Participação em Projetos				X		X			X	X		X	5
Jogos					X					X	X		3
<i>Mentoring</i>					X				X			X	3
<i>Job rotation</i>							X					X	2
Dramatização				X			X						2
Comunidade de prática												X	1
Total por empresa	1	6	3	9	8	7	8	4	10	7	8	11	

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que também em programas de desenvolvimento de lideranças, a aula expositiva é a estratégia mais utilizada (todas as empresas), seguida de debate (11 empresas) e *coaching* (10 empresas). A empresa que mais utiliza diferentes estratégias para compor seus programas de liderança é a empresa M, seguida da empresa I. A estratégia Comunidade de prática, para programas de liderança, é utilizada somente pela empresa M.

4.3.3 Modalidades Educacionais para Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças

Quanto às Modalidades Educacionais a maioria dos entrevistados afirma que a sua empresa utiliza somente a modalidade de educação presencial física, principalmente para o desenvolvimento de lideranças, mas em algumas empresas já existem iniciativas para utilização de outras modalidades, como EAD.

- a) empresa A: utiliza o EAD para os cursos de capacitação de *software*, com o mesmo conteúdo presencial. O sistema para EAD (MOODLE) também atua como sistema para armazenar informações, não trabalham com vídeo aula. O entrevistado EARHT afirma que “... *Mas essa coisa de vídeo, de blog, tudo isso funciona de uma forma muito bacana...*”. É importante ressaltar que a empresa A utiliza aula presencial física e EAD para os treinamentos técnicos. Para a liderança, é feito um evento esporadicamente, de forma presencial física.

- b) empresa B: utiliza um AVA para cursos de desenvolvimento de liderança, mas somente como forma de armazenar os conteúdos para leitura. Este sistema será aprimorado com a abertura de uma nova sede fora do estado. As aulas, com atividades e emprego de diferentes estratégias, são realizadas presencialmente para os líderes.
- c) empresa C: Não tem ação de EAD, as ações de desenvolvimento de pessoas e das lideranças são realizadas presencialmente.
- d) empresa D: não utilizam cursos EAD, existe uma *intranet* para armazenar os materiais ou quando alguém se inscreve em um curso externo. As estratégias voltadas ao desenvolvimento dos colaboradores e das lideranças são realizadas presencialmente.
- e) empresa E: o entrevistado EERHF disse que os cursos são disponibilizados tanto presencialmente, quanto por EAD. Quanto aos cursos EAD, o entrevistado EEGE relata que “... *É uma linguagem bem fácil e acessível, então tu consegues fazer esses cursos autofuncionais com segurança. Existe a pessoa, tipo tutor, que vai te ajudar, mas normalmente tu consegues desenvolver ele automático*”. Os entrevistados afirmam que todos os conteúdos estão disponíveis no portal da universidade corporativa da empresa, com cursos interativos e autoinstrucionais. A empresa E utiliza também *Blended learning*, pois desenvolve cursos parte EAD e parte presencial física.
- f) empresa F: trabalha com informações armazenadas no portal. Os cursos via EAD são realizados pelo sistema dos fabricantes, cujos conteúdos são trabalhados individualmente para realização de certificações. Usa ferramenta de *streaming* para transmitir os treinamentos *online*. Porém o programa de liderança em específico é todo presencial física.
- g) empresa G: Não trabalha com modalidade EAD. A empresa realiza seus programas de desenvolvimento para os colaboradores e para liderança, utilizando-se de estratégias em modo presencial.
- h) empresa H: o entrevistado EHGE relata que existem cursos EAD e são interativos: “... *Nós temos via web, a corporação disponibiliza a gente se loga, faz o treinamento, têm alguns que são obrigatórios e têm outros que a gente elege e faz. Ou, por exemplo, tem ali o audiovisual, tu ouves, depois tu respondes, depois tu faz prova...*” Entrevistado relata que os cursos são disponibilizados, para todos, inclusive para Liderança, mas que não consegue medir os resultados desta prática.

“O entrevistado EHRHP afirma também, que os cursos existem, mas tem dificuldade para a utilização: ...” *EAD, para te ser bem sincera, o que eles fazem de EAD agora é “goela abaixo”, Ou seja, tratamentos de ética, valorizar, social mídias, utilizar as mídias, então acabam sendo obrigatórios, têm que ser feitas certificações*”. Mas também não consegue medir o resultado. Este entrevistado também relata que nos Estados Unidos o EAD é amplamente utilizado e é comum a utilização de celular e *tablet*, para troca de informações e realização de cursos, mas no Brasil ainda não é utilizado.

- i) empresa I: os entrevistados explicam que a empresa possui uma plataforma para EAD com diversos cursos abertos a todos os colaboradores. A empresa possui o MOODLE, que é utilizado para disponibilização de materiais didáticos e onde são realizadas atividades e provas nesse meio digital. Todo este trabalho tem auxílio de uma consultoria. Porém os programas de liderança são todos presenciais, não contam com atividades EAD.
- j) empresa J: os entrevistados relatam que existem algumas iniciativas de se utilizar a plataforma MOODLE, mas ainda há resistência, este sistema é utilizado somente para concentrar conteúdo em um único local. Para o programa de liderança o sistema é utilizado apenas para disponibilizar os materiais didáticos
- k) empresa L: é utilizado o MOODLE, principalmente para gerar discussões, mas ainda as ações estão em andamento, nada específico para liderança. Todas as ações de desenvolvimento profissional e das lideranças são realizadas presencialmente.
- l) empresa M: segundo os entrevistados a empresa se utiliza muito das ferramentas EAD para o desenvolvimento profissional e das lideranças. Vários cursos e programas são disponibilizados via Portal, além de reuniões com telepresença, onde o aprendizado também acontece. Os resultados segundo eles, não diferem do que já ocorre presencialmente, porque não tratam essa modalidade de forma diferente. A empresa proporciona cursos que podem ser feitos parte presencial física e parte por EAD, ou seja, utiliza *blended learning*.

Percebe-se que todas as empresas utilizam a modalidade presencial física para as ações de desenvolvimento de liderança, sendo que alguns casos o EAD aparece, mas ainda como forma de disponibilizar o material didático para autoinstrução ou consulta. Os quadros 22 e 23 apresentam uma síntese dos resultados.

Quadro22.Modalidades utilizadas para o Desenvolvimento profissional (geral).

Modalidades para desenvolvimento profissional	Empresa-Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Presencial físico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
EAD	X	X			X	X		X	X		X	X	8
<i>Blended learning</i>					X							X	2
<i>M-learning</i>													0
<i>U-learning</i>													0
Total	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	3	22

Fonte: Dados da pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de uma modalidade.

O quadro a seguir resume as modalidades utilizadas especificamente para o desenvolvimento de lideranças.

Quadro23.Modalidades utilizadas especificamente para o Desenvolvimento de Lideranças.

Modalidades para desenvolvimento de Lideranças	Empresa-Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Presencial física	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
<i>EAD</i>					X			X				X	3
<i>Blended</i>					X							X	2
<i>M-learning</i>													0
<i>U-learning</i>													0
Total	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	17

Fonte: Dados da pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de uma modalidade.

Para o desenvolvimento de lideranças somente as empresas E, H e M, relatam que utilizam também cursos e atividades interativas EAD. Para a modalidade *Blended*, as empresas E e M disponibilizam cursos que podem ser realizados parte EAD e parte presencialmente.

As modalidades *M-learning* e *U-learning* não foram citadas, como alternativas para ensino e aprendizagem na organização.

Percebe-se que as empresas que mais utilizam diferentes modalidades, inclusive com o uso de EAD são as empresas E, H e M. O fato da empresa E estar presente em todo o território nacional e as empresas H e M serem organizações internacionais, pode ser o fator que as levam a utilizar o EAD como uma modalidade de ensino e aprendizagem para programas de desenvolvimento profissional e de lideranças.

4.3.4 Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para Educação Corporativa

Com relação às TIC, percebe-se por meio das entrevistas, que já existem algumas ações para a utilização destes recursos no desenvolvimento das pessoas, mas a atuação, na

maioria das iniciativas ainda é voltada somente ao armazenamento de dados, materiais didáticos e informações.

- a) empresa A: entrevistado EAGET: “... *bom não tem nada de tecnologia*”. Entrevistado EARHT: “... *tem o blog do desenvolvimento interno, cada produto tem o seu blog, blog comercial, blog técnico, então todas as novidades, as coisas que acontecem são divulgadas ali. É bem específico*”. Aqui se percebe uma diferença de visões com relação à utilização de TIC, entre os entrevistados. O *blog* citado não utilizado para o desenvolvimento de lideranças, mas somente como apoio às áreas. A empresa A também utiliza o MOODLE e *wiki* para o público técnico.
- b) empresa B: utiliza o AVA, como forma de disponibilizar conteúdos e realizar provas *online*, tanto para profissionais em geral como para as lideranças.
- c) empresa C: Não utiliza nenhuma TIC específica para educação corporativa ou desenvolvimento de lideranças.
- d) empresa D: Não utiliza nenhuma TIC específica para educação corporativa ou desenvolvimento de lideranças.
- e) empresa E: possui diversos cursos disponíveis em seu portal, que eles chamam de universidade, que pode ser considerado um AVA, pois um curso inteiro ocorre por EAD, com interação direta do aluno, através de atividades, vídeos, etc. Outro recurso utilizado é a *wiki*, como relata o entrevistado EERHF: “...*Wiki dentro da intranet, que conta com a participação das pessoas, então de certa forma é uma dinâmica de construção de conhecimento, as pessoas vão lá, incluem as suas contribuições*”..
- f) empresa F: a empresa utiliza a *intranet*, para armazenar conteúdo, e conta com uma *wiki*, conforme explica o entrevistado EFGET: “... *A gente utiliza muito a intranet, tem portais internos que registram as atividades feitas, se compartilha a informação, tem uma wiki interna*”.
- g) empresa G: a empresa não utiliza TIC, mas realizou um estudo e viu que todos os colaboradores têm celular, tem *internet*, tem *facebook*, e que poderiam utilizar estas ferramentas para abrir um canal de comunicação, e futuramente de aprendizado.
- h) empresa H: utiliza um AVA próprio para os cursos EAD, tanto para profissionais como para lideranças.

- i) empresa I: utiliza o MOODLE e portal corporativo para armazenar informações, documentos, materiais de cursos, mas não gera discussões ou interações por estas tecnologias.
- j) empresa J: a empresa utiliza MOODLE no programa de liderança, para armazenar informações e também *intranet* com *wikis*, segundo relata o entrevistado EJGET: “... *Nós temos uma Wiki. Na verdade, nós temos 14 Wikis, a coisa está meio bagunçada, inclusive estou participando de um projeto para tentar unificar isso, mas as demandas estão muito grandes. Mas a gente tem a intranet com um fórum e tem uma Wiki oficial da empresa*”. As *wikis* são utilizadas para os profissionais da área técnica.
- k) empresa L: O MOODLE é utilizado para discussões e debates via EAD, conforme explica o entrevistado ELRHE: “... *Nós usamos via moodle, as pessoas começaram a se comunicar mais, inclusive expressaram isso, que essas ferramentas ajudaram muito o grupo a se conhecer melhor*”.
- l) empresa M: a empresa possui um sistema próprio de aprendizagem, onde todos os conteúdos são disponibilizados, e existe uma série de atividades que podem ser realizadas de forma digital, como afirma o entrevistado EMRHT: “... *Com certeza, com certeza, muito. Até porque com esse ambiente que a gente tem muito espalhados ao redor do mundo, acaba sendo necessário a gente ter essa... se a gente não tiver isso, acho que é impossível*”. A empresa também utiliza *wiki*, principalmente para questões técnicas.

De um modo geral, ainda existem empresas que utilizam ferramentas para armazenar dados, informações e materiais didáticos. Para ilustrar a utilização das TIC, como forma de aprendizagem, os Quadros 24 e 25 apresentam uma síntese com o número de empresas que utilizam cada ferramenta, exceto aquelas, cuja finalidade se dá somente para armazenamento de informações.

Quadro24.TIC para o desenvolvimento Profissional

TIC para desenvolvimento de profissionais	Empresa-Setor												
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	Total
Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVA	X	X			X	X		X	X		X	X	8
Tecnologias Web 2.0													
<i>Blog</i>	X												1
<i>Wiki</i>	X				X	X				X		X	5
Tecnologias Móveis e sem Fio													0
Tecnologias da Web 3D													0

Fonte: Dados da Pesquisa

O quadro 24 apresenta que as TIC mais utilizadas são o AVA e as tecnologias *Web 2.0*, sendo que nesta última a forma de interação mais utilizada é a *wiki*, citada por 5 empresas. O AVA é utilizado para as atividades EAD, sendo citado tanto o MOODLE, como sistemas próprios das empresas que participaram desta pesquisa.

Quadro25. TIC para o desenvolvimento de Liderança

TIC para desenvolvimento de lideranças	Empresa-Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVA					X			X				X	3
Tecnologias <i>Web 2.0</i>													
<i>Blog</i>													
<i>Wiki</i>					X							X	2
Tecnologias Móveis e sem Fio													0
Tecnologias da <i>Web 3D</i>													0

Fonte: Dados da Pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de uma TIC.

Para o desenvolvimento de lideranças o quadro 25 mostra que 3 empresas utilizam AVA e duas realizam trabalhos também por meio de *wikis*. As empresas E e M se destacam nesta questão.

4.3.5 Desafios para o Desenvolvimento de Lideranças em Empresas *Multisites*

O maior desafio mencionado pelas empresas desta pesquisa é a cultura organizacional, ou seja, como fazer com que o líder aprenda e dissemine a cultura da empresa para sua equipe e realize o processo de gestão de acordo com as diretrizes da empresa. Esta questão foi relatada por 8 das 12 empresas pesquisadas: A, B, C, D, F H, I e L. As falas dos entrevistados explicam esta dificuldade:

- a) entrevistado ECRHCC: *“Essa é a maior barreira, a barreira cultural”*.
- b) entrevistado EDRHP: *“a grande dificuldade é de trazê-los, porque como nós não temos em muitos lugares, a gente acaba trazendo, não é tão difícil assim e não são muitos. O que eu percebo, que na medida em que vai aumentando, vai ficar mais difícil e a gente vai ter que ter ferramentas, outros formatos para se aproximar deles”*.
- c) entrevistado EFGET *“Tenho pessoas em Passo Fundo, onde a gente tem uma presença de uma vez por mês. Essa equipe está acompanhando remotamente, via videoconferência, às vezes uma ligação, mas não tem aquele acompanhamento pessoal”*.

d) entrevistado EIGEP *“Um dos, talvez o mais importante, é a cultura. Então, por exemplo, quando você fala com um líder mexicano ou colombiano é muito diferente do que falar com um líder brasileiro. Quando eu vou gerenciar a minha equipe no Paraná, até o meu timbre de voz tem que ser diferente da minha equipe daqui, porque dependendo da abordagem aquilo pode causar maior ou menor impacto”*. Neste caso a empresa enfrenta os desafios da cultura organizacional, como também as barreiras referentes à cultura regional (diferentes estados) e nacional (diferentes países).

e) entrevistado ELRHE *“Tu podes trazer as pessoas para cá, mas elas estão longe do dia a dia, de como funciona cada sede. Quando tu estás longe, acabas fazendo do teu jeito, mesmo tu tendo a base, a diretriz, existe um afastamento da gestão. Acho que esse é o maior desafio, fazer com que as pessoas desdobrem e levem a gestão para dentro das suas unidades”*.

Outro desafio é com relação aos custos dos programas, como explica o entrevistado EIRHP: *“É, esse é o principal desafio. Eu tenho esse programa, mas ele é um programa que está nos custando bem alto, porque eu estou tendo que trazer gente de fora para participar, mas eu prefiro “trazer eles”, porque se eu vou pagar para um consultor ir para um outro país, enfim, por que não trago o meu funcionário?”*.

As empresas E, G, J e M não encontram dificuldades em desenvolver programas de lideranças, mesmo que a organização tenha sedes em diferentes locais. Os entrevistados das empresas G e J, afirmam que mesmo distantes, existe muita proximidade, as pessoas viajam para se reunirem e participarem das ações de desenvolvimento, ou para acompanhar o trabalho em outros locais. O entrevistado EERHF relata que reúne todos os líderes ou desenvolve os programas via EAD e na empresa M, os entrevistados explicam que se utiliza de tecnologias e programas globais, que não interfere na forma de gestão de seus colaboradores, pois segue uma cultura já existente.

O quadro 26 apresenta de forma sintetizada como as empresas desta pesquisa tratam o desenvolvimento de lideranças, mesmo estando em diferentes locais.

Quadro 26. Desafios enfrentados pelas empresas *multisites* para o desenvolvimento de lideranças.

Desafios de empresas <i>Multisites</i> para o desenvolvimento de Lideranças	Empresa-Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Aprendizagem e disseminação da Cultura Organizacional	X	X	X	X		X		X	X		X		8
Não encontram dificuldade					X		X			X		X	4
Diferenças relativas à cultura nacional e regional em cada unidade									X				1
Custos									X				1
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	14

Fonte: Dados da pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de um desafio.

De acordo com quadro 26, a maioria das empresas (8), percebe que a aprendizagem e disseminação da cultura organizacional é um desafio no momento de realizar programas para o desenvolvimento de lideranças, em empresas *multisites*. Mesmo que os processos sejam informados, por meio de capacitações ou manuais, a forma como cada líder irá desempenhar seu papel, dependerá da cultura organizacional presente em seu dia a dia. Em empresas de grande porte, como as que foram pesquisadas, é um desafio disseminar a mesma cultura para todos, ainda que seja a mesma empresa.

Neste sentido a empresa I, relata que, na maioria das vezes, a cada nova unidade comprada ou construída, um colaborador, com cargo liderança é transferido para esta sede, assumindo sua gestão, como forma de disseminar e garantir que a cultura organizacional irá prevalecer com relação a cultura local da empresa que foi adquirida ou da nova unidade que foi construída. Nestes cenários novas pessoas serão contratadas para trabalhar. Uma pessoa que conhece muito bem a cultura organizacional poderá ter condições de disseminá-la conforme o esperado pela empresa.

4.3.6 Sistema de Avaliação os Programas de Liderança

Com relação ao Sistema de avaliação dos programas de liderança, a mensuração é realizada pela maioria das empresas por meio das avaliações de desempenho. Isto é relatado por 8 empresas: B, C, E, F, G, H, I, e M.

Outra medida citada é avaliação de resultados das unidades e globais:

- a) entrevistado EBGES “Primeiro o resultado financeiro para o setor dele, atingimento de metas, acompanhamento de processos, o crescimento da divisão e da unidade”.

b) entrevistado ECRHCC: “Em 2007 a empresa tinha 700 funcionários, hoje tem 2.000 com duas fábricas novas. Conseguiu expandir e a gente olha hoje o nosso nível, principalmente de líderes, com raríssimas exceções, eles não foram formados pelo programa de liderança”.

Os resultados também são medidos por meio da avaliação de projetos realizados, mensurando se seus objetivos foram cumpridos, como relata os entrevistados das empresas D e F.

O entrevistado EJRHT explica que a única medida existente é a sua percepção com relação às melhoras do dia a dia dos gestores que participam do programa.

Nas empresas A e L não existe avaliação dos resultados.

De um modo geral as empresas, desta pesquisa, procuram identificar uma forma de mensurar os resultados obtidos com os programas. O quadro 27 apresenta, de forma sintetizada os aspectos levantados.

Quadro27.Sistema de avaliação dos resultados dos programas de Liderança.

Sistema de avaliação	Empresa –Setor												
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	Total
Avaliação de Desempenho		X	X		X	X	X	X	X			X	8
Avaliação de Projetos				X		X							2
Resultado financeiro ou expansão da empresa		X	X										2
Percepção de melhoria na forma de gestão										X			1
Não consegue medir os resultados	X										X		2
*Total	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	15

Fonte: Dados da pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de um sistema de avaliação.

Com relação aos programas de liderança, o sistema de avaliação mais citado pelos entrevistados é a avaliação de desempenho (8 empresas). Este mesmo sistema também foi citado pelos entrevistados para os programas de desenvolvimento de pessoas, porém por cinco empresas, conforme consta no quadro 15.

Enquanto que nos programas de Educação Corporativa, todos os entrevistados citaram, ao menos, uma forma de medir os resultados (quadro 15), no desenvolvimento de lideranças, em duas empresas, os entrevistados não identificaram um modo de mensurar se as ações de desenvolvimento de líderes, especificamente, estão sendo, de fato, efetivas.

4.3.7 Resultados Obtidos com os Programas de Desenvolvimento de Liderança

Quanto aos resultados obtidos com os programas de desenvolvimento de liderança os entrevistados relatam, dentro do que percebem, o seguinte:

- a) empresa A: os entrevistados percebem como resultados líderes formados internamente e por meio dos resultados financeiros alcançados. Os eventos proporcionados para os líderes geram uma troca de informações um para o outro que podem ser importantes para novos negócios ou aprimorar os produtos.
- b) empresa B: entrevistado EBGES relata que “... *Nos tornamos muito mais competitivos, alcançamos muito mais resultado, sempre acima da nossa meta prevista*”. O entrevistado EBRHS, explica que: “... *Então tem tido uma grande melhora, principalmente na questão de processos, qualidade dos serviços, atendimento ao cliente. Está sendo bem proveitoso, com um resultado muito bom.* O entrevistado percebe o resultado no modelo de gestão, no alcance das metas. A criação de novos cargos de lideranças, a promoção de pessoas internas através dos programas de desenvolvimento, profissionalizou mais o quadro de gestão. Estes líderes agora compartilham conhecimento, informações e responsabilidades.
- c) empresa C: entrevistado ECGEC fala de forma pessoal quanto ao resultado dos programas oferecidos pela empresa: “... *Eu posso te dar o meu exemplo, eu comecei aqui como analista de TI, como tem a carreira “y” eu fui sempre da parte técnica, fui especialista e depois chegou um certo momento na carreira que, quem sabe vamos para a parte de gestão. Só que pode perder um bom técnico e ganhar um mau gestor. Para isso eu fiz alguns treinamentos com o apoio da empresa, comportamentais de gestão e aí consegui desenvolver. A gente aprende diariamente, mas é muito mais fácil a gente ser técnico e não ter pessoas embaixo.* Entrevistado ECRHCC: “...*A eficácia do que eles promovem na empresa e do quanto eles se transformaram no trabalho*”. Consegue perceber os resultados, através dos projetos desenvolvidos e os resultados obtidos.
- d) empresa D: entrevistado EDGEPE afirma que: “... *Depois que se começou realmente com isso, olha, o amadurecimento da equipe está excelente a proatividade do pessoal realmente muda*”, e ele completa: “...*Foi muito importante a gente entrar com esses programas anuais de capacitação, de inovação, enfim, hoje tu notas o profissional buscando isso e antigamente a gente tinha que empurrar isso para o profissional. Essa mudança é clara, hoje*”. Entrevistado EDRHP relata que: “... *nós*

temos muitas lideranças que são formadas na empresa, esse acho que é um grande ganho". Os entrevistados percebem que a liderança se profissionalizou e a partir disto os resultados da empresa também cresceram, e segundo eles, isto se deve aos programas que buscam desenvolver suas lideranças, principalmente buscando colaboradores internos para estas funções.

- e) empresa E: o entrevistado EEGE acredita que o resultado está na disseminação do conhecimento, na possibilidade de troca de informações que os programas proporcionam. O entrevistado EERHF, acredita que o resultado é atingido por meio de um programa contínuo: *"... A gente tem um indicador importante, quando nós paramos de fazer isso, a gente nota que o exercício da liderança piora. É um processo que tem que ser contínuo. O José da Silva, que tem 30 anos de empresa, 20 de gestor, já passou por três programas de natureza comportamental ou sobre liderança, esse aí não precisa mais nada. Não é verdade, é um trabalho contínuo"*.
- f) empresa F: ambos entrevistados relatam que não tem esta informação. Os resultados serão medidos ao longo do ano.
- g) empresa G: o entrevistado EGGES acredita que os programas são efetivos, mas não consegue apontar se os resultados obtidos estão ligados aos programas de formação. O entrevistado EGGES afirma que *"... Além do conteúdo, da possibilidade de aprendizado que se estabelece num ambiente desses, quando as pessoas se reúnem, gera integração, gera importância, gera alinhamento, gera comunicação. Gera uma série de coisas que beneficiam o negócio e gera a motivação para fazer mais, para fazer algo diferente. Eu acho que isso já é uma contribuição importante"*. Os resultados percebidos estão direcionados a integração entre os líderes, a gestão de equipe e aos resultados alcançados pela organização como um todo.
- h) empresa H: o entrevistado EHGEPE afirma que os programas são efetivos e faz um relato pessoal: *"... No meu caso específico, eu me considero apto a qualquer desafio na empresa, tanto para o lado quanto para cima. Se tiver que assumir alguma coisa acima da minha função, ou lateral, e eu atribuo isso a essa preparação, a esse treinamento, a essa forma que a empresa me tratou nesses últimos 24 anos"*. E acredita que se os líderes se sentem preparados para os desafios, este é o resultado do que está sendo feito. Na visão do entrevistado EHRHP é que agora os programas estão direcionados para as pessoas corretas, antes não estavam. Estar preparado para os novos desafios é o resultado percebido.

- i) empresa I: o entrevistado EIGEP relata que: “... *O maior resultado que a gente teve foi outubro do ano passado, que cresceu, saiu de 10 milhões para 30 milhões e isso por conta do foco dado nos líderes, na maneira como os líderes tinham que conduzir suas equipes, as metas todas atreladas a um mesmo objetivo*”, ou seja, o resultado atrelado a um objetivo comum que os líderes precisavam atingir. O entrevistado EIRHP diz que: “... *Eu acho que o principal disso é o nível que a gente tem de aproveitamento interno em funções estratégicas, porque se não tivesse dado certo os fábricas de líderes,³ os programas de desenvolvimento de equipe e de certa forma de acompanhamento do próprio programa de gestão de performance, por exemplo, que faço todo o processo de avaliação de desempenho, que realmente têm indicadores contratais no fim de ano, dar feedback, fazer PDI, se isso tudo não estivesse funcionando eu não ia ter pessoas prontas, eu ia ter que sempre buscar fora*”. Com estes relatos é possível perceber que os resultados estão vinculados ao resultado financeiro da empresa, a melhor gestão de equipe, objetivo comum e ao sucesso com o desenvolvimento de líderes internamente, ou seja, com a expansão da empresa é necessário e possível promover líderes internos, as pessoas estão preparadas para isto.
- j) empresa J: o entrevistado EJGET fala sobre o programa que estava participando: “... *Talvez tenha, mas como não acabou, a gente não sabe. Muito é na prática, os diretores esperam que a gente entenda o recado, uma empresa espera que a gente entenda o recado e saia aplicando. Eu tenho tentado fazer isso*”. Este entrevistado acrescenta que agora interage mais com os demais líderes, pois com o programa pôde conhecer todos. O entrevistado EJRHT acredita que os resultados já começaram a aparecer: “... *Estão começando a aparecer agora. Acho que tem toda uma questão de amadurecimento das pessoas, também, uma conscientização do que elas estão fazendo ali*”, e complementa: “... *o que melhorou foi a parte de interação entre os gestores, a parte da percepção deles com relação as suas equipes, por que é importante avaliar, por que é importante cuidar da carreira do seu pessoal, por que é importante treinar essas pessoas, capacitar*. Percebe-se que os resultados estão na interação com os líderes e a parte de gestão das pessoas.
- k) empresa L: o entrevistado ELGEE relata que “... *Ele qualificou muito o trabalho de atendimento e de organização dos apoios das áreas*”. O entrevistado ELRHE disse que: “... *Depois têm as questões de integração. Eles conversam, eles trocam, funciona*

³ Fábrica de Líderes: Nome do programa desenvolvido pela empresa I, direcionado aos novos ou potenciais líderes.

muito bem aqui” e complementa “... Alguns deles saem de uma técnica, que é o que eles sabem fazer, para gerir pessoas. Isso nós percebemos que foi um grande passo e o resultado foi que realmente as pessoas se prepararam melhor”. A integração e a interação entre as áreas e entre as pessoas e a troca de informações são pontos vistos como resultados dos programas de liderança, como também a melhora na gestão de pessoas.

- 1) empresa M: para o entrevistado EMGET: *“... é fato de hoje termos a maioria das lideranças, pelo menos no nível intermediário, formada aqui, isso foi muito importante para nós, e já no nível gerencial e executivo a gente está conseguindo chegar”*. O entrevistado EMRHT também vê como resultados o desenvolvimento interno de liderança, mas demonstra uma preocupação com relação às mudanças que precisam ser feitas constantemente: *“... O programa de formação de líderes que eu tinha em 2008, quando a gente tinha pessoas com dois anos aqui e a gente tinha surgimento de vagas gerenciais, uma a cada três meses, é diferente do programa que eu tenho que ter hoje, onde agora tenho menos novas vagas e eu preciso é melhorar a capacitação dos gerentes que eu tenho hoje”*. Os principais resultados observados pelos entrevistados é o constante desenvolvimento interno das lideranças.

De um modo geral os entrevistados das empresas pesquisadas acreditam que os programas e as ações voltadas ao desenvolvimento de lideranças estão gerando os resultados esperados. O Quadro 28 mostra uma síntese destas percepções.

Quadro 28. Resultados obtidos com os programas de Liderança.

Resultados obtidos com os Programas de liderança	Empresa- Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Desenvolvimento de Líderes Internos	X	X	X	X					X			X	6
Disseminação do conhecimento		X			X		X		X	X			5
Visão coletiva – objetivo comum		X			X		X		X	X			5
Resultados financeiros	X	X	X	X					X				5
Habilidade das lideranças para a Gestão de Pessoas							X		X	X	X		4
Profissionalização da Gestão		X		X				X					3
Atendimento ao cliente e demais áreas											X		1
Total	2	5	2	3	2		3	1	5	3	2	1	29

Fonte: Dados da pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de um resultado obtido.

Percebe-se que o desenvolvimento de líderes internos, ou seja, que aqueles que cresceram dentro da empresa, é o resultado dos programas de liderança, citado por seis das 12 empresas pesquisadas, seguido pela disseminação do conhecimento, visão coletiva e resultados financeiros (5 empresas).

As empresas B e I são as que mais visualizam resultados com os programas de lideranças, cada uma citou 5 resultados obtidos, enquanto que a empresa F ainda não consegue enunciar os resultados.

4.3.8 Melhorias Necessárias para os Programas de Liderança

Quanto às melhorias necessárias identificadas pelos entrevistados, para os programas de lideranças, as opiniões são diversas.

- a) empresa A: Nesta empresa para os entrevistados é importante ter um programa formal de desenvolvimento de líderes, para incentivar as pessoas a crescerem dentro da empresa, pois hoje não existe um programa, mas somente eventos semestrais para definição de metas, palestras e divulgação de resultados. Os líderes são desenvolvidos direto na operação, no dia a dia, sem uma instrução formal, sem capacitação ou qualquer outra forma de desenvolvimento.
- b) empresa B: Entrevistado EBGES, relata que: “... *eu acho que a gente tem que aprimorar sempre. Manter sempre aprendizado contínuo*”. Para o entrevistado EBRHS os programas devem ser revisados constantemente, para não se tornarem rotina.
- c) empresa C: os entrevistados desta empresa explicam que os programas estão bons, mas que é preciso sempre aprimorar, estruturar melhor os programas voltados à Liderança para que sejam ainda mais efetivos, mas não relataram o que de fato, pode ser melhorado.
- d) empresa D: O entrevistado EDGEP acredita que um *coaching* individual para as lideranças, de forma mais frequente, seria uma forma de valorizar e reconhecer aquele líder, como também seria uma forma de retenção dos talentos. O entrevistado EDRHP explica que deseja estruturar melhor os programas, desenvolvê-los pensando nos resultados que devem ser alcançados.
- e) empresa E: os entrevistados afirmam que deve haver um maior investimento e esforço para que os programas atinjam os líderes de todas as idades, pois na empresa existe muito conflito de gerações, líderes que estão se aposentando e líderes que estão chegando.

- f) empresa F: o entrevistado EFGET diz que: “... *Eu acho que esse programa tem que ser contínuo, em níveis, não um tratamento pontual como fizemos*”, e acrescenta, explicando que em outras empresas existia um processo de *coaching* estruturado, e que nesta empresa este tipo ação será muito importante para que líderes se sintam mais seguros. O entrevistado EFRHT acredita que deve haver uma medida de resultado bem definida, para que as ações possam ser avaliadas de forma concreta. Percebe-se aqui, que as ações ainda estão voltadas a treinamento, mas existe uma preocupação em torná-lo contínuo.
- g) empresa G: ambos os entrevistados afirmam que devem melhorar, que o aprimoramento deve ser constante.
- h) empresa H: os entrevistados afirmam que é preciso criar uma identidade para a empresa, e que isto se dá por meio dos líderes. Programas mais estruturados, voltados para a estratégia é a questão que deve ser aprimorada.
- i) empresa I: O entrevistado EIGEP gostaria que os programas de liderança proporcionassem uma forma de gestão mais homogênea, ou seja, que os líderes tivessem uma atuação semelhante na gestão de suas equipes, enquanto que o entrevistado EIRHP relata que deve haver uma avaliação mais completa quanto às pessoas escolhidas para participar dos programas de liderança, pois segundo ele “... *pessoas que a gente trouxe para participar da turma de fábrica de líderes teve três pessoas que a gente demitiu, no meio do caminho*”.
- j) empresa J: os entrevistados desta empresa têm uma visão um pouco diferente dos demais, com relação às melhorias. Eles apontam que os gestores, de forma individual, é que devem se posicionar mais, assimilar as informações que foram trabalhadas no programa e ter a atitude de colocá-las em prática. Neste caso os gestores estão participando de um programa de desenvolvimento direcionado a eles, abordando questões de gestão, cultura organizacional, gestão de equipe etc., e o que se espera, é que a partir disto, os líderes comecem a colocar em prática tudo que foi visto, para que o trabalho seja efetivo.
- k) empresa L: o entrevistado ELGEE diz que a empresa deveria investir mais em diferentes parceiros, para que conhecimentos circulassem na empresa, principalmente para os líderes, e o entrevistado ELRHE diz que os programas devem ser estendidos, abrangendo mais pessoas.
- l) empresa M: o entrevistado EMGET relata que gostaria que todo o líder tivesse um acompanhamento mais individual: “... *Pode ser através do mentoring e do*

coaching que a gente já faz, mas talvez um pouco mais, para a pessoa poder... dizer puxa vida, eu hoje ouvi tanta coisa, eu ouvi, nesses seis anos aqui, gerenciando pessoas e recrutando pessoas, coisas que me fizeram ter uma noite terrível...”. O entrevistado EMRHT afirma que é necessário ter programas contínuos, não adianta fazer apenas uma ação e acabou, é preciso investir mais e ter algo estruturado e permanente. Percebe-se que os programas seguem uma linha de treinamento e não uma visão continuada de uma Educação Corporativa.

O Quadro 29 apresenta de forma sintetizada as melhorias citadas pelos entrevistados.

Quadro29.Melhorias para os programas de Liderança.

Melhorias para os programas de Liderança	Empresa-Setor												
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	Total
Estruturação e continuidade dos Programas		X	X	X		X	X	X				X	7
Coaching e acompanhamento individual				X		X						X	3
Maior investimento					X						X		2
Definição de identidade – gestão homogênea								X	X				2
Definir medida de resultado						X							1
Programa formal para desenvolvimento dos líderes	X												1
Atitude dos líderes										X			1
Total	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	17

Fonte: Dados da Pesquisa

* Os dados somam mais de 12 (empresas), porque as respostas não são mutuamente excludentes, ou seja, a empresa pode citar mais de uma melhoria.

É possível perceber que as opiniões são diversas, as empresas identificam fatores diferentes que devem ser aprimorados em seus programas. Porém, a necessidade de melhoria mais citada é a estruturação e continuidade dos programas (7 empresas), seguido pelo *coaching* e acompanhamento individual (3 empresas).

A necessidade de estruturação e continuidade dos programas, de uma forma geral, segundo os entrevistados, está relacionada à constante revisão das ações, para adequação às necessidades da organização, bem como, programas contínuos e não pontuais, o que caracteriza realmente mudar de uma visão ainda de treinamento para uma real educação corporativa com foco em desenvolvimento. Pelos relatos, os programas são compostos ou por

módulos ou por evento específicos, de um ou dois dias, e não existe uma continuidade das ações.

Neste mesmo contexto, os entrevistados EDGEP, EFGET e EMGET, explicam que, como gestores, acreditam que um acompanhamento individual e constante seria importante para o desenvolvimento dos líderes. Para estes entrevistados, trata-se de uma forma de falar o que está acontecendo e o que está pensando, como também ouvir orientações sobre como conduzir os conflitos e dificuldades relacionadas à gestão de pessoas.

A empresa cujos entrevistados percebem mais melhorias a serem realizadas é a F, mesmo que não enuncie quais resultados vem obtendo com a formação de lideranças, conforme consta no quadro 28.

De forma geral os entrevistados apontam melhorias direcionadas para uma Educação Corporativa, pois percebem que as ações realizadas pela empresa ainda estão voltadas para uma visão de treinamento, pontual e específico.

Dentre as melhorias, não foram citadas novas estratégias, modalidades educacionais e nem adoção de TIC que pudessem contribuir com os programas de desenvolvimento de lideranças.

No capítulo seguinte será realizada a discussão dos resultados obtidos, comparando-os com a literatura.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é realizada a discussão dos resultados encontrados nesta pesquisa, à luz da literatura, como forma de comparar os resultados da pesquisa com o que foi estudado para compor a base teórica deste estudo.

A discussão dos resultados está estruturada da seguinte forma: primeiramente discute-se a questão da Educação Corporativa e a seguir, especificamente, de sua aplicação ao desenvolvimento da Liderança.

5.1 Educação Corporativa

As ações de desenvolvimento de pessoas que os entrevistados relataram, apresentam uma tendência próxima à definição de Educação Corporativa. As evidências da pesquisa sugerem que a maior parte das empresas pesquisadas consideram as estratégias organizacionais nas suas práticas de desenvolvimento profissional. Em sua maior parte, as empresas estão cumprindo com alguns critérios da Educação Corporativa tal como preconizado pela teoria.

Segundo Eboli (2011), a Educação Corporativa deve estar voltada ao desenvolvimento de pessoas, tanto internos quanto externos a empresa, aprimorando as competências consideradas críticas para o negócio da organização, promovendo um processo de aprendizado contínuo. Ou seja, para Eboli (2011), a Educação Corporativa existe quando as ações de desenvolvimento estão voltadas para 3 aspectos básicos: estratégias de negócio, público interno e externo e aprendizado contínuo.

Tendo em vista a síntese do quadro 11, Meister (1999), também afirma que a Educação Corporativa deve atender tanto ao público interno quanto externo à empresa e voltar seus esforços para que o aprendizado do indivíduo ultrapasse as fronteiras da empresa e possa ser para a vida e não somente para o emprego. As empresas ainda não trabalham com programas que atendam pessoas fora do âmbito organizacional e suas ações, embora vinculadas às estratégias de negócio, ainda parecem reativas, ou seja, a necessidade já existe, os problemas já estão acontecendo e, o que foi percebido, é que os programas são realizados para atender a uma demanda já latente.

Outros pontos da definição, no entanto, que se encontram refletidos nas ações das empresas pesquisadas, são característicos de uma Educação Corporativa, como a preocupação com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, a participação dos gestores como

ministrantes de cursos internos e parcerias institucionais, e estas ações são embasadas pelos conceitos de Meister (1999) e Eboli (2002).

Para que a Educação Corporativa ocorra de fato, é preciso haver um envolvimento da alta direção da empresa, pois a partir dela é que a cultura organizacional será disseminada na organização. (EBOLI, 2002). Percebe-se que a área responsável pelos programas de desenvolvimento de pessoas está, em sua maioria (10 empresas), vinculada a um Presidente ou Diretor, o que pode significar uma visão mais ampla das ações que são realizadas, voltadas, deste modo, às estratégias de negócio da empresa.

Com relação às estratégias, segundo Meister (1999), os programas de Educação Corporativa devem incluir diferentes alternativas para a aprendizagem.

Todas as estratégias, identificadas na revisão da literatura deste estudo, foram mencionadas pelos entrevistados e até mesmo outras estratégias como *active learning*, *shadowing*, *design thinking*, *sabbatical*.

Contudo, em sua maior parte, estas ações ainda parecem estar vinculadas em geral a um paradigma de treinamento, conforme os dados do quadro 13, pois as aulas expositivas, *workshops* e oficinas de trabalho e debate aparecem como sendo as mais utilizadas pelas empresas pesquisadas.

Segundo Meister (1999) e Eboli (2004) as ações de treinamento são aquelas com local e horário fixo, contam com um professor ou instrutor e são conduzidas em formato de sala de aula.

Para que a Educação Corporativa, de fato, exista são necessárias atividades contínuas, em sequência e que promovam o constante envolvimento dos colaboradores neste processo de aprendizagem, sendo que é possível lançar mão de variadas modalidades de educação e também de TIC que possam contribuir com esses processos. (BLASS, 2005; MEISTER, 1999; RYAN, 2009).

Estratégia como Comunidades de prática, é utilizada somente pelas empresas F e M, ambas da área de tecnologia da informação. Esses dados de pesquisa talvez sugeriram que empresas desse setor possam estar mais pré-dispostas a investir em diferentes ações que promovam a aprendizagem e a disseminação do conhecimento de forma mais rápida e compartilhada, pois as constantes mudanças e inovações deste setor requerem atividades mais assertivas de desenvolvimento de pessoas.

Comunidade de prática trata-se de uma estratégia, cujo objetivo é de promover a disseminação e o compartilhamento do conhecimento entre pessoas que possuem uma prática

em comum, e que juntas buscam aprender mais sobre o assunto. (BLASS, 2005; GOULD, 2005; RYAN, 2009; WENGER, 2004).

As empresas que mais utilizam diferentes estratégias são a I e a M, cuja abrangência é global, pois atuam em diferentes países, e provavelmente, por este fato, busquem diversificar a forma de compartilhar e disseminar o conhecimento entre seus colaboradores. Esta postura dessas empresas vai ao encontro dos conceitos de Meister (1999), pois para ela, esta diversidade de estratégias para promover o aprendizado possibilita que a empresa assuma um foco global e competitivo frente ao mercado.

Por outro lado a empresa D, presente em diversas cidades e estados do Brasil, e com uma área voltada ao desenvolvimento de pessoas, utiliza três estratégias (aulas expositivas, participação em projeto e *job rotation*). Esta condição, possivelmente, deve-se à atividade da empresa, voltada a indústria e com operações basicamente fabris, o que por vezes, gera a necessidade de ações mais específicas e pontuais direcionadas para o processo em si. Ao comparar com a teoria, é possível resgatar os conceitos de Meister (1999), Eboli (2002) e Pacheco, *et.al.*,(2009), quando estes autores afirmam que ações pontuais e voltadas para atividades operacionais estão presentes no paradigma de treinamento tradicional.

Buscou-se também entender quais os desafios que as empresas *multisites* enfrentam ao realizar os programas de desenvolvimento profissional. O item que mais foi citado é a cultura organizacional, porque, relatam os entrevistados, por mais que existam processos estruturados, missão e valores bem definidos, o fato de se estar distante, pode gerar uma cultura diferente e dificultar a comunicação, o aprendizado e a disseminação do conhecimento conforme esperado pela organização.

Estes relatos mostram que o conceito de Educação Corporativa, na maior parte das empresas pesquisadas ainda encontra-se parcialmente aplicado na prática. O objetivo da Educação Corporativa é reduzir essas dificuldades citadas, pois sua contribuição também está direcionada à melhoria da comunicação e ao entendimento dos colaboradores quanto aos processos, como também, disseminar a cultura e valores e auxiliar nas mudanças organizacionais, conforme preconizado na literatura. (BLASS, 2005; MORIN; RENAUD, 2009; RYAN, 2009).

Ao investigar sobre o sistema de avaliação dos resultados, verifica-se que as empresas ainda não estão desenvolvendo indicadores ou medidas que possam, de fato, avaliar os resultados dos programas de desenvolvimento.

Os dados apresentados na pesquisa mostram que as formas de avaliações mais utilizadas são avaliação de reação e avaliação de conteúdo (impacto ou aprendizagem), que

são baseadas em questões fechadas (eventualmente com comentários), mas que medem apenas o momento de um evento específico, ou se o conteúdo foi aplicado na prática.

As evidências mostram que os sistemas de avaliação dos resultados mais utilizados pertencem ao modelo de Kirkpatrick, dentro do nível 1 (reação) e nível 2 (aprendizagem). O modelo de Kirkpatrick é voltado às ações de treinamento e desenvolvimento. (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010).

A segunda medida mais utilizada é a avaliação de desempenho, cujo objetivo é acompanhar de forma sistemática o desenvolvimento profissional do colaborador na empresa durante certo período de tempo, como forma de registrar o momento atual e traçar as mudanças que precisam ser realizadas de acordo com os objetivos da empresa e do profissional. (FRANÇA, 2012). A avaliação de desempenho pode ser associada ao nível 3 (comportamento), do modelo de avaliação de resultados de Kirkpatrick, pois considera a mudança de comportamento, de acordo com o que é exigido para o cargo. (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010).

Percebe-se que o sistema de avaliação de resultados adotado pelas empresas ainda são limitados e as evidências da pesquisa sugerem isto, visto que, ao descreverem como o processo de avaliação de resultados da Educação Corporativa ocorre, os entrevistados pareciam ficar inseguros, pois as respostas tornaram-se mais vagas, com poucas evidências objetivas sobre os resultados obtidos.

Mensuração dos resultados semelhante ao modelo de Produtividade de Allen e Mcgee (2004) parece estar presente nas empresas A e G, que considera, por exemplo, a satisfação do cliente. Esta medida está próxima do Modelo de Produtividade, pois busca uma avaliação mais abrangente, não olhando somente para o indivíduo, mas sim aos resultados que os programas de desenvolvimento podem proporcionar a organização. O Modelo de produtividade de Allen e Mcgee (2004) propõe a avaliação de eficiência, eficácia e produtividade dos programas de Educação Corporativa, lançando um olhar mais amplo e não direcionado somente ao indivíduo. (ALLEN; MCGEE, 2004).

Assim como o sistema de avaliação parece não estar claro ou definido para os entrevistados, os resultados também são descritos de forma vaga, parecendo não haver um claro vínculo dos resultados obtidos com a Educação Corporativa com as estratégias do negócio.

É possível identificar que o foco das avaliações e dos resultados obtidos recai, em sua maioria, no indivíduo e não na organização.

Este resultado se aproxima de conceitos relacionados ao paradigma de treinamento, pois Meister (1999), Eboli (2002) e Pacheco *et.al.*(2009) afirmam que para existir Educação Corporativa o foco deve estar na aprendizagem organizacional e não no indivíduo, e também está próximo do modelo de avaliação dos resultados de Kirkpatrick; Kirkpatrick, (2010).

Quando questionados sobre os resultados obtidos com os programas, a grande maioria dos entrevistados afirma que os resultados existem, mas o tipo de resultado mais citado (5 empresas) está relacionado ao conhecimento adquirido em si (capacitação, treinamento e qualificação), e não seus reflexos para o negócio ou desenvolvimento profissional dos indivíduos. A satisfação do cliente também é raramente apontada, como um resultado dos programas de desenvolvimento. Os entrevistados em geral tiveram dificuldade de identificar os reais resultados das ações de Educação Corporativa.

Todo este processo de definição do sistema de avaliação e identificação dos resultados é um passo importante para que a empresa consiga visualizar as correções e melhorias que precisam ser feitas, bem como, perceber se um programa deve ser continuado ou não. Sem uma medida e um resultado a ser alcançado, previamente estabelecido, ainda está se falando em um conceito de treinamento, voltado para ações reativas, sem uma perspectiva de benefícios consistentes, o que pode significar a execução de programas que não agreguem valor para a empresa. (ALLEN; MCGEE, 2004; EBOLI, 2004; MEISTER, 1999; PACHECO, 2009).

Esta lacuna na identificação de resultados também é percebida ao se questionar quais as melhorias que precisam ser realizadas. Boa parte dos entrevistados citou que precisam elaborar indicadores que sejam capazes de ajudar a medir os resultados esperados pelos programas e que reflitam os benefícios que estão sendo gerados. Por outro lado, algumas empresas explicam que precisam identificar melhor as demandas, ou seja, as ações que estão sendo desenvolvidas podem não estar atendendo às suas necessidades reais.

Ao resgatar a literatura, identifica-se que o Modelo de Produtividade de Allen e Mcgee, (2004), pode ser o mais adequado. Foram percebidas algumas ações, como satisfação do cliente, como forma de expandir os resultados e ter um olhar mais amplo com relação aos objetivos com os programas de desenvolvimento, além de ser o método de avaliação com foco em definir os recursos e alternativas mais adequadas à realidade da empresa. (ALLEN; MCGEE, 2004).

Para concluir a discussão sobre Educação Corporativa, resgatam-se os conceitos de Eboli (2004), em que esta afirma que a Educação Corporativa está pautada em sete princípios

de sucesso. Abaixo seguem os resultados encontrados, de forma geral, discutidos à luz dos princípios apontados pela autora:

1. **Competitividade:** todas as empresas demonstram a preocupação em desenvolver seus profissionais, com foco nas estratégias de negócio, o que demonstra uma necessidade de tornarem-se competitivas frente ao mercado.
2. **Perpetuidade:** considerando que todas as empresas são *multisites*, um desafio que permeia boa parte das empresas é a disseminação da cultura e perpetuidade desta, mesmo em locais diferentes. Esta questão é vista como um desafio, e devido a isto está presente nas ações de desenvolvimento de pessoas.
3. **Conectividade:** as ações das empresas ainda estão direcionadas somente para o público interno. Apenas uma empresa estreita o relacionamento com os seus fornecedores, como forma de auxiliar na capacitação técnica de seus colaboradores.
4. **Disponibilidade:** pode-se observar que diferentes estratégias são utilizadas para as ações de ensino e aprendizagem, sendo que alguns materiais são disponibilizados para estudos, porém estas ações, em sua maioria, não estão disponíveis para os colaboradores em qualquer tempo e a qualquer hora, ou seja, como foi percebido na análise dos resultados, a utilização do EAD pode ser expandida nas organizações. Apenas uma empresa relatou esta total disponibilidade. A continuidade dos programas foi um ponto não identificado no relato dos entrevistados, ou seja, as evidências apontam para ações pontuais e não contínuas.
5. **Cidadania:** os resultados relatados pelos entrevistados apontam que o conhecimento é importante em boa parte das empresas, porém, o que se percebe é que estas ações estão voltadas ao desenvolvimento do indivíduo, não apresentando um olhar para o grupo. No entanto pode-se considerar que este item está sendo trabalhado, pois, mesmo que o foco esteja no indivíduo, as empresas estão buscando desenvolver a parte comportamental de seus colaboradores, como comprometimento e responsabilidade com os outros e com a empresa.
6. **Parceria:** a maioria das empresas possui parcerias institucionais, como faculdades e SENAI, que auxiliam nos programas de capacitação e desenvolvimento.
7. **Sustentabilidade:** de um modo geral, a maioria das empresas conseguem apontar resultados, mas ainda fortemente relacionados somente aos indivíduos (exceto duas empresas). Medir resultados foi uma melhoria relatada por entrevistados de boa parte das empresas, o que representa uma preocupação em mensurar os resultados

que os programas de desenvolvimento estão proporcionando. A sugestão é que sejam definidos indicadores voltados à organização e não somente ao indivíduo.

Observa-se que a maioria das empresas demonstra estar praticando dois princípios: competitividade e parceria (1 e 6), e que existe uma preocupação em chegar aos princípios 2, 5 e 7. Este fato leva à percepção de que as empresas em sua maioria ainda estão trabalhando com uma visão de treinamento, mas com ações iniciais de Educação Corporativa.

5.2 Liderança

Ao investigar sobre a Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças, percebe-se que todas as empresas estão preocupadas com este tema, algumas já desenvolvendo, umas estruturando e outras, cujas ações ainda são informais.

Para o desenvolvimento dos programas os entrevistados explicam que um dos fatores mais importantes para que o indivíduo possa ser um líder é saber gerir pessoas, seguido pela experiência e formação, como também o comprometimento, atitude e cultura organizacional. O que pode ser identificado é que as empresas estão preocupadas em desenvolver líderes dedicados ao papel de gestor de pessoas e que a experiência e formação na área em que vão atuar sejam o suficiente para conduzir os processos.

Além disto, todos os entrevistados relatam que a maioria dos seus líderes atuais foi desenvolvida internamente, seja através de programas ou na prática, e que isto ocorre graças ao tempo de empresa destas pessoas, que se identificaram com a cultura organizacional e demonstraram o comprometimento esperado.

Neste contexto a identidade da liderança torna-se importante ao conduzir uma equipe. Ao gerir pessoas o líder transmite o seu modo de trabalho, baseado em seu comportamento, experiência, formação e na cultura da empresa, e isto é reconhecido pela equipe e vice versa. Trata-se de um processo social, em que a liderança assume comportamentos de seus liderados, da mesma forma em que estes endossam o seu estilo e lhe atribuem confiança. (DERUE; ASHFORD, 2010). Portanto, de acordo com a literatura, o fator gerir pessoas, é considerado um ponto importante para a liderança. No momento em que existe um programa de liderança, destinado aos gestores e estes percebem o modo como a empresa atua e o que esta espera de seus líderes, o comportamento destes poderá ser muito semelhante, pois estarão compartilhando e construindo o mesmo sentido, que pode ser a cultura organizacional. Esta clareza pode contribuir para que os líderes atuem dentro daquilo que é esperado deles,

representando um contexto social do que é liderança para a sua organização. (FAGUNDES, 2007; WEICK *et al.*, 2005).

Embora exista um movimento no sentido de desenvolver líderes, quando estes são contratados, levando em consideração os fatores mais importantes para as empresas, que é gerir pessoas, experiência e formação, os programas (ou seja, atividades contínuas e encadeadas de desenvolvimento) para estes líderes ainda não são totalmente estruturados. Existem iniciativas e ações que remetem a um programa, mas são informais.

Na maioria das empresas, quando um novo líder é contratado, este passa por um processo de integração entre as áreas da empresa, como forma de conhecer as pessoas, os processos e a cultura organizacional. Em outras empresas os líderes contratados ingressam em programas já existentes, dos quais todos os líderes participam independente se foram desenvolvidos internamente ou contratados.

As pessoas que ingressam na empresa com a missão de serem gestores, precisam da mesma forma, compartilhar os significados já existentes na empresa, para que, com isto, possam ser reconhecidos pela sua equipe.

Neste cenário, a teoria preconiza que, cabe tanto à empresa proporcionar as ações necessárias ao desenvolvimento da liderança, como também ao indivíduo buscar este reconhecimento frente a sua equipe e identificar os pontos que devem ser aprimorados para que possa atingir os resultados esperados. (ULRICH *et al.*, 2000).

Quando questionadas sobre as estratégias utilizadas para o desenvolvimento de lideranças, as empresas ainda realizam ações, na maioria das vezes, presenciais. As estratégias mais utilizadas são nessa ordem: aulas expositivas, debates, *coaching* e *workshop*.

As estratégias para o desenvolvimento de lideranças, encontradas na literatura foram comparadas às estratégias identificadas nas entrevistas:

- a) *Workshops* - (ULRICH *et al.*, 2000). Esta foi uma das estratégias mais mencionadas.
- b) Atribuições de tarefas: (KOTTER, 1992; ULRICH *et al.*, 2000). Considerando que esta estratégia é semelhante ao aprendizado baseado em problemas, a mesma também foi citada pelos entrevistados.
- c) *Coaching*: (DAY, 2000; GALLI; STEWENS, 2012; PINNINGTON, 2011; ULRICH, *et al.*, 2000). Foi citada pela maioria dos entrevistados.
- d) Apoio de mentores ou *Mentoring*: (DAY, 2000; GALLI; STEWENS, 2012; KOTTER, 1992; SOLANSKY, 2010; PINNINGTON, 2011; ULRICH, *et al.*, 2000). Foi citado por poucos entrevistados.

- e) Planejamento da sucessão: (ULRICH *et al.*, 2000). Não apareceu na coleta de dados.
- f) Aprendizado em ação: (DAY, 2000; GALLI e STEWENS, 2012; PINNINGTON, 2011; ULRICH *et al.*, 2000). Pode-se considerar semelhante à estratégia de participação em projetos. Foi citada por uma minoria das empresas pesquisadas.
- g) *Feedback* de 360 graus e avaliação de desempenho: (DAY, 2000; GALLI e STEWENS, 2012; PINNINGTON, 2011; SOLANSKY, 2010; ULRICH, *et al.*, 2000). Esta estratégia não apareceu na pesquisa como uma forma de ensino e aprendizagem, mas sim, como um sistema de avaliação dos resultados dos programas de desenvolvimento de liderança.
- h) Treinamento com habilidades específicas: (KOTTER, 1992, ULRICH *et al.*, 2000). Esta não apareceu nas entrevistas.

A literatura estudada para o desenvolvimento de lideranças não corresponde às estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas, foi preciso avaliá-las a luz das estratégias de Educação Corporativa para que fosse possível obter mais informações quanto às alternativas utilizadas para o desenvolvimento de lideranças.

Citadas as estratégias encontradas na revisão teórica e comparadas ao que foi mencionado na pesquisa, foram identificadas também estratégias como: aulas expositivas, debates, estudo de caso, autoinstrução, *benchmarking*, jogos, *job rotation*, dramatização e comunidades de prática.

Além das estratégias de Educação Corporativa estudadas e identificadas na pesquisa, os entrevistados também mencionaram outras estratégias, como o *Shadowing*. Esta estratégia é utilizada quando um profissional deseja se tornar um líder, ele pode, deste modo, se inscrever no programa de *shadowing* e acompanhar durante um período um líder, para aprender através da observação e vivência de algumas situações.

A maioria das empresas utiliza mais de sete estratégias, o que corrobora com a literatura, pois os autores afirmam que os programas de desenvolvimento de lideranças devem envolver diferentes estratégias para o desenvolvimento deste público, pois é preciso considerar que o processo de aprendizagem deve ser contínuo e ocorrer em diferentes cenários, de modo que as competências necessárias sejam desenvolvidas, que a inovação e a condução de mudanças na organização sejam efetivas, combinando o aprendizado individual na prática do trabalho, gerando desta forma ações semelhantes e coletivas para a liderança como um todo. (BALKANSKA *et al.*, 2010; WEICK *et al.*, 2005).

Estas estratégias utilizadas para o desenvolvimento de lideranças ocorrem, em sua maioria, presencialmente, o que representa uma necessidade das empresas de reunir todos os líderes em um único espaço para realizar os programas.

A modalidade presencial física, embora em algumas situações possa representar um custo para a empresa, a teoria preconiza que pode promover um engajamento dos gestores no ambiente organizacional, contribuindo para uma melhor adaptação a cultura da empresa, gerando um capital social. (CREVANI *et al.*, 2010; DAY, 2000,).

Por outro lado, embora já existam ações de capacitação via EAD para o desenvolvimento de colaboradores, na maioria das empresas, para os programas destinados à liderança, somente uma minoria (03 empresas) utiliza esta modalidade para agregar no processo de aprendizagem.

De um modo geral, as modalidades que são diferentes do modelo tradicional (presencial física), tais como: EAD (ou *e-learning*) (MAIA; MATTAR, 2007; MALE; PATTINSON, 2011; MORIN; RENAUD, 2009; PACHECO *et al.*, 2009), *Blended learning* (LEE, 2010), *M-learning* (EL-HUSSEIN; CRONJE, 2010; SACCOL *et al.*, 2010) e *U-learning* (HWANG *et al.*, 2011; SACCOL, *et al.*, 2010; PENG *et al.*, 2009; WEISER, 1991), ainda não estão sendo utilizadas de forma ampla. Os entrevistados demonstram uma preocupação em reunir todos os gestores presencialmente, como forma de disseminar e unificar a cultura da organização, como também, passar a mesma mensagem para todos.

Com relação às TIC, para o desenvolvimento profissional, boa parte das empresas está utilizando o AVA e em outras a *wiki* é utilizada como forma de construção de materiais colaborativos, em que todos os envolvidos podem contribuir com informações relacionadas a um processo ou conhecimento. Quando o olhar é direcionado ao desenvolvimento de lideranças, estas tecnologias ainda não são disseminadas, para poucas empresas o AVA e as *wikis* representam uma alternativa de TIC também para desenvolver liderança.

As evidências desta pesquisa sugerem que as empresas utilizam mais o EAD para questões técnicas e operacionais, direcionadas a treinamento e capacitação das equipes, mas para o desenvolvimento de lideranças, são raras as empresas que utilizam esta modalidade.

Uma das empresas relata que a EAD é utilizada amplamente em outro país, porém no Brasil, existe resistência em mudar os processos que já estavam sendo utilizados há algum tempo.

Esta resistência em utilizar EAD pode estar atrelada a explicação de Albertin e Brauer (2012), afirmando que:

Quanto maior a necessidade de interação presencial nas aulas ou no estudo, quanto maiores a indisciplina e as dificuldades com o gerenciamento do tempo, e quanto maior o grau de procrastinação, possivelmente maior será a resistência do empregado em relação aos sistemas de EAD.

Outro fator que pode explicar a não utilização de EAD para o desenvolvimento de lideranças, é a necessidade de interação presencial física em aulas ou outras estratégias utilizadas para este fim. Os autores Albertin e Brauer (2012), explicam que além da necessidade de interação, existe também a infraestrutura técnica oferecida pela empresa, deve ser adequada para suportar o sistema pelo qual será utilizada a modalidade EAD.

Balkanska *et al.* (2010) alertam que é preciso repensar e implementar mudanças nos métodos de desenvolvimento existentes para os líderes, sendo necessário introduzir tecnologia e combinar diferentes formas de aprendizagem.

Raras empresas estão preocupadas com o uso das TIC para o desenvolvimento de lideranças. Este fato pode ser atribuído devido à abrangência das empresas em questão que estão presentes em todo o território nacional ou então são empresas globais, presentes em diversos países, o que revela uma possível necessidade de TIC para atingir todos os líderes em diferentes locais.

Embora as TIC proporcionem um rápido acesso às informações, tenham uma abrangência mundial, principalmente por meio da *internet*, e estejam cada vez mais fazendo parte do dia a dia corporativo, as empresas preferem adotar modalidades presenciais para o desenvolvimento de líderes. Pode-se atribuir esta preferência ao foco na liderança e não no líder, porque de forma digital a tendência do indivíduo é de utilizar mais a autoinstrução e interagir por meio da *internet*, mas estando fisicamente sozinho. É possível observar que as empresas estão em busca de uma interação entre seus líderes em um único espaço físico, e sinalizam isto, afirmando ter custo com viagens, mas que preferem conduzir desta forma.

Na revisão teórica é possível resgatar este contexto, no qual os autores explicam que para existir uma liderança social é preciso que estes indivíduos compartilhem o mesmo sentido das ações e decidam conforme os critérios da cultura organizacional presentes na empresa. Trata-se da construção e compartilhamento do mesmo sentido. (AREZI *et al.*, 2011; CREVANI, 2010; DAY, 2000; WEICK *et al.*, 2005).

Dentro deste contexto, ainda que as empresas estejam presentes em diferentes cidades, estados e até mesmo países, o maior desafio enfrentado, devido a esta capilaridade, segundo a maior parte dos entrevistados, é a aprendizagem e disseminação da cultura organizacional. Os entrevistados relatam que mesmo diante de processos e de modelos de gestão padronizados, as unidades que estão distantes da matriz, acabam adotando uma cultura diferente. É possível

que este fato seja um dos motivadores para as empresas desenvolverem mais programas presenciais do que via EAD.

Atuar conforme a cultura organizacional, ou seja, dentro de um contexto específico de uma empresa, pode representar a sua sobrevivência e garantir a sua competitividade. A liderança tem um papel importante no entendimento deste contexto, compartilhando este significado com os demais líderes, disseminando para a sua equipe e preservando a cultura estabelecida, que pode ser um dos fatores vinculados aos significados da organização. (DAY, 2000; DALAKOURA, 2010; FAGUNDES, 2007; GALLI; STEWENS, 2012; WEICK, *et al.*, 2005,).

Cultura organizacional, segundo Fagundes (2007, p.88) pode ser definida como: “A cultura de uma organização reflete, pois, os sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos”.

No momento de avaliar as ações de desenvolvimento de lideranças, os entrevistados citam diferentes formas de averiguar o quanto que os programas estão sendo efetivos. Contudo, na maioria das empresas verificou-se que a avaliação de desempenho individual é o sistema utilizado para medir os resultados, pois se trata de uma forma de verificar o atingimento de metas e o crescimento do líder. Outros sistemas como resultado financeiro e expansão e avaliação de projeto foram raramente citados.

É possível observar que em geral a mensuração dos resultados ainda é subjetiva. Os programas são realizados sem que se saiba ao certo o resultado que a empresa almeja atingir, logo, o resultado não é medido de forma objetiva durante ou ao final das ações de capacitação e de desenvolvimento.

O Modelo de Produtividade de Allen e Mcgee (2004) sinaliza esta questão, afirmando que é necessário analisar os resultados dos programas previamente à sua execução, e desenvolver metas abrangentes a organização e não somente ao indivíduo (o foco somente no indivíduo denota uma visão de treinamento). Ou seja, se o objetivo é o desenvolvimento de uma liderança que compartilhe dos mesmos significados que permeiam a organização, é preciso definir clara e objetivamente quais os indicadores que se espera atingir e avaliá-los ao longo do programa, utilizando-se de estratégias adequadas as necessidades de ensino e aprendizagem. (ALLEN e MCGEE, 2004).

Ainda sem uma medida exata de resultados a serem atingidos, os entrevistados percebem subjetivamente alguns benefícios obtidos com os programas de liderança. O desenvolvimento de líderes internos é o resultado mais citado, seguido por disseminação do conhecimento, visão coletiva e resultados financeiros. De forma geral estes resultados,

relatados pelos entrevistados, apontam para um contexto social, embora os entrevistados não tenham expressado desta forma, pois a ótica ainda está no indivíduo.

Os entrevistados percebem os resultados, derivados dos programas de desenvolvimento de liderança, embora, em alguns aspectos os indicadores de mensuração destes resultados não estejam, de fato, estruturados.

Os esforços das empresas, como observado, são na tentativa de padronizar a gestão, seja com relação a processos, cultura organizacional, gestão de equipe, metas, entre outros fatores que podem ser unificados. As ações são direcionadas para um processo de desenvolvimento de liderança coletiva, todavia as avaliações, como analisado anteriormente, são direcionadas ao indivíduo.

A Educação Corporativa, em alguns aspectos, está proporcionando resultados relacionados aos conceitos presentes na revisão teórica, com relação ao desenvolvimento de liderança. Entende-se, pelas evidências coletadas na pesquisa, que as empresas têm o objetivo de promover a interação entre seus líderes, e isto tem como base a escolha das estratégias, que são desenvolvidas, em sua maioria, na modalidade presencial física.

Com base nos conceitos de Meister (1999) e Eboli (2004), percebe-se que são muitas as possíveis vantagens no desenvolvimento de líderes através das ações de Educação Corporativa. Os programas precisam ser elaborados considerando a cultura da empresa, os seus valores, o seu negócio, o que permite analisar o mercado, conhecer profundamente seus produtos ou serviços, tomar as decisões de acordo com os critérios estabelecidos pela empresa.

Outros autores explicam que o ambiente apropriado para a disseminação de experiências e de conhecimento proporciona resultados significativos para a organização. (FAGUNDES, 2007; RAELIN, 2011; VRIES, 1997).

Ainda que os programas de desenvolvimento de lideranças estejam apresentando resultados significativos para empresas, as melhorias devem fazer parte do processo, pois este tipo de programa não pode ser estático, mas deve evoluir mudar e acrescentar mais alternativas. (DERUE; ASHFORD, 2010; LEIGHTON, 2009; SKIPPER; BELL, 2006).

Nesse sentido, uma boa parte dos entrevistados citou como melhorias a estruturação e continuidade dos programas. Esta melhoria vai ao encontro dos conceitos de Educação Corporativa, que apresenta, dentro do paradigma do século XXI, que os programas não podem ser pontuais e estáticos, mas devem ser contínuos. Percebe-se desta forma, que, na maioria das empresas pesquisadas os programas de lideranças ainda são pontuais e remetem a

uma visão de treinamento (EBOLI, 2002; MEISTER, 1999), mas há já indícios de se querer mudar essa visão.

As empresas não citaram as TIC como uma das melhorias que poderiam ser implantadas e nem tampouco outras modalidades de ensino (ex: EAD, *m-learning*), logo, isto pode ser remetido à necessidade de interação, já citado anteriormente, pois, a maioria dos entrevistados acredita que deve ocorrer de forma presencial em um único local. No entanto as TIC, se bem estruturadas, tanto em questões técnicas quanto educacionais, podem contribuir para a interação entre as lideranças e se tornar uma aliada para a disseminação da cultura organizacional.

Ao resgatar a teoria, autores afirmam que as empresas devem proporcionar cursos presenciais e virtuais, o que representa flexibilidade ao profissional, que pode aprender e interagir de diferentes formas com os seus pares e suas equipes. (BLASS, 2005; GOULD, 2005; MORIN; RENAUD, 2009).

E quando o assunto é cultura organizacional, há autores que a consideram também como uma construção de sentidos e um contexto social (ALLEN; MCGEE, 2004; FAGUNDES, 2007; WEICK *et al.*, 2005), logo, torna-se necessário potencializar a interação entre a liderança, e isto pode ocorrer tanto de forma presencial física como digital, sendo que a última pode ter sua utilização expandida entre as empresas que participaram desta pesquisa.

Para concluir esta dissertação, no próximo capítulo são apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são tratadas as considerações finais desta pesquisa, tendo como base o resgate do objetivo geral inicial e seus objetivos específicos. Na sequência são levantadas as pesquisas futuras que podem ser originadas desta dissertação, como também as contribuições dos resultados obtidos para o meio acadêmico e empresarial.

O Objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar e analisar quais estratégias e Tecnologias da Informação e Comunicação vem sendo utilizadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em organizações *multisite* na região metropolitana de Porto Alegre - RS.

Acredita-se que este objetivo foi atingido, pois, através das entrevistas realizadas, foi possível coletar dados e informações que permitiram identificar e analisar quais as estratégias e TIC vem sendo utilizadas na Educação Corporativa como um todo na empresa, e também, para o desenvolvimento de lideranças em organizações *multisite* na região metropolitana de Porto Alegre – RS. Ou seja, os dados permitiram expandir a análise, comparando as ações realizadas para os profissionais em geral e aquelas realizadas para as lideranças.

Com relação aos objetivos específicos, na sequência estão sumarizados os principais resultados obtidos:

- Identificar se as empresas pesquisadas de fato adotam a abordagem da Educação Corporativa: foi possível perceber que, a maioria das empresas pesquisadas ainda não adota a abordagem de Educação Corporativa em sua totalidade. Existem ações que remetem aos conceitos desta abordagem, como o foco na visão estratégica, todavia outros elementos, como continuidade e definição de indicadores de resultados, não foram identificados na maioria das empresas.
- Identificar quais são as estratégias utilizadas para o desenvolvimento de lideranças nas empresas pesquisadas: foram identificadas 14 estratégias que estão sendo utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento, sendo as aulas expositivas, debates, *coaching* e *workshop*, (em ordem decrescente), as mais citadas. Uma estratégia adicional foi identificada, a de *shadowing*.
- Analisar quais são as modalidades educacionais (presencial física, EAD *m-learning*, etc.) utilizadas para a implementação das estratégias para desenvolvimento de lideranças: a modalidade mais utilizada é a presencial, enquanto que raras empresas utilizam o EAD para o desenvolvimento de lideranças. Este resultado pode ter ligação com a necessidade de interação entre os

líderes, pois de acordo com as evidências desta pesquisa, este fato pode estreitar o relacionamento entre os líderes e favorecer a comunicação e a aprendizagem e disseminação da cultura organizacional (o maior desafio na formação dessas lideranças, segundo os pesquisados).

- Identificar quais são as TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) utilizadas nos processos para o desenvolvimento de lideranças: neste caso somente três empresas estão utilizando o AVA e duas tem a *wiki* como uma alternativa. Assim como o EAD, poucas TIC estão sendo utilizadas pelas empresas. Quando ocorre a utilização, esta ainda é de forma limitada, somente para disponibilização de material didático. Foi percebido ao longo da coleta de dados, que as empresas destinam seus esforços para reunir as lideranças e trabalhar com estratégias que proporcionem a interação presencial física. Isto pode estar atrelado ao conceito de liderança como um processo social e com a construção de sentidos do grupo para o indivíduo e vice versa.
- Identificar quais são os resultados obtidos com as estratégias utilizadas, de acordo com a percepção de gestores de Recursos Humanos e também de gestores das áreas de negócio das empresas pesquisadas: tanto gestores de recursos humanos e gestores das áreas de negócio citam como resultados dos programas o desenvolvimento de líderes internos, a disseminação do conhecimento, a visão coletiva (objetivo comum) e resultados financeiros. Os entrevistados conseguem citar os resultados obtidos, embora não contem com indicadores pré-definidos para medi-los, sendo esse o maior desafio de melhoria: estabelecer formas mais precisas e sistemáticas de avaliar os resultados tanto das iniciativas de EC em geral quanto das de desenvolvimento de liderança. Ainda que as empresas relatem as medidas de resultados, estas ainda estão vinculadas aos indivíduos, elas conseguem perceber os resultados, sendo o principal o desenvolvimento de lideranças, que de acordo com as entrevistas, proporciona a disseminação da cultura na organização, inclusive em outras cidades, estados ou países.

De um modo geral, durante as entrevistas, foi observado que as empresas estão preocupadas com o desenvolvimento de suas lideranças internas, todas, inclusive, citam que a maioria dos seus líderes foram desenvolvidos internamente, tanto por programas formais, quanto informais. Esta preocupação na identificação e formação de líderes internos, conforme as evidências da pesquisa são atreladas à necessidade de padronização de processos, da gestão de

pessoas e do aprendizado e disseminação da cultura organizacional, esta última, considerada também um desafio para estas empresas com estrutura *multisite*.

Embora a maioria das empresas encontrem desafios por manter estruturas em diferentes locais, principalmente com relação à sua cultura, como citado anteriormente, os programas, no geral, são desenvolvidos presencialmente, não se utilizando de recursos em modalidade EAD, o que pode aumentar ainda mais o investimento com estas ações.

Por fim, acredita-se que a pesquisa atingiu todos os objetivos específicos definidos no projeto, e ainda explorou aspectos gerais das práticas de Educação Corporativa adotadas pelas empresas pesquisadas (não só aquelas relacionadas ao desenvolvimento de lideranças) e trouxe informações relevantes para a compreensão do fenômeno estudado.

A principal sugestão para pesquisas futuras é a ampliação do número de empresas pesquisadas, buscando mais empresas da região de Porto Alegre (RS), ou mesmo expandindo para outros estados. Pode-se também gerar um instrumento estruturado (questionário) e realizar uma pesquisa do tipo *survey*, aproveitando-se as questões já abordadas via entrevistas e adaptando-as para esse tipo de pesquisa (quantitativa).

Outra sugestão é explorar mais a abordagem de Educação Corporativa, identificando quais empresas, de fato, possuem esta prática em sua totalidade, ou em estágio inicial, como também avaliar quais outras estratégias estão sendo utilizadas para ensino e aprendizagem dos indivíduos.

Os indicadores de resultados representam também um tópico muito relevante para pesquisa futura, que pode ampliar a atuação estratégica das áreas de RH, pois a definição de medidas de resultados pode atribuir maior credibilidade aos programas de Educação Corporativa e de desenvolvimento de lideranças e possibilitar a implantação destes de forma mais consistente. Existem modelos que podem ser aplicados já na construção dos programas e isto pode tornar os resultados mais assertivos.

Outras pesquisas direcionadas para as modalidades de ensino e aprendizagem e utilização de TIC, também poderão proporcionar outras visões com relação a estas práticas. É necessário ampliar o entendimento do porquê que ainda é raro o uso de EAD, bem como o uso de TIC de forma mais abrangente para o desenvolvimento de lideranças e quais os reais benefícios e limitações de serem utilizadas para este fim.

Com relação às contribuições desta pesquisa, é possível separá-las em dois tipos:

➤ Contribuições para a academia: esta pesquisa pode abrir portas para diversas outras relacionadas ao tema, pois conforme demonstrado no Apêndice A, há poucos artigos ou livros que relacionem a Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças, com

as estratégias utilizadas para esses fins e com o uso de TIC, especialmente no contexto brasileiro.

➤ Contribuições para gestores e profissionais de RH: as contribuições são relativas a sugestões, baseadas nos resultados deste estudo, para a melhoria da estruturação e comunicação dos programas de Educação Corporativa tanto geral quanto para o Desenvolvimento de lideranças, para que a empresa como um todo possa reconhecê-los e visualizar os resultados. Aponta-se que os indicadores de resultados precisam ser trabalhados de forma objetiva, pois como observado na pesquisa, às medidas de resultados dos programas de Educação Corporativa, tanto para os profissionais como para a liderança, ainda não são definidos de forma sistemática. Já existem modelos, como o Modelo de Produtividade, que podem ser aplicados, antes mesmo da implantação dos programas, permitindo que os resultados sejam acompanhados e divulgados de forma contínua. A utilização de diferentes estratégias e TIC para o desenvolvimento de lideranças também representa uma outra recomendação importante a partir dos resultados da pesquisa, auxiliando que as empresas possam utilizar alternativas para promover o ensino e aprendizagem, como também disseminar a cultura da organização e o conhecimento, promovendo a aprendizagem organizacional.

Como uma recomendação, originada dos estudos desta pesquisa, é importante a participação dos gestores na realização dos programas tanto para profissionais como no desenvolvimento da liderança. Percebe-se que o comprometimento e apoio deste público auxiliam nos resultados. Outro tópico importante é a disseminação da cultura organizacional para as equipes, que também auxilia no processo de desenvolvimento dos indivíduos, de acordo com o que a empresa espera de cada um.

Para finalizar, esta dissertação proporcionou à pesquisadora (Ticiania), um aprendizado muito rico tanto para a vida acadêmica (aluna e professora), como também para a função de gestora de RH que também é exercida atualmente. A pesquisa apontou diferentes caminhos para promover o desenvolvimento de profissionais e das lideranças. Possibilitou, também, comparar a visão dos gestores de outras áreas sobre as ações de RH, e principalmente, mostrou o quanto a área de RH pode crescer estrategicamente nas organizações, no entanto é preciso mais do que realizar programas e gerar volume, é preciso elaborá-los com foco em resultados concretos, ou seja, criar indicadores que possam refletir os resultados esperados de modo que estes sejam percebidos concretamente e estejam vinculados às estratégias de negócio da organização. Deste aprendizado nasce a semente que poderá dar frutos em um Doutorado futuro.

REFERÊNCIAS

- ABOU EL-SEOUD, S. M. A.; AHMAD, A.; FAROUK EL-SOFANY, H. Mobile learning platform connected to moodle using J2ME. **International Journal of Interactive Mobile Technologies** (iJIM), [S.l.], v. 3, n. 2, p. 46–55, 2009. doi:10.3991/ijim.v3i2.751.
- ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. Resistência à educação a distância a educação corporativa. **Rev. Adm. Pública.**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1367-389, 2012.
- ALBUQUERQUE, N. R. et al. Human Capital valuation and return of investment on corporate education, **Expert Systems with Applications**, [S.l.], n. 39, p. 11934–11943, 2012.
- ALLEN, M.; MCGEE, P. Measurement and evaluation in corporate universities. **New Directions for Institutional Research**, [S.l.], n. 124, p. 81-92, 2004.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ANTONINI, L. **Desafios enfrentados por pequenas e médias empresas do setor de software nos processos de educação corporativa: um estudo exploratório**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, RS, 2009.
- AREZI, S.; SHAHBAZI, M.; SHAHBAZI, M. An Investigation Into The Functions of Information And Communication Technologies (Ict) **In Educational Settings BSC Scholar in Industrial Engineering**, Kermanshah Branch , Islamic Azad University , v.5, n.12, p. 249–257, 2011.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **[Pesquisa de artigos acadêmicos]**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 16 jul. 2012.
- ARCANJO, F. S.; CARVALHO, M. S.; VIEIRA, F. O. O papel dos jogos como recurso didático em programas de educação corporativa. In: EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- BALKANSKA, P.; GEORGIEV, N.; POPOVA, K. Modeling of the core management competencies in the process of training and development of health managers, **Trankia Journal of sciences**, v.8, n.2, p.424-428, 2010.
- BASTOS, F. D. P. D., et al. Educação Mediada Por Tecnologias Educacionais Livres: Diálogo Problematizador Necessário À Formação De Professores No Âmbito Da Universidade Aberta Do Brasil. **Revista Inter. Ação**, [S.l.], v.35, n.2, 2010.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.

_____.; KLEIN, M. Desenvolvimento de competências: a percepção dos egressos do curso de graduação em administração. In: EnANPAD 31.,2009, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BLASS, E. The rise and rise of the corporate university, **Journal of European Industrial Training**, v. 29, n.1, p. 58 – 74, 2005.

BONTIS, N.; CROSSAN, M. M; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning sotcks and flows. **Jornal of Management Studies**,v.39, n.4, 2002.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, v.2, n.1, 1991.

CHARAM, R. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **[Pesquisa artigos acadêmicos]**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/ez101.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

CRAINER, S. **O estilo Jack Welch de gerir: as 10 lições de um dos maiores executivos da história**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

CREVANI, L; LINDGREN, M; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: On the study of leadership aspractices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v.26, p. 77-86, 2010.

CROSSAN, M.M.; LANE, H.W; WHITE, R.E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v.24, n.3, p.522-537,1999.

_____.; DUTTA, D. K. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. **Entrepreneurship, theory and practice**, p.425-449, 2005.

DALAKOURA, A. Examining the effects of leadership development on firm performance, **Journal Of Leadership Studies**, v.4, n.1, 2010.

DAY, D.V. Leadership development: a review in context. **Leadership Quartely**, v.11, n.4, p. 581-613, 2000.

DERUE D. S.; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? a social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review** v.35, n.4, p. 627 - 647, 2010.

DIAS, C.A.F.; GUEDES, L.V. **Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Um Estudo de Caso**, In EnANPAD, 37., Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

DIMITROV, V. Liderança e mudança: uma perspectiva complexa. **Awkesbury, Austrália: Centre for Systemic Development da University of Western Sidney**, Australia, 2003.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria.T. L. **As pessoas da organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185 a 216.

_____. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

_____.et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, HOUMEAUX, F. J; C., Wagner, T. **Educação Corporativa: governança, dinâmica e estrutura das universidades corporativas no Brasil**, In EnGPR,3., João Pessoa, 2011. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

_____. Sistema de educação corporativa e a EAD. In: LITTO, F. M; FORMIGA, M. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2011. p.189 a 197

EBSCO, pesquisa de artigos acadêmicos. [S.l.], 2012. disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/selectdb?sid=86ac8963-a447-42e4-86df-0b309c0f811c%40sessionmgr15&vid=1&hid=19> acesso em: 25 jul. de 2012

EL-HUSSEIN, M. O. M.; e CRONJE, J. C. Defining Mobile Learning in the Higher Education. **Landscape Research method. Higher Education**, [S.l.], v.13, p. 12-21, 2010.

EKLO, M., THOME, S., GUSTAFSSON, E., e NILSSON, R. Prevalence of perceived stress , symptoms of depression and sleep disturbances in relation to information and communication technology (ICT) use among young adults – an explorative prospective study. **Computers in Human Behavior**, [S.l.], v.23, p.1300–1321, 2007.

FAGUNDES, P. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico complexa sobre o processo e organização grupal**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2007.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FULMER, R. M; GIBBS, P.A. Lifelong learning at the corporate university. **Carrer Development International**, v.3, n. 5, p.177-184, 1998.

FLEURY, M. T. L. **A Gestão por competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, M.T. L. **As pessoas da organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 51 a 61

_____; OLIVEIRA, M.M. J. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: FLEURY, M.T.L. **As pessoas da organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 133 a 146.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2009.

FRANÇA, A.C.L; **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

GALLI, E.B; STEWENS, G. M. How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. **The Leadership Quarterly**, [S.l.], n. 23, p. 176–201, 2012.

GOULD, K. E. A. Model for Sustaining an Expert Workforce in the Human Services, **Behavior Modification**, [S.l.], v. 29, n.329(3), p.508–520, 2005.

HARGREAVES, A. **O Ensino na Sociedade do Conhecimento: a educação na era da insegurança**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HOUMEAUX JR, F; DIAS, C.A.F; EBOLI, M.P. **Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Análise dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick-Phillips e sua Relação com o Balanced Scorecard**, In XXXVII EnANPAD,37., Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro, ANPAD, 2013.

HWANG, G.J; WU, C..H; TSENG, J. C. R; HUANG, I. (2011). Development of a ubiquitous learning platform based on a real-time help-seeking mechanism. **British Journal of Educational Technology**, [S.l.], v.42, n.6, p.992–1002.

KINGHORN, B. H; BLACK, J.A; OLIVER, R. The Interaction of Leadership Roles and Organizational Learning Environment: A Canonical Correlation Approach. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, [S.l.], v.8, n.4, 2011.

KIRKPATRICK, D.L.; KIRKPATRICK, J.D. **Como implementar os quatro níveis de avaliação de treinamento de equipes: um guia prático**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Rio, 2010.

KOTTER, J.P. **O fator liderança**. 1. ed. São Paulo: Makron, 1992

KROGH, G.V; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa como poder de inovação contínua**, Rio de Janeiro, Campus, 2001

LAFLEY, A.G.; CHARAN, R. **O jogo da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

LEE, J; Design of blended training for transfer into the workplace. **British Journal of Educational Technology**, [S.l.], v.41, n.2, p.181–198, 2010.

LEIGHTON, A. **Sobre liderança: lições dos mais influentes líderes da atualidade**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

MAIA, C; MÁTTAR, J. **O ABC da EaD: a educação a distância hoje**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

- MALE, G.; Pattinson, C. Enhancing the quality of e-learning through mobile technology: A socio-cultural and technology perspective towards quality e-learning applications. **Campus-Wide Information Systems**, [S.l.], v.28, n.5, p. 331–344, 2011.
- MARINELLI, M. **Educação Corporativa**: um estudo sobre modelos de avaliação de programas. Fortaleza: Editora UFC, 2007.
- MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas, São Paulo: Makron, 1999-2004.
- MORIN, L; RENAUD, S. Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance. **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, [S.l.], v.21, n.4, p.295–306, 2009.
- NAGY, J; BURCH, T. Communities of Practice in Academe (CoP-iA): understanding academic work practices to enable knowledge building capacities in corporate universities. **Oxford Review of Education**, [S.l.], v.35, n2, p. 227–247, 2009.
- PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- PENG, H; SU, Y; CHOU, C; e TSAI, C. Ubiquitous knowledge construction: mobile learning redefined and a conceptual framework. **Innovations in Education and Teaching International**, [S.l.], v.46, n.2, p.171–183, 2009.
- PINNINGTON, A.H. Leadership development:Applying the same leadership theories and development practices to different contexts? **Leadership**, [S.l.], v.7, n. 335, 2011.
- RAELIN, J. From leadership-as-practice to leaderful practice. **Leadership**, [S.l.], v.7, n.2, p. 195–211, 2011.
- REBELO, T.M; GOMES, A.D. Organizational learning and the learning organization: reviewing evolution for prospecting the future. **The learning organization**, [S.l.], v.15, n. 4, 2008.
- RYAN, L.Exploring the growing phenomenon of university-corporate education partnerships,**Management Decision**, [S.l.], v.47. n8, p. 1313 – 1322, 2009.
- SACCOL, A; SCHLEMMER, E; BARBOSA, J. **M-learning e u-learning**: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua, São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011.
- SENGE, Peter. **A Dança das mudanças**. Rio de Janeiro:Elsevier, 1999.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

SCIENCE DIRECT , pesquisa de artigos acadêmicos. [S.l.], 2012. disponível em: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=2075413728&_sort=d&_st=4&_acct=C000049649&_version=1&_urlVersion=0&_userid=972062&md5=285d07fe3407d8339109d5561175af89&searchtype=a acesso 3 ago. de 2012

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SCHLEMMER, E. **Formação de professores na modalidade online**: experiências e reflexões sobre a criação de Espaços de Convivência Digitais Virtuais ECODIs. v. 23, p. 99-122, 2010.

SCHLEMMER, E; SACCOL, A. Z; GARRIDO, S. Um modelo sistêmico de avaliação de software para Educação a Distância como apoio à gestão de EAD. **Caderno de Pesquisas em Administração (USP)**, v. 14, p. 77-91, 2007.

SKIPPER, C.O; BELL, L. Assessment with 360° evolutions of leadership behavior in construction project managers. **Journal of management in engineering**, [S.l.], p.75-80, 2006.

SOLANSKY, S.T. The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. **The Leadership Quarterly**, [S.l.], v.21, p. 675–681, 2010.

SONG, Bo-Lu. Research on organizational learning and knowledge creation. **China-USA Business Review**, [S.l.], v.7, n2, 2008.

TAHIR, A; NAEEM, H; SARFRAZ, N; JAVED, A; ALI, R. Organization learning and employee performance. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, [S.l.], v.3, n.2, 2011.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

TOLFO, S. R. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TREIN, D; SCHLEMMER, E. Projetos de Aprendizagem Baseados em Problema no Contexto da Web 2.0: Possibilidades para a Prática Pedagógica. **Revista e-Curriculum (PUCSP)**. , v.4, 2009. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/download/3225/2147>.

ULRICH, D; ZENGER, J; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**: Como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS. **[Pesquisa de trabalhos acadêmicos]**. São Leopoldo, 2012. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/biblioteca/index>>.

php?option=com_content&task=view&id=138&Itemid=185&menu_ativo=active_menu_sub&marcador=185#>. Acesso em: 16 jul. 2012.

VRIES, K; MANFRED F.R. **Liderança na empresa**: Como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

WEBOFKNOWLEDGE, [**pesquisa de artigos acadêmicos**] [S.l.], Disponível em: http://apps.webofknowledge.com.ez101.periodicos.capes.gov.br/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=4EhG11D8iMM9mB7aA3F&preferences_Saved, acesso em: 25 jul. de 2012.

WEICK, K; SUTCLIFFE, K; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of sensemaking. **Organization Science**, [S.l.], v.16, n.4, p. 409-421, 2005.

WEISER, M. The computer for the 21st century. weiser-orig.pdf. **Scientific American, September**, [S.l.], 1991.

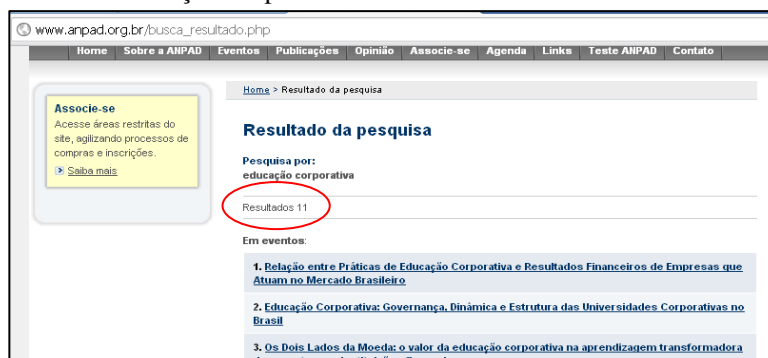
WEINBERG, F. J; LANKAU, M. J. Formal Mentoring Programs: A Mentor-Centric and Longitudinal Analysis. **Journal of Management**, [S.l.], v.37, n.6, p. 1527–1557, 2010.

WENGER, E. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. **Ivey Business Journal**, [S.l.], 2004.

WIKIBOOKS. **ICT in education/definition of terms**. [S.l.], 2013. Disponível em: <http://en.wikibooks.org/wiki/ICT_in_Education/Definition_of_Terms>. Acesso em: 22 set. de 2013

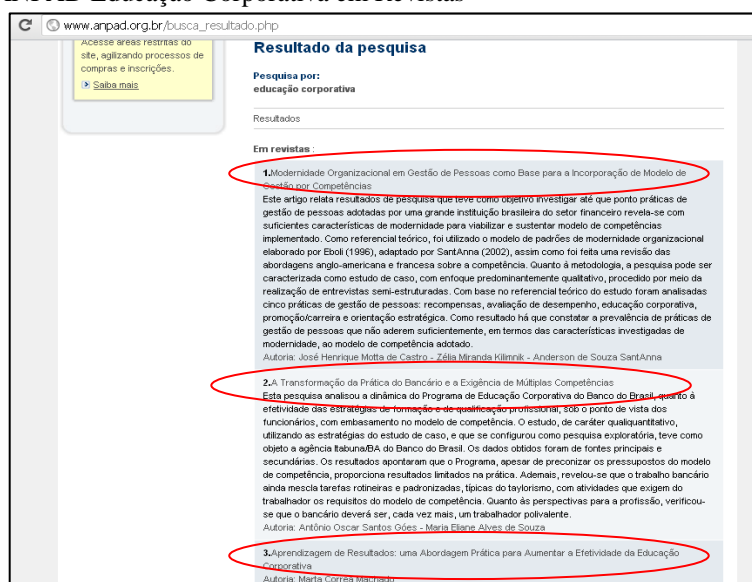
APÊNDICE A - PESQUISAS DA LITERATURA EM BANCOS DE DADOS

Figura6.Pesquisa ANPAD: Educação Corporativa



Fonte: ANPAD (2012).

Figura7.Pesquisa ANPAD Educação Corporativa em Revistas



Fonte: ANPAD (2012)

Quadro30.Trabalhos sobre Educação Corporativa.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Publicação
MOURA, G. L. <i>et al</i> , (2006) Organização Estratégica e Educação Corporativa	Investigar, mas não esgotar, este novo mercado do conhecimento que nasceu no interior das organizações. Este trabalho configura-se num estudo de caso de um programa de educação corporativa em uma das quatro maiores empresas globais do setor de auditoria, que está presente em 140 países e há 90 anos no Brasil.	EnANPAD
EBOLI, Marisa <i>et a.,l</i> (2006) Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências: um Estudo de Caso no Setor de Auditoria	Investigar o sistema de educação corporativa em uma empresa do conhecimento.	EnANPAD
GÓES, A.O. S., SOUZA, M.E. A. (2008) A Transformação da Prática do Bancário e a	Analisar a dinâmica do Programa de Educação Corporativa do Banco do Brasil, quanto à efetividade das	Revista de Administração Contemporânea

Exigência de Múltiplas Competências	estratégias de formação e de qualificação profissional, sob o ponto de vista dos funcionários, com embasamento no modelo de competência.	RAC-Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 8, p. 123-140, Jan./Abril 2008
HOURNEAUX, F. J, EBOLI, M.P. (2009) Os 50 anos da Metodologia de Kirkpatrick: Reflexões sobre a Mensuração de Resultados em Educação Corporativa	Apresentar e, sobretudo, discutir as metodologias e processos de mensuração e avaliação dos resultados das práticas de Educação Corporativa e Treinamento & Desenvolvimento.	Artigo EnANPAD
ARCANJO, F. S, <i>et al</i> , (2009) O Papel dos Jogos como Recurso Didático em Programas de Educação Corporativa	Estudar o papel dos jogos no processo de ensino aprendizagem dos sujeitos sociais que compõem um ambiente corporativo.	Artigo EnANPAD
COSTA, M. <i>et al</i> , (2009) Educação Corporativa Hospitalar: Uma Proposta de Avaliação da Satisfação e Lealdade dos Alunos do Instituto de Ensino e Pesquisa de um Hospital	Identificar as correlações canônicas entre as 10 dimensões de avaliação da qualidade de serviços propostas Parasuraman <i>et al.</i> , (1985), a satisfação geral e a lealdade dos alunos do Instituto de Ensino e Pesquisa do Hospital Santa Catarina de Blumenau (IEP – HSC)	Artigo EnEPQ Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade.
MEDEIROS, M. H. <i>et al</i> (2009) Gestão da Educação Corporativa e do Conhecimento Organizacional da Justiça Federal da 5ª Região.	Propor ações concretas que viabilizem a educação corporativa na Justiça Federal da 5ª. Região (JF5).	EnGPR Encontro Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
BRAUER, M., ALBERTIN, A. L. (2010) Resistência à Educação a Distância na Educação Corporativa	Identificar e analisar as principais causas de resistência à EAD na Educação Corporativa.	EnANPAD
ANTONINI, L. S., SACCOL, A. I. C. Z. (2010) Desafios Enfrentados por Pequenas e Médias Empresas do Setor de Software nos seus Processos de Educação Corporativa	Identificar e analisar os desafios enfrentados por pequenas e médias empresas de software nos seus processos de educação corporativa.	EnANPAD
TUMELERO, C. <i>et al</i> , (2011) Relação entre Práticas de Educação Corporativa e Resultados Financeiros de Empresas que Atuam no Mercado Brasileiro.	Elaborar um modelo preditivo capaz de explicar a associação entre práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, e faturamento bruto de empresas.	EnANPAD
EBOLI, M. P. <i>et al</i> (2011) Educação Corporativa: Governança, Dinâmica e Estrutura das Universidades Corporativas no Brasil.	Pesquisar e apresentar o panorama geral dos vários aspectos relacionados à Educação Corporativa e identificar as práticas de Educação Corporativa e seus resultados.	EnGPR Encontro Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
SANCHES, P. L. B., SILVA, A. B. (2011) Os Dois Lados da Moeda: o valor da educação corporativa na aprendizagem transformadora de gerentes em instituições financeiras.	Identificar a contribuição da educação corporativa na aprendizagem transformadora de gerentes de instituições financeiras.	EnGPR Encontro Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
Machado, M. C. (2011) Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa	O foco está nas teorias de educação de adultos: boa parte do livro tenta justamente levantar o percurso histórico dos pesquisadores e autores nessa seara.	RAC, Curitiba, v. 15, n. 6, pp. 1189-1190, Nov./Dez. 2011

Elaborado pela autora baseado em informações do site do ANPAD,

Fonte: ANPAD (2012.)

Além do termo Educação Corporativa, foi pesquisado também Universidade Corporativa, para identificar artigos que abordassem este tema. Foram localizados 6 artigos, conforme segue abaixo:

Figura8. Pesquisa ANPAD Universidade Corporativa



Fonte: ANPAD (2012).

No quadro 31 consta a relação dos artigos publicados.

Quadro31. Trabalhos sobre Universidade Corporativa localiza.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Publicação
BRANDÃO, G.R. (2004) A Configuração de Universidade Corporativa e Suas Implicações na Gestão de Recursos Humanos: um Estudo de Caso	Descrever o modelo de universidade corporativa adotado e estabelecer as relações e implicações advindas dessa configuração de desenvolvimento profissional na gestão de recursos humanos, até então, responsável por este papel.	EnANPAD
PIRES, P. J. <i>et al</i> (2004) A Intenção de Uso de ATMS por Usuários Experientes a partir da Aplicação da TRA (Theory of Reasoned Action)	Verificação do comportamento de usuários de ATM (Automated Teller Machines), ou caixas automáticos, em bancos, por clientes experientes, frente aos aspectos da atitude destes diante da tecnologia e inovação percebida.	EMA – Encontro de Marketing
BRANDÃO, H. P. (2006) Competências no Trabalho e nas Organizações: uma Análise da Produção Científica Brasileira	Revisar criticamente a produção científica nacional sobre competências humanas no trabalho.	EnANPAD
BAHRY, C.P. <i>et al</i> , (2006) Efeitos da Percepção de Suporte à Transferência sobre a Aplicação de Competências no Trabalho: o Caso dos Mestres e Doutores do Banco do Brasil	Verificar a existência de relação preditiva entre a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil acerca do “suporte à transferência da aprendizagem” oferecido pela organização e a aplicação, no trabalho, de competências por eles desenvolvidas em cursos de pós-graduação stricto sensu.	EnANPAD
ZERBINI, T. <i>et al</i> (2006) Percepções sobre Educação a Distância: Limitações e Restrições à Implantação da Universidade Corporativa do Banco Central do Brasil	Facilitar o processo de implantação da Universidade Corporativa do Banco Central, as percepções dos funcionários do órgão acerca das finalidades, possibilidades e limitações da educação a distância, bem como o domínio destes no uso de ferramentas relacionadas à tecnologia da informação, foram investigadas por meio de pesquisa de	EnANPAD

	opinião.	
FURTADO, M.T. M. <i>et al</i> (2007) Universidade Corporativa e Reposicionamento Estratégico da Função Recursos Humanos em uma Empresa de Telecomunicações	Identificar os impactos resultantes da implementação de uma universidade corporativa - UC sobre o modelo de gestão de pessoas de uma grande organização brasileira do setor de telecomunicações	EnGPR Encontro Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Elaborado pela autora baseado em informações do site do ANPAD,
Fonte: ANPAD (2012).

Também foi realizada pesquisa sobre o desenvolvimento de lideranças na ANPAD, o que resultou em apenas um artigo, conforme segue abaixo:

Figura9.Pesquisa ANPAD: Desenvolvimento de Lideranças



Fonte: ANPAD (2012).

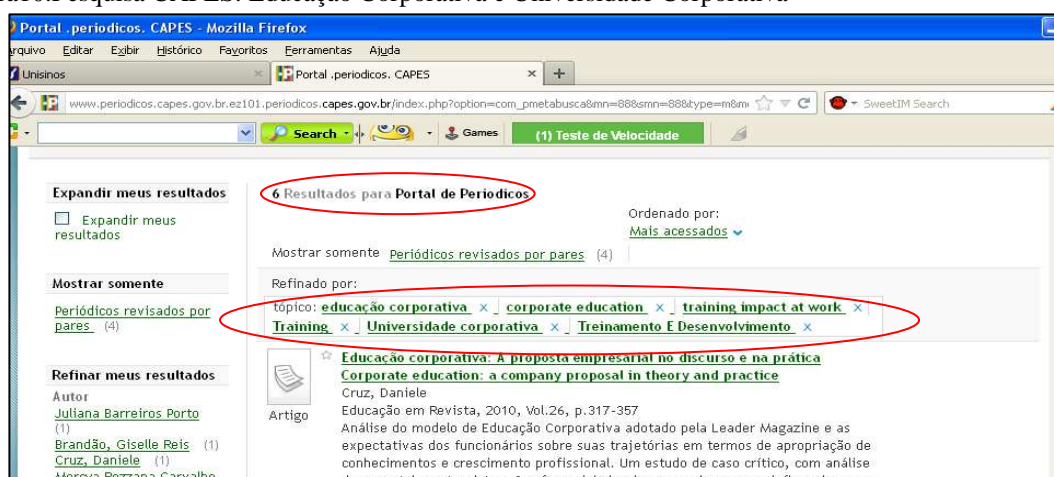
Quadro32. Trabalhos sobre Desenvolvimento de Lideranças.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Publicação
BOMFIN, D.F, GOULART, I.B, 2007 Desenvolvimento de Liderança e Equipes Através da Atividade de Representante de Turma: Uma Estratégia de Ensino para Alunos do Curso de Administração.	A atividade de representante de turma pode ser percebida como atividade de aprendizagem para o exercício dos papéis de líder e membro de equipes que os administradores devem desempenhar em situações profissionais?	EnANPAD, 2007

Elaborado pela autora baseado em informações do site do ANPAD (2012).

Abaixo seguem as pesquisas realizadas na base CAPES, considerando: Educação Corporativa, Universidade Corporativa, Treinamento e desenvolvimento e seus respectivos termos em inglês.

Figura10.Pesquisa CAPES: Educação Corporativa e Universidade Corporativa



Fonte: Portal Capes (2012).

Quadro33. Trabalhos sobre Educação Corporativa.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Publicação
RANDÃO, G.R. (2006) Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?	Descrever o modelo de universidade corporativa de uma instituição financeira, além de compreender as implicações dessa configuração de desenvolvimento profissional na gestão de pessoas da organização.	Revista de Administração de Empresas, Vol.46, p.22-33.
HOURNEAUX, J, F, EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C. (2008) Educação Corporativa e o Papel do Chief Learning Officer	Discutir, baseado em resultados de pesquisa realizada pelos autores, um quadro geral com relação às características, papéis e responsabilidades daqueles que seriam os responsáveis pelos Sistemas de Educação Corporativa em organizações de diferentes setores atuantes no Brasil.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Vol.10(27), p.105.
*PILATI, R; et al,(2009) Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação?	Testar um modelo de predição dos efeitos de ações educacionais sobre os indicadores de desempenho no trabalho	RAE-eletrônica, Vol.8(2)
CRUZ, Daniele, (2010) Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática	Análise do modelo de Educação Corporativa adotado pela Leader Magazine e as expectativas dos funcionários sobre suas trajetórias em termos de apropriação de conhecimentos e crescimento profissional.	Educação em Revista, Vol.26, p.317-357.
SANTOS, M.R.C.; SILVA, C.E, (2011) Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento	Identificar e esclarecer definições e características das universidades corporativas como também sua funcionalidade e relevância para aquisição de vantagem competitiva num contexto que abrange desde seu surgimento até a disseminação na atualidade.	Revista Brasileira de Administração Científica, Vol.2(1), p.31.

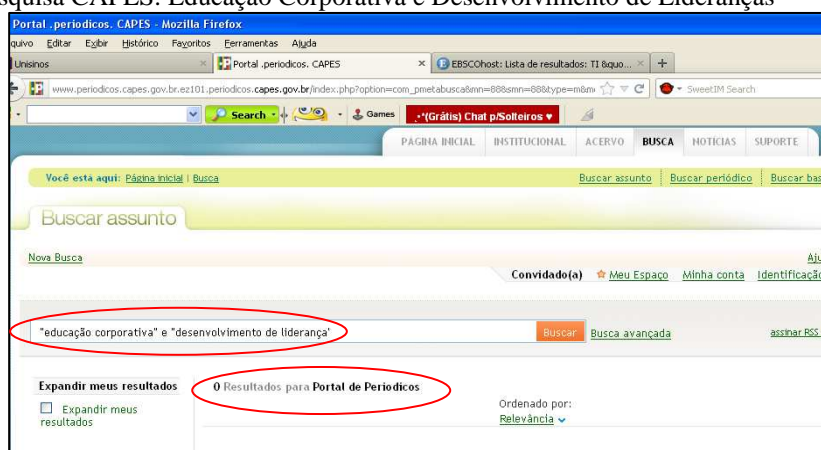
Elaborado pela autora baseado em informações do site CAPES

Fonte: Portal Capes (2012).

*o sexto artigo que aparece no site da CAPES é duplicação deste artigo

Nova pesquisa foi realizada considerando dois assuntos Educação Corporativa e Desenvolvimento de lideranças, no Portal CAPES com o objetivo de identificar artigos que falassem sobre esses temas, no entanto tais artigos não foram localizados, conforme segue evidência abaixo:

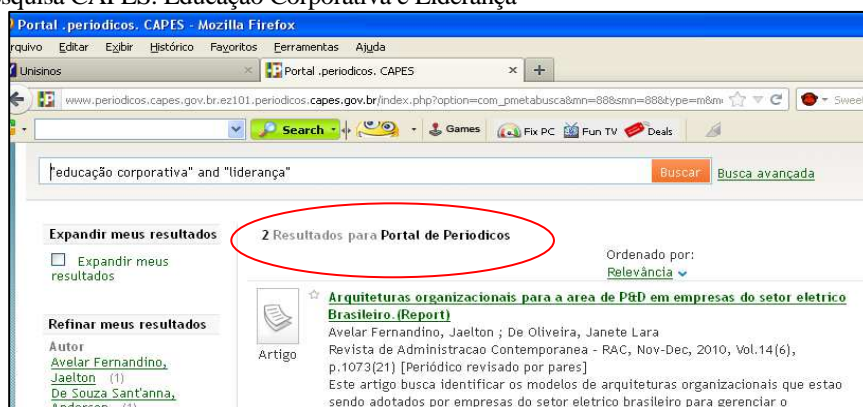
Figura 11. Pesquisa CAPES: Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças



Fonte: Portal Capes (2012).

Seguem abaixo as pesquisas no Portal da Capes sobre os termos Educação Corporativa e Liderança, no mesmo trabalho, tendo como base também palavras como *training*, *leadership*, *corporate education*:

Figura 12. Pesquisa CAPES: Educação Corporativa e Liderança



Fonte: Portal Capes (2012).

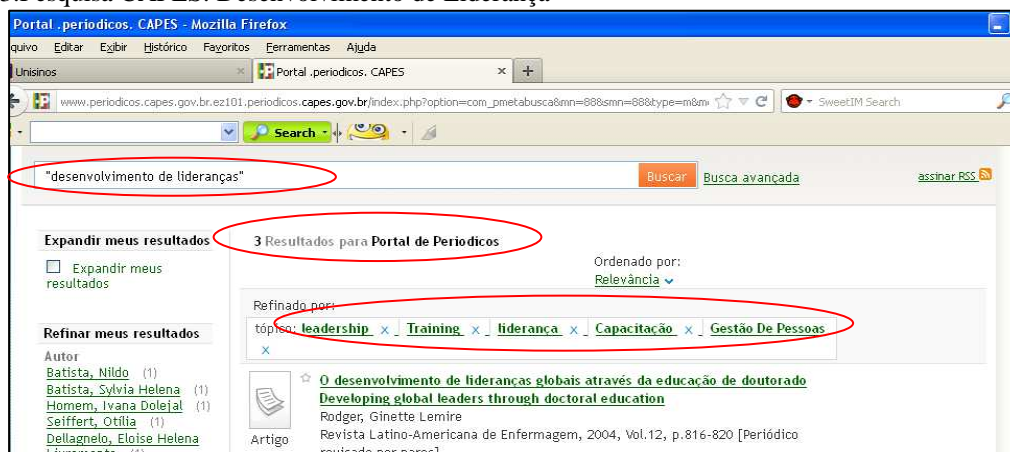
Quadro 34. Trabalhos sobre Educação Corporativa e Liderança.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Publicação
CASTRO, J.H.M; <i>et al</i> ;(2008) Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências.	Relatar resultados de pesquisa que teve como objetivo investigar até que ponto práticas de gestão de pessoas adotadas por uma grande instituição brasileira do setor financeiro revela-se com suficientes características de modernidade para viabilizar e sustentar modelo de competências implementado.	AC-Electronica, Jan, Vol.2(1), p.105(18)
FERNANDINO, J.A; OLIVEIRA, J.L; (2010) Arquiteturas organizacionais para a área de P&D em empresas do setor elétrico Brasileiro.	Identificar os modelos de arquiteturas organizacionais que estão sendo adotados por empresas do setor elétrico brasileiro para gerenciar o programa de Pesquisa e Desenvolvimento [P&D] instituído a partir da Lei n. 9.991 (2000) e operacionalizado pela Agência Nacional de Energia Elétrica [ANEEL].	Revista de Administração Contemporânea - RAC, Nov-Dec, Vol.14(6), p.1073(21)

Elaborado pela autora baseado em informações do site CAPES
Fonte: Portal Capes (2012).

Ao investigar sobre o assunto desenvolvimento de lideranças no Portal Capes, foram localizados os seguintes resultados, considerando palavras chaves como: liderança, capacitação, gestão de pessoas, *leadership* e *training*:

Figura 13. Pesquisa CAPES: Desenvolvimento de Liderança



Fonte: Portal Capes (2012).

Quadro 35. Trabalhos sobre Desenvolvimento de Liderança.

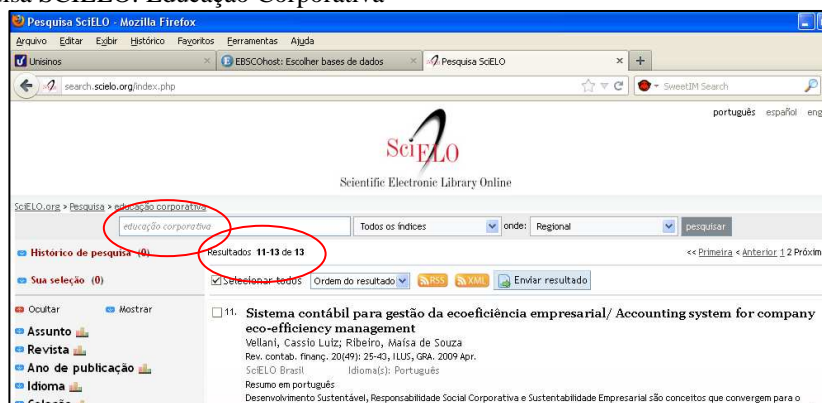
Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Publicação
RODGER, G.L; (2004) O desenvolvimento de lideranças globais através da educação de doutorado.	Discutir o desenvolvimento de lideranças globais em enfermagem através da educação de doutorado no contexto das realidades do século 21.	Revista Latino-Americana de Enfermagem, Vol.12, p.816-820.
BATISTA, N. <i>et al</i> , (2005) O enfoque problematizador na formação de profissionais da saúde.	Discutir o enfoque problematizador para formação de profissionais de saúde que possam atuar tanto na docência como nas práticas educativas nos serviços e comunidade.	Revista de Saúde Pública, Vol.39, p.231-237
HOMEM, I.D. <i>et al</i> , (2006) Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. (Forum-Novos Modelos Organizacionais: Paradoxos E Contradições Entre O Discurso e a Prática).	Estabelecer relações entre as novas formas organizacionais e as mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho, em especial a questão dos executivos "sem fronteiras".	RAE Eletronica, Jan, Vol.5(1)

Elaborado pela autora baseado em informações do site CAPES

Fonte: Portal Capes (2012)

As pesquisas realizadas na SCIELO, com a palavra Educação Corporativa, localizaram 13 artigos, porém analisando cada um percebe-se que destes, cinco abordavam Educação Corporativa. Destes cinco, três já constavam nas pesquisas realizadas anteriormente.

Figura14.Pesquisa SCIELO: Educação Corporativa



Fonte: Base SCIELO (2012).

Quadro36.Trabalhos sobre Educação Corporativa.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Publicação
SILVA, M.W.; BALZAN,N.C.; (2007) Universidade Corporativa: (Pré-) tendência do Ensino Superior ou ameaça?	Desvelar algumas implicações ideológicas do recente fenômeno denominado Universidade Corporativa (UC) em relação à educação superior formal, tendo como cenário as transformações políticas, sociais e econômicas intrínsecas ao neoliberalismo.	Avaliação (Campinas) 12(2): 233-256, ND. 2007 Jun.
*PILATI, R; et al,(2009) Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação?	Testar um modelo de predição dos efeitos de ações educacionais sobre os indicadores de desempenho no trabalho	RAE-eletrônica, Vol.8(2)
*CRUZ, Daniele, (2010) Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática	Análise do modelo de Educação Corporativa adotado pela Leader Magazine e as expectativas dos funcionários sobre suas trajetórias em termos de apropriação de conhecimentos e crescimento profissional.	Educação em Revista, Vol.26, p.317-357
*Machado, M. C. (2011) Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa	O foco está nas teorias de educação de adultos: boa parte do livro tenta justamente levantar o percurso histórico dos pesquisadores e autores nessa seara.	RAC, Curitiba, v. 15, n. 6, pp. 1189-1190, Nov./Dez. 2011
VIEIRA, F.H.A.; FRANCISCO, A.C. (2012) Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso	Este trabalho apresenta a Educação Corporativa - EC nas organizações brasileiras, como uma forma de aprendizado contínuo, apesar dessa prática ainda estar em fase de amadurecimento no País. O objetivo da pesquisa é avaliar as etapas da implementação do processo da EC através de um estudo multicaso.	Prod. 22(2): 296-308, ILUS, TAB. 2012 Apr.

*artigos já relacionados em outras bases de pesquisa

Elaborado pela autora baseado em informações do site SCIELO (2012).

Outra pesquisa realizada na SCIELO, com o assunto Educação Corporativa e liderança, Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças, não localizou artigos com estes temas no mesmo trabalho.

Ainda no sentido de apresentar os estudos de Educação Corporativa no Brasil, abaixo estão relacionados os trabalhos localizados na base de dados do site da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Quadro37.Trabalhos sobre Educação Corporativa.

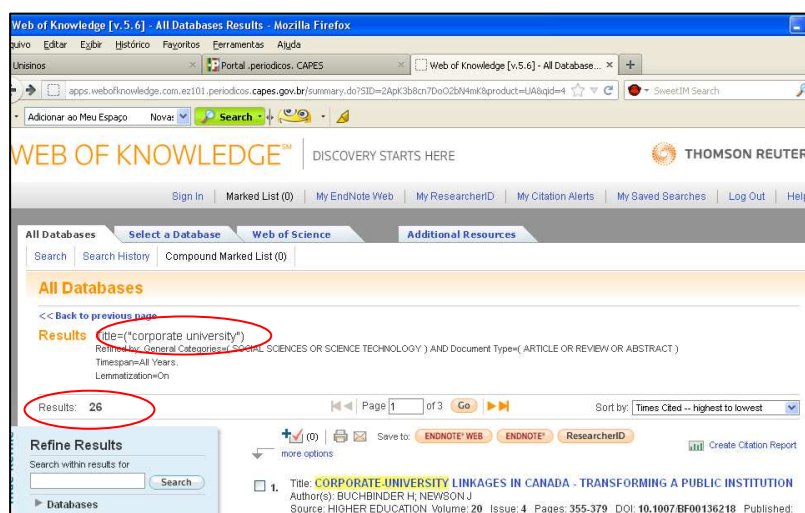
Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
SOUZA, L. A. S., (2007) Educação Corporativa Em uma empresa de distribuição de energia elétrica	Analisar a eficácia da capacitação realizada por empresa uma externa no curso de formação de eletricitista.	Trabalho de Conclusão de curso.
ANTONINI, L.S, (2009) Desafios enfrentados por pequenas e médias empresas do setor de software nos processos de educação corporativa: um estudo exploratório	Identificar e analisar os desafios enfrentados por pequenas e médias empresas do setor de software e serviços associados, no Brasil, no processo de educação corporativa.	Dissertação de Mestrado

Elaborado pela autora baseado em informações do site da UNISNOS (2012).

Com o intuito de verificar também em bases internacionais, mais pesquisas foram realizadas através do Portal da CAPES, em bases como a *Web Of knowledge*.

Na pesquisa abaixo foram utilizadas as palavras “*corporate university*”, que apresentou 26 resultados. A pesquisa considerou todos os anos de trabalhos, cujo título continha a palavra referida em seu título:

Figura15.Pesquisa *Web Of knowledge*: Universidade Corporativa



Fonte: *Web Of knowledge* (2012).

No quadro 38 foram listados somente os artigos com, pelos menos, uma citação.

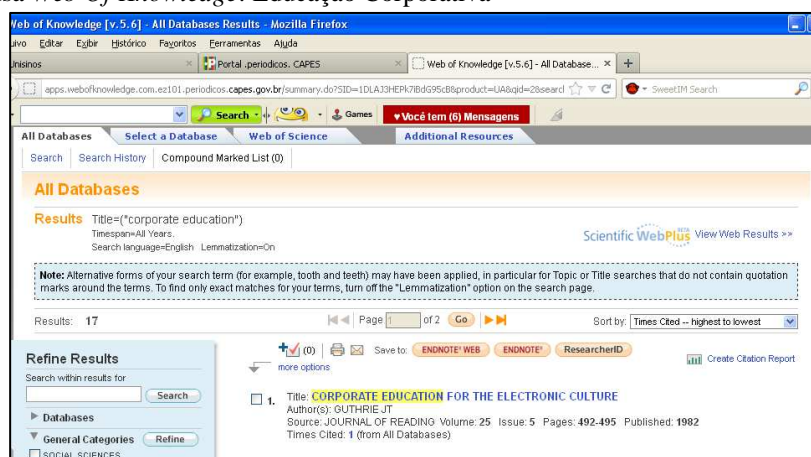
Quadro38. Trabalhos sobre Universidade Corporativa.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
BUCHBINDER H; NEWSON J, (1985) Universidade Corporativa e os seus Vínculos com a Revolução Técnico-Científico	Resumo não disponível.	Interchange V. 16, P. 37-53
BUCHBINDER H; NEWSON, J. (1990) Interações da Universidade Corporativa no Canadá – transformação de uma Instituição Pública	Este artigo focaliza mudanças econômicas, políticas e institucionais que afetaram as universidades como instituições públicas no Canadá.	Kluwer Academic publ, spuiboulevard 50, po box 17
MEISTER, J.C, (1998) 10 passos para a criação de uma universidade corporativa.	Descrever os 10 passos para a construção de uma Universidade Corporativa.	Training & Development V . 52, P. 38
FABER, B, (2003) Criando estabilidade retórica no discurso universidade corporativa - tecnologias Discurso e mudança	Análise crítica do discurso de 30 artigos universidade corporativa, investigando reivindicações feitas por autores sobre a expansão do mercado de valores baseados em contextos de aprendizagem organizacional e acadêmica no ensino superior.	Written Communication V. 20, P. 391-425
MORIN. L; RENAUD. S; (2004) Participação na formação universidade corporativa: Seu efeito sobre os desempenhos individuais.	Este estudo investiga o efeito do treinamento universidade corporativa no desempenho dos empregados trabalho.	Canadian Journal Of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration, V. 21, P. 295-306
Rutherford J; (2005) Estudos Culturais na Universidade Corporativa.	Este ensaio é sobre o destino dos Estudos Culturais no novo contexto da reforma com base no mercado do Ensino Superior e do ressurgimento do capitalismo liberal.	Cultural Studies V. 19 P: 297-317

Elaborado pela autora baseado em informações na base *Web Of knowledge*

Fonte: *Web Of knowledge* (2012).

Para completar a pesquisa sobre o tema foi pesquisado, também na base *Web Of Knowledge*, a palavra “*corporate education*”.

Figura16. Pesquisa *Web Of Knowledge*: Educação Corporativa

Fonte: *Web Of Knowledge*, (2012)

Ao selecionar por título foi possível localizar 17 artigos que falam sobre Educação Corporativa. O quadro 39 apresenta a relação dos artigos que apresentam pelo menos uma citação.

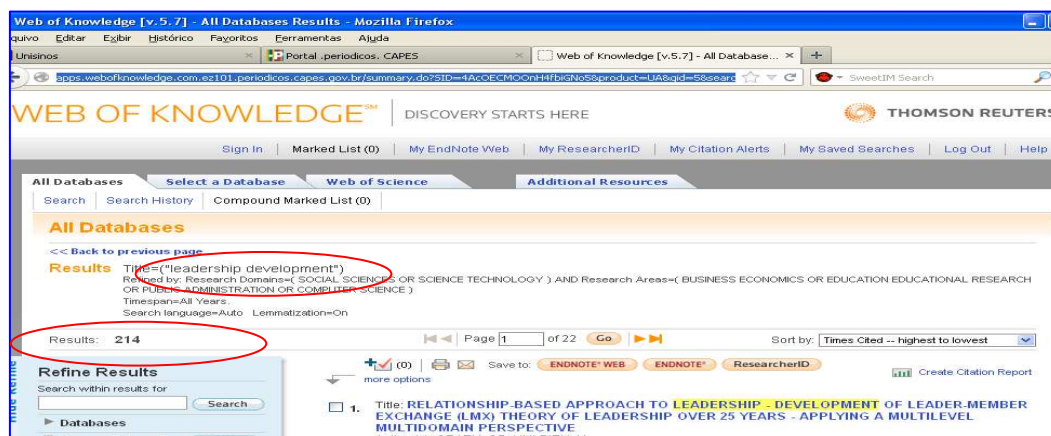
Quadro39. Trabalhos sobre Educação Corporativa.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
GUTHRIE ,J.T, (1982) Educação Corporativa Para a cultura eletrônica.	Resumo não disponível.	Journal Of Reading V. 25 Issue: 5 P. 492-495
HANCOCK, B; (1998) Tendências de educação corporativa: Uso da intranet	Resumo não disponível.	Computers & Security V. 17, P. 373-374
KESSELS, J; PLOMP, T, (1999) Uma abordagem sistemática e relacional para obter consistência no currículo em educação corporativa.	Relatar os resultados de um estudo empírico sobre o uso de normas na elaboração de programas em educação corporativa que se relaciona com fatores constitutivos dos programas dos seus efeitos.	Journal Of Curriculum Studies V. 31 P. 679-709
RYAN, L,(2007) Desenvolver uma compreensão qualitativa das parcerias universidade como empresa de educação.	Auxiliar os gestores a tomar uma decisão sobre a estrutura e a abordagem de seus programas de educação corporativa, em parcerias universidade-empresa de educação.	Management Decision V.45 P.153-160
RYAN, L. (2009) Explorando o fenômeno crescente das parcerias universidade como empresa de educação.	Explorar o porquê que empresas estão formando parcerias com universidades de educação corporativa e o papel destes programas.	Management Decision V. 47 P. 1313-1322

Elaborado pela autora baseado em informações na base *Web Of Knowledge*
Fonte: *Web Of Knowledge*, (2012).

Na base *Web Of Knowledge*, foram localizados também artigos com o tema “*leadership development*”, cujo assunto estivesse presente no título e em todos os anos em que houve este tipo de publicação.

Figura17. Pesquisa *Web Of Knowledge*: Desenvolvimento de Lideranças



Fonte: *Web Of Knowledge* (2012).

Com esta pesquisa localizou-se 214 artigos que falam sobre o desenvolvimento de lideranças. O quadro 40 apresenta uma relação dos artigos, considerando os 5 mais citados.

Quadro40.Trabalhos sobre Desenvolvimento de Lideranças.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
GRAEN, GB; UHLBIEN, M, (1995) Relacionamento abordagem baseada em Liderança - Desenvolvimento de líder Membro de mudança. Teoria de liderança sobre 25 Anos - aplicação de uma perspectiva Multidominio Multinível.	Este artigo usa uma perspectiva de níveis para traçar o desenvolvimento de líderes, membros da mudança através de quatro estágios evolutivos da teorização e investigação até o presente.	Artigo: Leadership Quarterly Vol. 6 Pages: 219-247
DAY, DV, (2000) Desenvolvimento de liderança: uma análise no contexto	A presente revisão examina a área de desenvolvimento de liderança através de três lentes contextuais: (1) compreender a diferença entre o desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de liderança (contexto conceitual), (2) analisar como o estado-da-arte do desenvolvimento está sendo realizado no contexto de trabalho organizacional em curso (contexto da prática), e (3) pesquisa anterior resumindo que tem implicações para o desenvolvimento de liderança (contexto de pesquisa)	Leadership quarterly volum e: 11, pages: 581-613
AVOLIO, BJ; GARDNER, WL, (2005) Desenvolvimento de liderança autêntica: Chegar à raiz de formas positivas de liderança	Fornecer uma visão geral do seu conteúdo, incluindo as diversas perspectivas teóricas e metodológicas apresentadas, seguida por uma discussão de alternativas fundamentos conceituais e definições para as construções de autenticidade, líderes autênticos, liderança autêntica e desenvolvimento de liderança autêntica.	Leadership Quarterly Vol. 16 Pages: 315-338
WALUMBWA, F. O, <i>et al.</i> , (2008) Liderança autêntica: Desenvolvimento e validação de uma medida baseada na teoria	Neste estudo foi desenvolvido e testado uma medida baseada na teoria da liderança autêntica com cinco amostras separadas obtidos a partir da China, Quênia e Estados Unidos.	Journal Of Management Vo lume: 34, Pages: 89-126
SHAMIR, B; EILAM, G, (2005) "Qual é a sua história?" Uma abordagem de vida histórias para o desenvolvimento de liderança autêntica	Desenvolver os conceitos de líderes autênticos, liderança autêntica e desenvolvimento autêntico líder.	Leadership Quarterly Volu me: 16, Pages: 395-417

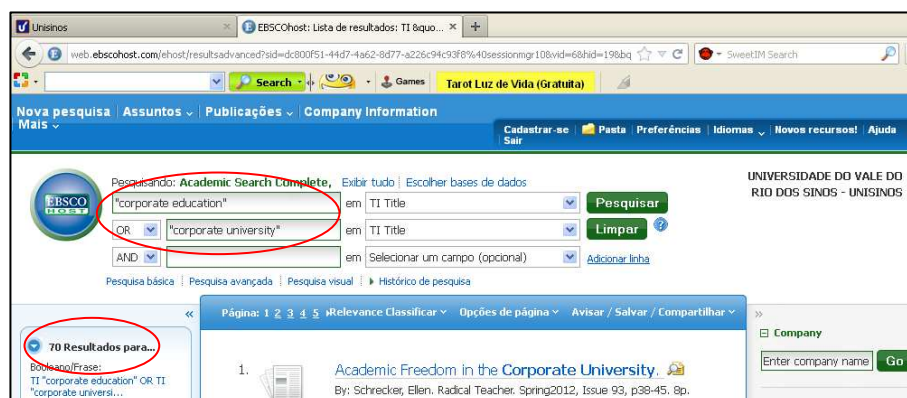
Elaborado pela autora baseado em informações na base *Web Of Knowledge*

Fonte: *Web Of Knowledge*, (2012).

Não foram localizados artigos com os temas Educação Corporativa e Desenvolvimento de lideranças no mesmo trabalho.

Outra fonte de pesquisa foi a EBSCO *Information Services* – site de serviços *online* para pesquisas acadêmicas, em todas as suas bases disponíveis, pelas palavras “*corporate education*” ou “*corporate university*”. Foram localizados 70 artigos, analisados por especialistas, cujas palavras pesquisadas estivessem no título. Na figura 18 segue a tela, apenas para ilustração, os artigos não foram relacionados em função do número.

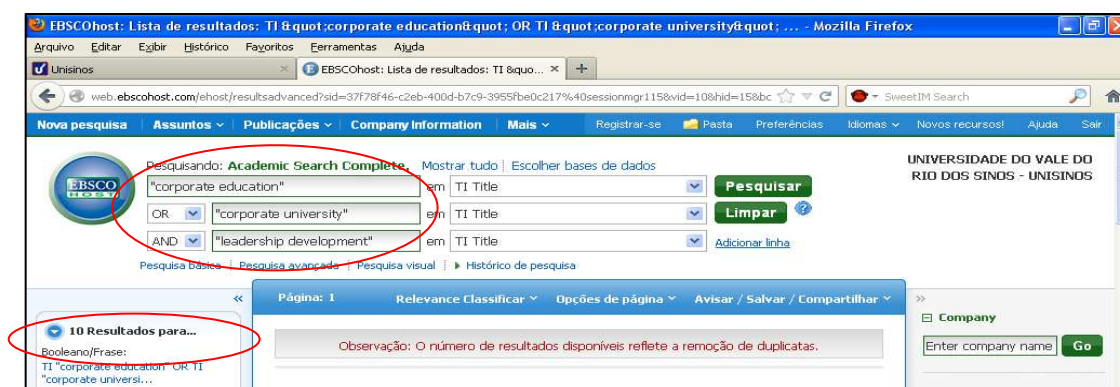
Figura18.Pesquisa EBSCO: Educação Corporativa e Universidade Corporativa



Fonte: Base EBSCO (2012).

Ao pesquisar estas mesmas palavras acrescentando “*leadership development*”, para verificar estudos referentes a estes assuntos no mesmo artigo, segue abaixo a ilustração da tela do EBSCO com 10 artigos encontrados.

Figura19. Pesquisa EBSCO: Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças



Fonte: Base EBSCO (2012).

As palavras “*leadership development*” foram investigadas, resultando em 758 trabalhos.

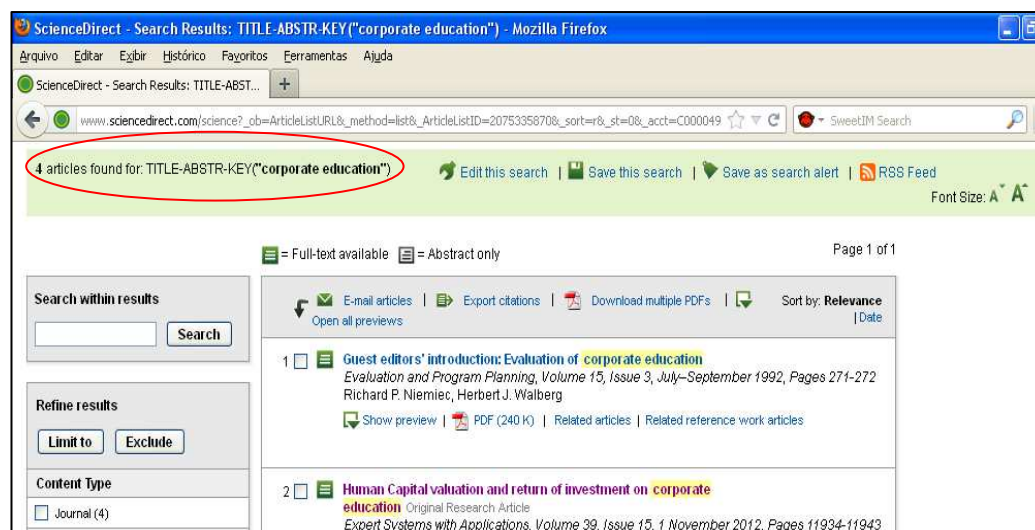
Figura20. Pesquisa EBSCO: Desenvolvimento de Lideranças



Fonte: Base EBSCO (2012).

Para complementar as buscas, foi utilizada a base *Science Direct*, que contém artigos internacionais. Nesta base foram localizados os seguintes artigos com as palavras “*corporate education*”.

Figura21. Pesquisa *Science Direct*: Educação Corporativa



Fonte: Base *Science Direct* (2012).

Com a pesquisa realizada, foram localizados 4 artigos, cujos termos Educação Corporativa, estavam no título, resumo ou palavras-chaves. Destes artigos, 2 estão relacionados com o tema pesquisado.

Quadro41. Trabalhos sobre Educação Corporativa.

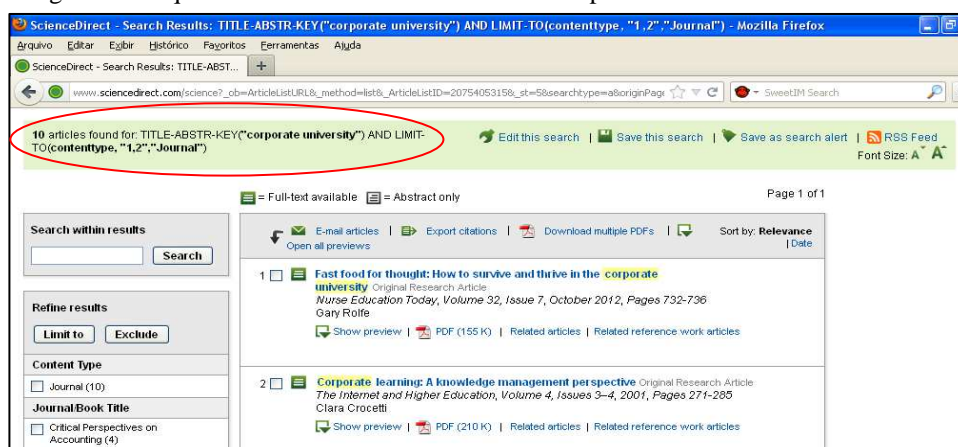
Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
Albuquerque, N.R. (2012) Valorização do capital humano e retorno do investimento em educação corporativa	Este artigo apresenta Atitudes, habilidades, conhecimento e experiência, conhecimento de valor acrescentado a metodologia desenvolvida a partir da competência individual projetado Técnica (ITC) de uma cadeia de valor para avaliar as mudanças no Capital Humano de uma empresa.	Expert Systems with Applications 39 (2012) 11934–11943
FOEGEN, J.H. (1991) Educação Corporativa: um novo provincianismo.	As empresas devem olhar para igrejas como a sua modelo para assegurar uma boa educação para seus empregados presente e futuro.	Business Horizons / September-October 1991

Elaborado pela autora baseado em informações na base *Science Direct*

Fonte: Base *Science Direct*, (2012).

Nesta mesma base, também procurou-se artigos com as palavras “*corporate university*”, o que resultou nos seguintes artigos localizados.

Figura22. Pesquisa Science Direct: Universidade Corporativa



Fonte: Base Science Direct (2012).

Foram localizados 10 artigos que abordam Universidade Corporativa, destes um trata do tema investigado por esta pesquisa.

Quadro42. Trabalhos sobre Universidade Corporativa.

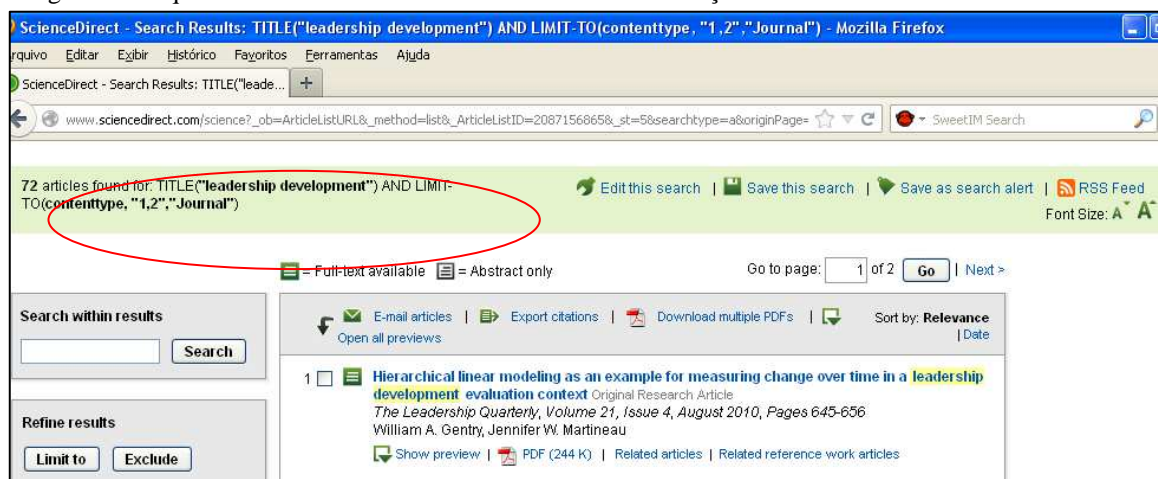
Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
CROCETTI, Clara, (2001) Aprendizagem corporativa: uma perspectiva de gestão do conhecimento	Este documento fornece um ponto de vista sobre a relação entre aprendizagem e gestão do conhecimento em treinamento corporativo.	The Internet and Higher Education, V. 4, P. 271-285

Elaborado pela autora baseado em informações na base Science Direct

Fonte: Base Science Direct (2012).

Para completar as buscas nesta base, foi pesquisado o termo “Development Leadership”, de acordo com a tela, foram localizados 72 artigos que abordam, este tema.

Figura23. Pesquisa Science Direct: Desenvolvimento de Lideranças



Fonte: Base Science Direct (2012).

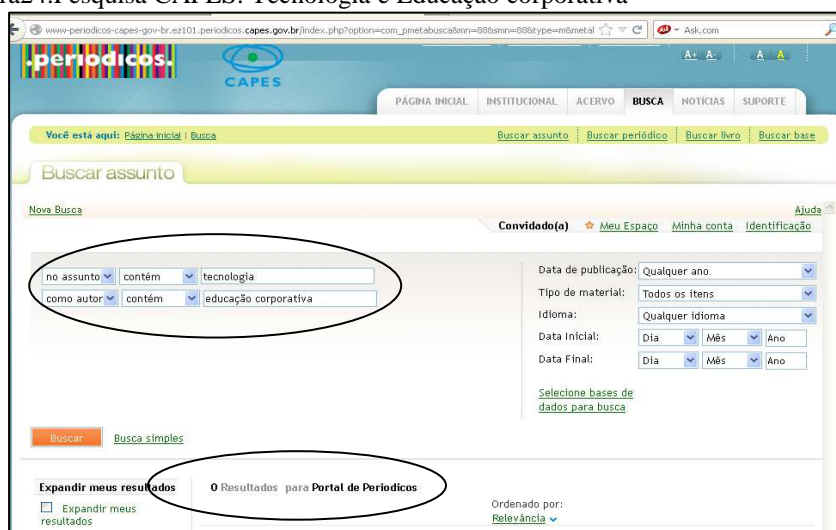
Não foram localizados artigos que abordassem Educação Corporativa e desenvolvimento de Liderança no mesmo trabalho.

Como forma de completar os dados já apresentados no projeto, foram pesquisados os termos: “*corporate education*” e “*technology*” ou educação corporativa e tecnologia, como também “*leadership development*” e “*technology*” ou desenvolvimento de liderança e tecnologia.

A primeira busca apresentada foi realizada em Educação corporativa e tecnologia em bases nacionais

Na base de dados da CAPES, não foram localizados artigos com os termos “tecnologia” e “educação corporativa”.

Figura24. Pesquisa CAPES: Tecnologia e Educação corporativa



Fonte: Base de dados CAPES (2013).

Na base de dados SCIELO, foi localizado apenas um artigo relacionado as palavras chaves “*corporate education*” e “*technology*”.

Figura25. Pesquisa SCIELO: Tecnologia e Educação corporativa



Fonte: Base de dados SCIELO (2013).

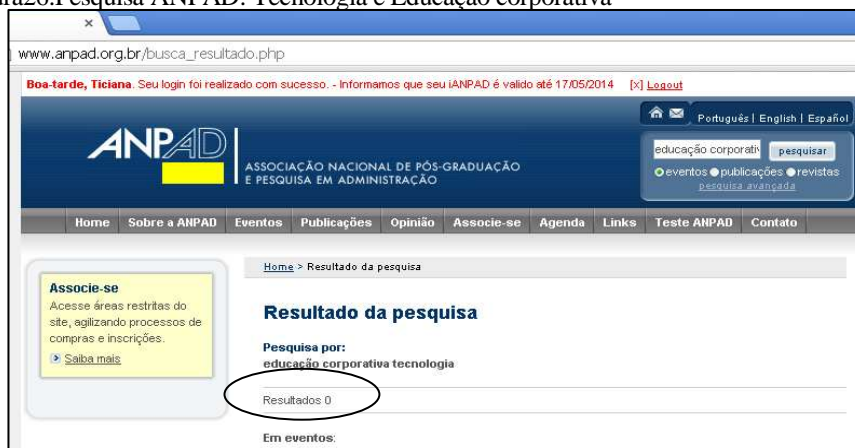
Quadro43. Trabalhos sobre Tecnologias e Educação Corporativa – SCIELO.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
ALBERTIN, A.L; BRAUER.M; (2012) Resistência à educação a distância na educação corporativa	O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar as principais dimensões de resistência à educação a distância (EAD) na educação corporativa (EC). Uma estrutura teórica que visou explicar a resistência à EAD na EC foi desenvolvida e testada.	Rev. Adm. Pública vol.46 no.5 Rio de Janeiro Sept./Oct. 2012

Fonte: Elaborado pela autora com base na SCIELO (2013).

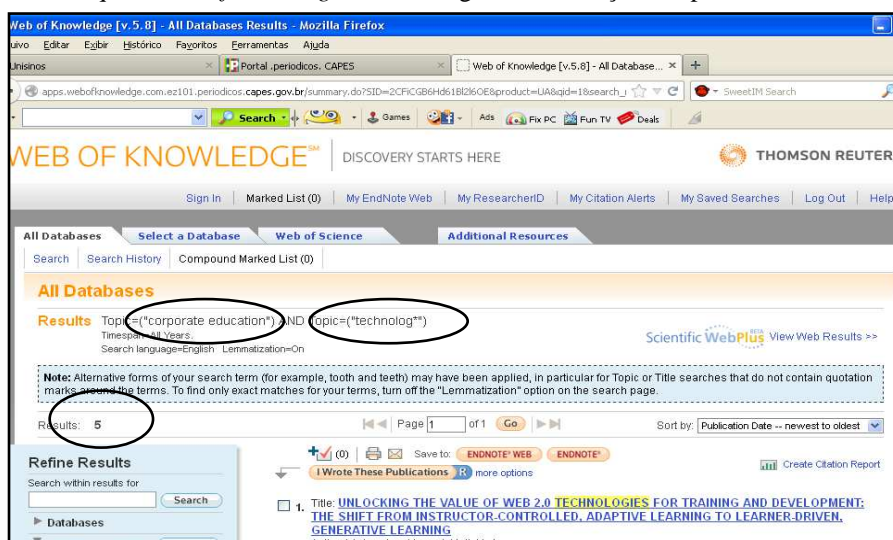
A busca também foi realizada nas bases do ANPAD, onde não foram localizados artigos com este tema.

Figura26. Pesquisa ANPAD: Tecnologia e Educação corporativa



Fonte: ANPAD (2013)

Também foram pesquisadas as mesmas palavras chave em bases internacionais, como a *Web Of Knowledge*, com os termos “*corporate education*” e “*technology*”.

Figura27. Pesquisa *Web of Knowledge*: Tecnologias na Educação Corporativa

Fonte: *Web Of Knowledge* (2013).

Nesta pesquisa foram encontrados 5 artigos relacionados aos temas.

Quadro44. Trabalhos sobre Tecnologias e Educação Corporativa.

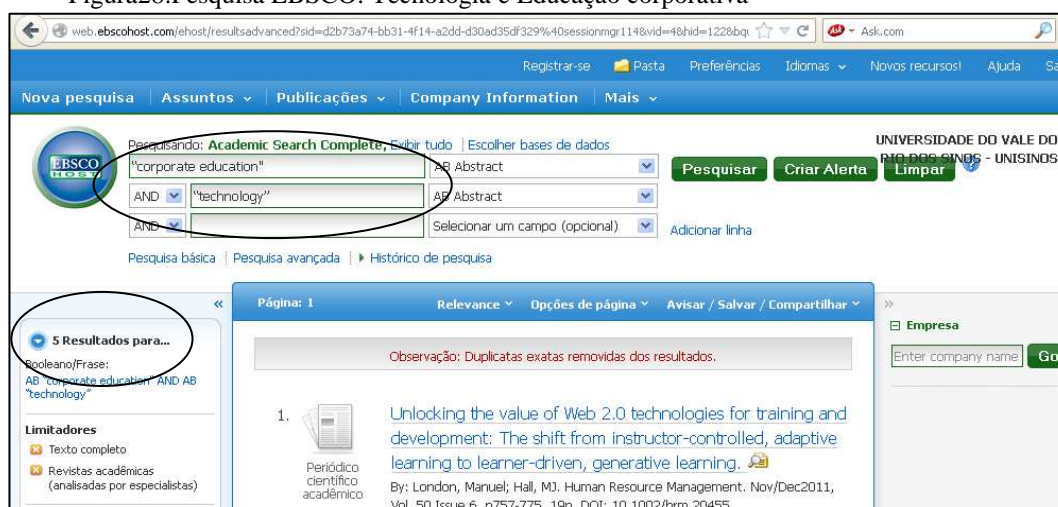
Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
LONDON, M; HALL, M. J. (2011) Apresentar o valor das tecnologias Web 2.0 para treinamento e desenvolvimento: a mudança do instrutor de aprendizagem, adaptação à aprendizagem direcionada e generativa.	Este artigo revê processos de aprendizagem e recursos da Web 2.0. Descreve dois exemplos de casos, explicando maneiras de projetar aplicações de treinamento da Web 2.0, e discute a mudança do papel da aprendizagem profissional, a aprendizagem de uma forma adaptativa, facilitando oportunidades de aprendizagem generativos.	Human Resource Management V. 50 Issue: 6 Special Issue: Si Pages: 757-775
MEISTER, JC, (2000) The CEO-driven learning culture	A aprendizagem é uma questão prioritária no século 21. Meister traz como os CEO analisam este investimento e como a educação pode retornar como valor ao acionista. Em outra parte do artigo Meister traz um pouco da trajetória do Michael Dell e Universidade Corporativa da empresa que ele criou.	Training & Development V . 54 Issue: 6 Pages: 52-+
AHL, D; CARR, H; DAVIS, B, (1996) Educação corporativa: Um olhar sobre programa da NASA.	O artigo tem o objetivo de mostrar os programas de tecnologias espaciais que a NASA utiliza, como forma de aprendizagem e melhoria no processo de comunicação, e possibilitar que mais empresas possam se aproveitar destes recursos.	Annual Conference And Exposition Proceedings Pa ges: 1081-1090
YAMAMOTO, H; OHTANI, A; KADO, T. (1993) Desenvolvimento e avaliação de sistemas mediada por computador: educação para clientes engenheiros.	Este artigo fala sobre a prática " ensinar uns aos outros" sistema de assistência à aprendizagem, onde os <i>trainees</i> podem aprender por si ensinando uns aos outros em um ambiente de mídia mista.	Ifip Transactions A-Computer Science And Technology V: 35 Pages: 205-214
SEIDEL, C, (1993)	No sistema de ensino público da República	Ifip

O Delta programa europeu de pesquisa e desenvolvimento-na república federal-de-alemanha	Federal da Alemanha, não há em todo o país, a aplicação de novas tecnologias de aprendizagem. Apenas na formação profissional e educação corporativa há atividades que envolvem a aplicação de tecnologias de informação e comunicação que são apresentadas neste artigo.	Transactions A-Computer Science And Technology V.: 35 P. 279-286
---	---	--

Elaborado pela autora baseado em informações na base *Web Of knowledge*
 Fonte: Base *Web Of knowledge* (2013).

Os termos “*corporate education*” e “*technology*” também foram pesquisados na base da EBSCO. Nesta base foram localizados 5 artigos, destes 2 com assunto semelhante ao tema de pesquisa e destes, 1 já estava citado em pesquisa anterior.

Figura28. Pesquisa EBSCO: Tecnologia e Educação corporativa



Fonte: Base de dados EBSCO (2013).

Quadro45. Trabalhos sobre Tecnologias e Educação Corporativa- EBSCO.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
LONDON, M; HALL, M. J. (2011) Apresentar o valor das tecnologias Web 2.0 para treinamento e desenvolvimento: a mudança do instrutor de aprendizagem, adaptação à aprendizagem direcionada e generativa.	Este artigo revê processos de aprendizagem e recursos da Web 2.0. Descreve dois exemplos de casos, explicando maneiras de projetar aplicações de treinamento da Web 2.0, e discute a mudança do papel da aprendizagem profissional, a aprendizagem de uma forma adaptativa, facilitando oportunidades de aprendizagem generativos.	Human Resource Management V. 50 Issue: 6 Special Issue: Si Pages: 757-775
REINHEIMET, Robert E., (2010) Criando um novo valor através da aprendizagem e do desenvolvimento.	O artigo analisa as mudanças na aprendizagem corporativa e programas de desenvolvimento, que foi abordada por um estudo sobre a Duke Corporate Education nas suas iniciativas 2008-2009 na época da crise. O artigo revela que os componentes do programa aprendizagem e desenvolvimento incluindo pessoas, tecnologia e conhecimento.	People & Strategy. 2010, Vol. 33 Issue 3, p36-44. 9p. 1 Color Photograph, 1 Diagram, 1 Chart, 3 Graphs.

Elaborado pela autora baseado em informações na base EBSCO (2013).

A segunda busca nas bases foi relacionada às palavras chave Liderança e tecnologia. Na base da CAPES, a pesquisa gerou um resultado sem artigos localizados.

Figura29. Pesquisa CAPES: Tecnologias e desenvolvimento de lideranças

Fonte: Base de dados CAPES (2013).

Na base de dados SCIELO também foi realizada nova pesquisa com as mesmas palavras chave, obtendo 6 artigos como resultados, porém destes somente um apresenta alguma relação com o assunto desta dissertação.

Figura30. Pesquisa SCIELO: Tecnologias e desenvolvimento de lideranças.

Fonte: Base de dados SCIELO (2013)

Quadro46. Trabalhos sobre Tecnologias e Desenvolvimento de Liderança

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
GONÇALVES, H.S; MOTA, C.M.M; (2011) Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura	Este artigo aborda a necessidade de utilização de uma ferramenta que auxilie de maneira eficiente o gerente de projetos a adotar o estilo de liderança mais adequado à situação e liderados. Para demonstrar o qual difícil pode ser tal atividade, em uma empresa de tecnologia da informação, foi realizada uma pesquisa avaliando o nível de maturidade de seus liderados. Observou-se que para a	Prod. vol.21 no.3 São Paulo July/Sept. 2011 Epub Sep 30, 2011

	liderança ser mais efetiva deve dispor de métodos mais estruturados para tal.	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora, com base na SCIELO (2013).

No site do ANPAD, não foram encontrados artigos relacionados ao tema:

Figura31. Pesquisa CAPES: Tecnologias e desenvolvimento de lideranças.



Fonte: ANPAD (2013).

A busca também foi realizada em bases internacionais como a *Web of Knowledge*, no qual a pesquisa deu-se pelas palavras “*leadership development*” e “*technology*”, como forma de verificar quantos trabalhos envolvem a tecnologia no desenvolvimento de lideranças. Foram localizados 7 artigos, destes um de fato estudou o tema.

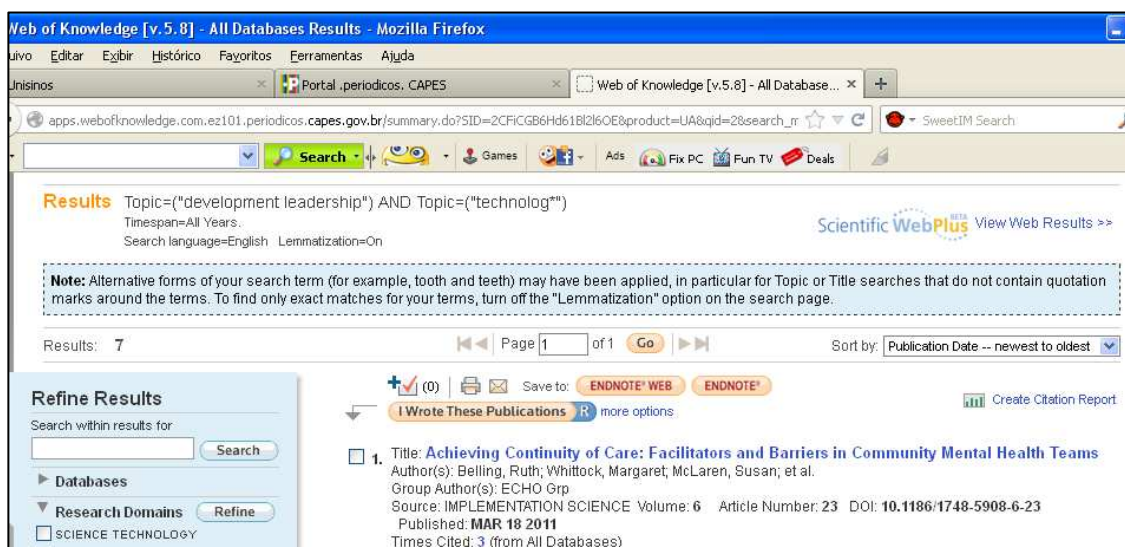


Figura32. Pesquisa *Web of Knowledge*: Tecnologias e desenvolvimento de lideranças.

Fonte: *Web Of knowledge* (2013).

Quadro47. Trabalhos sobre Tecnologias e Desenvolvimento de Liderança.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
LONDON, M; HALL, M. J. (2011) Apresentar o valor das tecnologias Web 2.0 para treinamento e desenvolvimento: a mudança do instrutor de aprendizagem, adaptação à aprendizagem direcionada e generativa.	Este artigo revê processos de aprendizagem e recursos da Web 2.0. Descreve dois exemplos de casos, explicando maneiras de projetar aplicações de treinamento da Web 2.0, e discute a mudança do papel da aprendizagem profissional, a aprendizagem de uma forma adaptativa, facilitando oportunidades de aprendizagem generativos.	Human Resource Management V. 50 Issue: 6 Special Issue: Si Pages: 757-775

Fonte: Elaborado pela autora baseado em informações da *Web Of knowledge*, (2013).

Esta mesma pesquisa foi realizada também na base EBSCO, obtendo 25 artigos relacionados as palavras chaves, destes seis eram semelhantes ao tema desta dissertação.

Figura33. Pesquisa EBSCO: Tecnologias e desenvolvimento de lideranças.

The screenshot shows the EBSCO search interface. The search query is "leadership development" AND "technology". The search results are displayed on page 1 of 3. The first result is "Outsourcing's Effect on HR Leadership Development" by Stopper, William G. (2005). The interface includes navigation buttons like "Pesquisar", "Criar Alerta", and "Limpar".

Fonte: Base de dados CAPES (2013)

Quadro48. Trabalhos sobre Tecnologias e Desenvolvimento de Liderança – EBSCO.

Autor/Ano/Título	Problema/Objetivo	Tipo de Estudo
JUMAA, Mansour O.(2008) A "F.E.EL" bons fatores na Liderança em Enfermagem a nível da administração através da aprendizagem baseada no trabalho.	O objetivo deste artigo é aumentar a conscientização sobre a aparente falta de atividades formais e da escassez de trabalhos publicados em desenvolvimento de liderança em enfermagem em nível de diretoria, no Reino Unido, e da necessidade de usar a tecnologia do século 21 para aspirar a uma comunidade essencial e intencionalmente mundial de enfermagem.	Journal of Nursing Management. Nov2008, Vol. 16 Issue 8, p992-999. 8p. 2 Charts
SANSONE, C; SCHREIBER, A; (2011) Um raro e valorizado ativo: Desenvolvimento de líderes para a pesquisa científica, tecnologia em	Liderança é uma área de intenso interesse e necessidade particularmente entre pesquisa e desenvolvimento científico, tecnologia, matemáticas e organizações de engenharia. Líderes enfrentam desafios culturais únicos em empresas tradicionais e têm necessidades de desenvolvimento, o que não é tratado na	Organization Development Journal. Summer2011, Vol. 29 Issue 2, p47-57. 11p

organizações de engenharia.	literatura organizacional.	
SMITH, D; (2010) Produzindo um caso para definir o papel de liderança dos bibliotecários escolares em integração de tecnologia.	O objetivo deste estudo é determinar o impacto e a auto-percepção de treinamento em tecnologia nas práticas de liderança transformacional de bibliotecários escolares que participaram de um programa de mestrado em estudos da biblioteca e da informação com foco em desenvolvimento de liderança.	Library Hi Tech; 2010, Vol. 28 Issue 4, p617-631, 15p
BOYCE, L. A; <i>et al.</i> ; (2008) Tecnologia como Ferramenta para o Desenvolvimento de Liderança: Eficácia dos Sistemas de Web-Based automatizados para facilitar aquisição de conhecimento tácito.	O objetivo deste artigo foi apresentar a eficácia da tecnologia emergente para ajudar a desenvolver o conhecimento tácito ou baseada na experiência necessária para o desempenho de uma liderança eficaz através de um ambiente on-line para discussão e formação.	Military Psychology (Taylor & Francis Ltd). Oct2008, Vol. 20 Issue 4, p271-288. 18p. 2 Diagrams, 2 Charts, 3 Graphs.
CARUCCI, Ron; (2009) Empresas ensaiam um futuro muito diferente: a capacidade da liderança em ligar e executar estratégias através da simulação.	Como os líderes de uma organização aprendem melhor os comportamentos e competências necessárias em um futuro muito diferente? "Ensaando o futuro"- Líderes simulam um contexto de negócios fictício estrategicamente semelhante para a sua empresa, por meio de recursos tecnológicos.	Global Business & Organizational Excellence. Jul/Aug2009, Vol. 28 Issue 5, p26-38. 13p. 2 Diagrams, 2 Charts.
WHYMAN, Wynne, (2005) Acompanhamento on-line: Usando a tecnologia para melhorar a aprendizagem.	Participantes de programas de desenvolvimento de liderança enfrentam um grande desafio, quando voltam ao trabalho: preservar a energia criada durante o programa e evitar que evapore ao longo do tempo. Para sustentar o processo de aprendizagem e o efeito de mudança comportamental, o acompanhamento é necessário, e uma abordagem baseada em tecnologia, com o apoio técnico, tem se mostrado eficaz	Leadership in Action. Sep/Oct2005, Vol. 25 Issue 4, p16-19. 4p. 3 Black and White Photographs.

Fonte: Elaborado pela autora com base na base EBSCO (2013).

Nas bases de dados da UNISINOS na busca de tese e dissertações não foram encontrados trabalhos relacionados aos temas Educação corporativa e tecnologia e Liderança e tecnologia.

Existem outras bases internacionais, também reconhecidas, que foram utilizadas nesta dissertação. O objetivo de apresentar estas informações de forma mais detalhada, foi comparar trabalhos publicados em âmbito nacional e internacional, o que demonstrou que, com relação aos assuntos de interesse desta pesquisa, trabalhos internacionais são maioria, embora, pelo que foi apresentado e pelas leituras realizadas, nem todos apresentem, de fato, pesquisas relacionadas ao tema desta dissertação, o que impossibilitou a inclusão de vários artigos neste estudo.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

Questões
1. Nome: 2. Cargo: 3. Formação (administrador, psicólogo, etc.): 4. Tempo de empresa: 5. Data: 6. Faturamento da empresa 7. Nº de funcionários
8. A empresa possui Educação Corporativa ou Centro de treinamento para o desenvolvimento de seus profissionais? 9. Quais são os principais objetivos? Estão vinculados às estratégias da empresa? 10. Quais são os públicos atendidos? 11. Quem são os responsáveis pela idealização da Educação Corporativa ou centro de treinamento? 12. Quem gerencia os processos de educação corporativa ou de treinamento no dia a dia? 13. Em que medida o fato da empresa atuar em diferentes locais influencia as suas estratégias de educação corporativa (ou de treinamento)? De que forma?
14. Quais são os tipos de programas existentes (Educação Corporativa ou Treinamento)? 15. Que tipos de metodologias de ensino e aprendizagem são mais utilizadas, por exemplo: aulas expositivas, estudos de caso, projetos, etc.? 16. Quais são as modalidades educacionais e TIC utilizadas nos processos de Educação Corporativa (ou treinamento)? Existem processos estruturados na empresa para compartilhar conhecimentos e trocar experiências entre os colaboradores? Quais? 17. Existem parcerias institucionais para a realização dos programas? Quais? Qual o motivo das escolhas? 18. Existe um sistema de avaliação dos resultados obtidos com os programas de Educação Corporativa (ou de treinamento)? Como funciona esse sistema? 19. Como a empresa, de modo geral, avalia os programas? Eles estão sendo efetivos? O que pode ser feito para melhorá-los?
20. O que é importante para promover ou contratar um trabalhador para funções de liderança na sua empresa? 21. Os líderes são contratados externamente ou desenvolvidos internamente? 22. Se contratados externamente existem algum programa específico de desenvolvimento para este público? 23. Existem programas específicos para o desenvolvimento de lideranças internas? Quais? Como funcionam? 24. Nesses programas, quais são as estratégias de ensino e aprendizagem utilizadas com mais frequência (por exemplo: aulas expositivas, casos, projetos, etc.). 25. Quais são as modalidades educacionais e TIC aplicadas nas atividades específicas para o desenvolvimento de lideranças? 26. Quais vêm sendo os resultados obtidos com o uso dessas TIC para o desenvolvimento de lideranças? 27. Quais são os desafios para se desenvolver lideranças em uma empresa que atua em diferentes locais, como a sua? 28. Existe um sistema de avaliação dos resultados obtidos com os programas de Educação Corporativa (ou treinamento) voltados ao desenvolvimento lideranças? Como funciona? 29. Que resultados vêm sendo obtidos com as atuais práticas de educação corporativa (ou treinamento) para o desenvolvimento de lideranças na sua empresa? O que poderia ser aprimorado?


Elaborado pela autora

APÊNDICE C - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Pesquisa para Dissertação - UNISINOS

Entrada x Pessoal x

T T P

 **Ticiana Moscardini** <ticimoscardini@gmail.com> 03/12/12 ☆ ↶ ▾

para ▾

Prezado
Boa tarde!

Sou aluna de **Mestrado** em Administração da Unisinos, orientanda da Pro^{fa} Dr^a. Amarolinda Klein, e gostaria de verificar a possibilidade de realizar duas entrevistas na sua empresa, uma com a área de RH e outra com um gestor da área de negócios.

O objetivo da pesquisa é analisar como as empresas da região de Porto Alegre, com sedes em outras cidades, estão desenvolvendo suas lideranças, com o intuito de conhecer quais as práticas, modalidades educacionais e tecnologias da informação e comunicação utilizadas, bem como, quais os resultados obtidos.

Serão pesquisadas cerca de 20 empresas da região metropolitana de Porto Alegre. Após o término da pesquisa, as empresas participantes receberão um relatório exclusivo sobre seus resultados.

Todas as informações obtidas nas entrevistas serão consideradas de caráter sigiloso, utilizadas somente para fins acadêmicos, sem a identificação da empresa ou dos entrevistados.

Podemos marcar uma entrevista para a próxima semana?

Desde já agradeço muito pela atenção!
Abraço!

Ticiana Nunes Moscardini
Administradora de Empresas - CRA: 28.102
Especialista em Gestão de Pessoas
Mestranda em Administração
E-mail: ticimoscardini@gmail.com
Linkedin: <http://br.linkedin.com/in/ticianamoscardini>
Canoas - RS

APÊNDICE D - PROTOCOLO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Categoria	Definição	Subcategoria	Definição	Exemplo
Educação Corporativa	Um conjunto de práticas educacionais contínuas, que a organização promove, fundamentada em metas futuras, com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio, envolvendo o público interno e externo à organização.	Área relacionada à Educação Corporativa	Nome atribuído à área que trata das questões de desenvolvimento de pessoas.	<i>A empresa possui Educação Corporativa ou Centro de treinamento para o desenvolvimento de seus profissionais?</i> A gente tem todas as questões de treinamento e a gente tem o que nós chamamos de uma universidade, onde nós temos uma série de programas que compõem a universidade.
				<i>Que tipos de metodologias de ensino e aprendizagem são mais utilizadas, por exemplo: aulas expositivas, estudos de caso, projetos, etc.?</i>
		Autoinstrução	Aprendizagem autodirigida, o indivíduo, através de sua maturidade, busca o conhecimento necessário para o seu desenvolvimento.	
		Aulas expositivas	Estratégia mais tradicional, em que os indivíduos aprendem em um ambiente fixo, como sala aula ou de treinamento, por meio de um instrutor ou professor.	Nestes treinamentos a gente usa estudo de caso
		Debates	Tipo de estratégia que permite a discussão e a reflexão em conjunto com facilitadores, professores, outros participantes.	
		Aprendizagem baseada em problemas	Envolve a resolução de problemas identificados no contexto dos próprios aprendizes, relacionados às suas atividades na	A aprendizagem baseada em programas está muito vinculada, por exemplo, o próprio EAP então a gente parte de uma situação

			organização.	que existia no dia a dia ou a dificuldade que essa equipe tem, só que daí trabalha com situações vivenciais.
		Estudo de Caso	Refere-se à análise de fatos reais e proposta de soluções aos problemas apresentados. Este conhecimento deve ser absorvido pelo máximo de pessoas que estão envolvidas em processos semelhantes.	Nestes treinamentos a gente usa estudo de caso
		Dramatização	Representação de uma determinada situação ou fato, gerando reflexão sobre um determinado processo ou fato que pode ser vinculado a organização.	Dramatização programa de Plano de Desenvolvimento Individual deles, de certa forma muito é deles.
		Workshop ou Oficinas de trabalho	Envolve seções de aprendizagem prática, por meio de ações e geração de produtos concretos ao final das atividades.	
		Benchmarking	Visa a observação de práticas de outras organizações, com o objetivo de aprendizado e adequação as necessidades da organização.	a questão de benchmarking trabalha bastante, também
		Job rotation	É uma prática que permite os indivíduos exercerem atividades diferentes dentro da organização, adquirindo uma visão sistêmica dos processos.	Agora, no DH, a gente está tentando fazer um movimento de job rotation, mas a gente não consegue 100%.
		Participação em Projetos	Trata-se de um aprendizado vivenciado na prática, no qual o profissional tem uma meta específica a ser atingida no final do projeto.	Participações em projeto é direto. A gente tem muitos projetos acontecendo, muitos projetos de desenvolvimento de melhorias, a gente tem um programa que se chama times de Trabalho.
		Jogos	Envolvem atividades lúdicas que podem ser	Os jogos não...

			tanto competitivas quanto colaborativas.	
		Comunidades de Prática	São grupos de pessoas que compartilham o mesmo interesse por alguma coisa que fazem, e que buscam mais conhecimento para fazê-la melhor.	
		Coaching	Envolve o acompanhamento do indivíduo por um profissional, em que o foco é o desenvolvimento através de diálogos, questões que incentivem o indivíduo a pensar em suas ações e em seu desenvolvimento.	Coaching a gente trabalha Coaching a gente trabalha também pontualmente para cada gestor e daí são níveis de gerências para cima
		Mentoring	Quando um indivíduo mais experiente orienta outro para a formação de um cargo futuro ou para aprimoramento no cargo atual.	Mentoring a gente nunca trabalhou.
				<i>Em que medida o fato da empresa atuar em diferentes locais influencia as suas estratégias de educação corporativa (ou de treinamento)? De que forma?</i>
		Desafios em multisites EC	Identificar como a empresa trabalha com a questão de Educação Corporativa em formato <i>multisite</i>	Para a gente influencia bastante, por exemplo no passado, a gente tem uma ferramenta EAD, então muitos dos cursos que a gente faz, que são feitos através da universidade, a gente tem alguns deles já na base do EAD, óbvio que não são todos, porque tu precisas também ter o tutor, é toda uma infra. A base que a gente usa uma consultoria, ela é que nos dá todo o suporte em relação à parte do EAD. Então, como a gente foi ficando

				<p>muito grande e a gente não conseguia... por exemplo, na Argentina tem uma planta que tem 40 funcionários, Eu não consigo fazer um programa, por exemplo, levar um técnico daqui para treinar eles em algo muito técnico ou fazer com que eles participem num programa um pouquinho maior, isto teria um custo muito alto.</p>
		Sem desafios em multisites EC	Identificar como a empresa trabalha com a questão de Educação Corporativa em formato multisite	
		Mensuração de Resultados	Identificar os resultados obtidos com os Programas de Educação Corporativas	<p><i>Existe um sistema de avaliação dos resultados obtidos com os programas de Educação Corporativa (ou de treinamento)? Como funciona esse sistema?</i></p> <p>A parte de avaliar os resultados é uma dificuldade. A gente faz isso de uma maneira muito simples, a gente não tem isso de uma maneira mais robusta, enfim, e depende muito do tipo de programa. Por exemplo, o PDI, mas assim, ele não está formal, aí é subjetivo. No EAD não tem como comprovar que a pessoa aprendeu algo se tu não tiver alguma coisa. A gente tem aquilo que é para cumprir uma verificação de eficácia de treinamento, que daí é muito simples para</p>

				<p>a questão de treinamentos mais operacionais, treinamentos mais técnicos. Agora, para esses programas maiores a efetividade, a gente tem os feedbacks dos gestores, mas não tem algo assim muito estruturado. A gente faz no fechamento uma série de análises em relação ao que a gente percebeu, o rendimento individual de cada pessoa, mas a gente não chega a ter uma continuidade, acompanhar durante mais de um ano para poder ver se está atendendo ou não.</p>
				<p><i>Como a empresa, de modo geral, avalia os programas? Eles estão sendo efetivos? O que pode ser feito para melhorá-los?</i></p>
			<p>Identificar quais as melhorias que ainda precisam ser feitas</p>	<p>Uma das coisas que hoje eu vejo muito que a gente não trabalha ainda aqui seriam trilhas de escolas de conhecimento. Faz um plano realmente de qual que é a trilha para desenvolver a liderança. ter programas mais bem definidos. Talvez a gente pudesse ter essa questão de planejar melhor. A gente acaba sendo reativo a situações de demanda que a gente tenha e a gente cria programas para atender isso, quando poderia também analisar a minha maneira de T&D, talvez agindo mais</p>
			<p>Melhorias EC</p>	

				preventivamente.
		Resultados EC	Identificar os resultados obtidos.	Estão sendo efetivos
		Parcerias Institucionais	Identificar se as empresas utilizam parcerias com instituições de ensino para realização de seus programas	<p><i>Existem parcerias institucionais para a realização dos programas? Quais? Qual o motivo das escolhas?</i></p> <p>O Cenex, o CEAD, a gente tem parceria com a Fundação Dom Cabral, também, a gente tem vários gestores que já fizeram trabalhos com eles e aí entram situações pontuais.</p>
Liderança	Interação e endosso social e uma capacidade de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões a serem tomadas na organização, à luz de suas crenças e valores, articulando as ações com a equipe para alcançar os resultados esperados.			<i>Nesses programas, quais são as estratégias de ensino e aprendizagem utilizadas com mais frequência (por exemplo: aulas expositivas, casos, projetos, etc?)</i>
		Autoinstrução	Aprendizagem autodirigida, o indivíduo, através de sua maturidade, busca o conhecimento necessário para o seu desenvolvimento.	
		Aulas expositivas	Estratégia mais tradicional, em que os indivíduos aprendem em um ambiente fixo, como sala aula ou de treinamento, por meio de um instrutor ou professor.	Expositiva, a partir de estudo de caso, a partir de vivencial, porque os próprios EAPs eles não deixam de ser uma preparação para as lideranças
		Debates	Tipo de estratégia que permite a discussão e a reflexão em conjunto com facilitadores, professores, outros participantes.	
		Aprendizagem baseada em problemas	Envolve a resolução de problemas identificados no contexto dos próprios aprendizes, relacionados às suas atividades na organização.	
		Estudo de	Refere-se à análise de	Expositiva, a partir

		Caso	fatos reais e proposta de soluções aos problemas apresentados. Este conhecimento deve ser absorvido pelo máximo de pessoas que estão envolvidas em processos semelhantes.	de estudo de caso, a partir de vivencial, porque os próprios EAPs eles não deixam de ser uma preparação para as lideranças
		Dramatização	Representação de uma determinada situação ou fato, gerando reflexão sobre um determinado processo ou fato que pode ser vinculado a organização.	
		Workshop ou Oficinas de trabalho	Envolve seções de aprendizagem prática, por meio de ações e geração de produtos concretos ao final das atividades.	Workshop, é porque esses programas estão constituídos, não deixam de ser grandes workshops,
		Benchmarking	Visa a observação de práticas de outras organizações, com o objetivo de aprendizado e adequação as necessidades da organização.	Benchmarking é também, mas ele é indireto
		Job rotation	É uma prática que permite os indivíduos exercerem atividades diferentes dentro da organização, adquirindo uma visão sistêmica dos processos.	
		Participação em Projetos	Trata-se de um aprendizado vivenciado na prática, onde o profissional tem uma meta específica a ser atingida no final do projeto.	Participação em projeto, todo o processo de desenvolvimento de um líder, na realidade, ele começa a partir do momento em que a gente começa a envolver essa pessoa em alguns projetos e a gente começa a perceber que ela tem perfil diferente
		Jogos	Envolvem atividades lúdicas que podem ser tanto competitivas quanto colaborativas.	E os jogos que, de certa forma eles estão dentro do treinamento.
		Comunidades de Prática	São grupos de pessoas que compartilham o	

			mesmo interesse por alguma coisa que fazem, e que buscam mais conhecimento para fazê-la melhor.	
		Coaching	Envolve o acompanhamento do indivíduo por um profissional, em que o foco é o desenvolvimento através de diálogos, questões que incentivem o indivíduo a pensar em suas ações e em seu desenvolvimento.	O processo de coaching muito fortemente, mas pontual e com gestores onde a gente percebe que isso realmente é necessário
		Mentoring	Quando um indivíduo mais experiente orienta outro para a formação de um cargo futuro ou para aprimoramento no cargo atual.	
Desenvolvimento de Lideranças	O desenvolvimento de liderança emerge de um processo criativo, no qual o significado e as práticas do dia-a-dia da empresa são compartilhados, como uma construção de sentidos para cada indivíduo e para o grupo (ou comunidade de líderes) que participa de um grupo social.	Interna	Analisar se as lideranças são desenvolvidas internamente.	<p><i>O que é importante para promover ou contratar um trabalhador para funções de liderança na sua empresa?</i></p> <p>A empresa tem muito forte na sua cultura a questão da pessoa interna. A gente tem 71% de aproveitamento das pessoas internas para posições de liderança.</p> <p><i>Os líderes são contratados externamente ou desenvolvidos internamente?</i></p> <p>Na maioria das vezes é feito interno. Agora a gente está fechando várias vagas no mercado externo e todos internos, todos em níveis principalmente em mercados onde a gestão não consegue estar tão perto, a gente trabalha muito com profissional</p>

				interno.
		Externa	Analisar se as empresas costumam contratar mais líderes.	<p><i>O que é importante para promover ou contratar um trabalhador para funções de liderança na sua empresa?</i></p> <p>A empresa tem muito forte na sua cultura a questão da pessoa interna. A gente tem 71% de aproveitamento das pessoas internas para posições de liderança.</p>
		Sistema de mensuração de Resultados	Identificar se existe um sistema de mensuração de resultados obtidos com os Programas de Liderança.	<p><i>Existe um sistema de avaliação dos resultados obtidos com os programas de Educação Corporativa (ou treinamento) voltados ao desenvolvimento lideranças? Como funciona?</i></p> <p>Formal, não, a gente tem as reuniões de comitê, a gente terminou o programa, a gente fez, acompanha durante um tempo, qual é o percentual de pessoal que se mantém do fábrica de líderes. Mas é um indicador, não chega a ter um acompanhamento mais formal, mais detalhado, uma forma de avaliar. Eu tenho ferramentas, talvez... eu faço uma avaliação, tenho avaliações de todo esse pessoal, que vai participar. Poderia no final da turma fazer toda uma avaliação de novo, mas não é em quatro meses que</p>

				<p>eles vão mudar a confirmação Mas acaba ficando muito no superficial, subjetivo, eu poderia trabalhar mais fortemente em cima disso.</p>
				<p><i>Que resultados vêm sendo obtidos com as atuais práticas de educação corporativa (ou treinamento) para o desenvolvimento de lideranças na sua empresa? O que poderia ser aprimorado?</i></p>
		Resultados LID	Identificar os obtidos com os programas de liderança	<p>Eu acho que o principal disso é o nível que a gente tem de aproveitamento interno em funções estratégicas, porque se não tivesse dado certo os fábricas de líderes, os programas de desenvolvimento de equipe e de certa forma de acompanhamento do próprio programa de gestão de performance, por exemplo, que faço todo o processo de avaliação de desempenho, que realmente têm indicadores contratais no fim de ano, dar feedback, fazer PDI, se isso tudo não estivesse funcionando eu não ia ter pessoas prontas, eu ia ter que sempre buscar fora. Eu ia chegar à conclusão de que não ia valer a pena nem investir ou meus planos de sucessão iam ser vazios, porque eu não ia ter tipo eu tenho profissional, mas, sinceramente, se o cara sair não é o cara</p>

				que vai assumir. Se eu perder esse cara hoje eu não tenho ninguém pronto pra assumir. Se a gente olhar a gente tem esses profissionais internos.
		Melhorias LID	Identificar as melhorias referentes aos programas de liderança.	<p>Eu acho que o principal disso é o nível que a gente tem de aproveitamento interno em funções estratégicas, porque se não tivesse dado certo os fábricas de líderes, os programas de desenvolvimento de equipe e de certa forma de acompanhamento do próprio programa de gestão de performance, por exemplo, que faço todo o processo de avaliação de desempenho, que realmente têm indicadores contratais no fim de ano, dar feedback, fazer PDI, se isso tudo não estivesse funcionando eu não ia ter pessoas prontas, eu ia ter que sempre buscar fora. Eu ia chegar à conclusão de que não ia valer a pena nem investir ou meus planos de sucessão iam ser vazios, porque eu não ia ter tipo eu tenho profissional, mas, sinceramente, se o cara sair não é o cara que vai assumir. Muita coisa, na realidade pode melhorar. O processo final de avaliação acho que o processo de quem vai participar Mas eu acho que têm questões de entrada, questões de</p>

				avaliações que a gente pode estar desenvolvendo, processos de coaching que a gente trabalha hoje, mas que poderia ter algo um pouco mais sistêmico, talvez, com encontros, periodicidade mais definidas e de forma geral.
				<i>Quais são os desafios para se desenvolver lideranças em uma empresa que atua em diferentes locais, como a sua?</i>
		Desafios com multisites - LID	Identificar como a empresa trabalha com a questão de desenvolvimento de Liderança em formato <i>multisite</i> .	É, esse é o principal desafio. Eu tenho esse programa, mas ele é um programa que está nos custando bem alto, porque eu estou tendo que trazer gente de fora para participar, mas eu prefiro trazer eles, porque se eu vou pagar para um consultor ir para um outro país, enfim, porque não trago o meu funcionário? De certa forma tu já trabalhas a questão do reconhecimento. A felicidade deles quando veem que vão poder estar viajando
		Sem desafios em Multisite - LID	Identificar como a empresa trabalha com a questão de desenvolvimento de Liderança em formato <i>multisite</i>	
Modalidades Educacionais	As modalidades educacionais podem ser definidas como o trabalho de expressão realizado entre alunos e professores com o objetivo de desenvolver uma determinada atividade que envolve a			1-Nesses programas, quais são as estratégias de ensino e aprendizagem utilizadas com mais frequência (por exemplo: aulas expositivas, casos, projetos, etc?) 2-Quais são as TIC utilizadas nos

	<p>aprendizagem. Este mesmo conceito pode ser utilizado na Educação Corporativa, no qual haverá o aluno, o profissional em busca do aprendizado e a fonte, que neste cenário pode ser colega, instrutor ou gestor, proporcionando a interação entre os sujeitos.</p>			<p><i>processos de Educação Corporativa (ou treinamento)? Existem processos estruturados na empresa para compartilhar conhecimentos e trocar experiências entre os colaboradores? Quais?</i></p> <p><i>3-Quais são as TIC aplicadas nas atividades específicas para o desenvolvimento de lideranças?</i></p>
		<p>Presencial física</p>	<p>É a mais tradicional, que consiste em uma forma de ensino e aprendizagem face a face com o instrutor, facilitador ou demais participantes no processo.</p>	<p>1-Expositiva, a partir de estudo de caso, a partir de vivencial, porque os próprios EAPs eles não deixam de ser uma preparação para as lideranças, o processo de coaching muito fortemente, mas pontual e com gestores onde a gente percebe que isso realmente é necessário.</p> <p>Workshop, é porque esses programas estão constituídos, não deixam de ser grandes workshops, participação em projeto, todo o processo.</p> <p>Benchmarking é também, mas ele é indireto. E os jogos que, de certa forma eles estão dentro do treinamento.</p> <p>3-Do fábrica de líderes o PDLI, não. Ele é totalmente presencial</p>

		EAD	<p>Modalidade desenvolvida em que os atores estão física e, em alguns momentos, temporalmente separados. As atividades ocorrem, na maioria das vezes de forma assíncrona, ou seja, em tempos diferentes. O <i>e-learning</i> é uma das formas de EAD, porém o ensino e aprendizagem são intermediados pela Internet, o grande responsável por sua disseminação no mundo, e que tornou o EAD uma modalidade presente no cotidiano das instituições e das empresas.</p>	<p>2-A gente tem uma intranet. Na intranet a gente tem uma área chamada de biblioteca. Todas as pessoas que participam de treinamentos externos, que recebem materiais bacanas o pessoal compartilha lá dentro. Tem toda a parte de controle de documentos e a parte de controle de não conformidades. A partir daí a gente também tem uma série de informações que são disseminadas e estão disponíveis para todos os funcionários. E fora isso, a questão do EAD, também toda uma base de dados onde existem os treinamentos. Só que tem acesso ao EAD quem está inscrito para uma determinada turma ou quem está vigente na empresa</p>
		Blended	<p>Significa “misturado”, neste caso, trata-se de um ambiente que combina a modalidade presencial física, com interação direta com o instrutor ou facilitador.</p>	
		M-learning	<p>É apoiado pelo uso de tecnologias da informação ou comunicação móveis e sem fio, em que os indivíduos aprendem com mobilidade e podem estar fisicamente distantes um do outro, como também distantes de um espaço formal de educação.</p>	
		U-learning	<p>Possibilita ao indivíduo acessar as tecnologias de</p>	

			computação, móvel e sem fio, sensores e mecanismos de localização e comunicação quando e onde estes forem necessários, permitindo envolvimento das pessoas neste processo.	
TIC	As TIC podem ser definidas como um conjunto de diferentes ferramentas e recursos tecnológicos utilizados para comunicação, criação, disseminação, armazenamento e gerenciamento de informações.			<p><i>1-Quais são as TIC utilizadas nos processos de Educação Corporativa (ou treinamento)? Existem processos estruturados na empresa para compartilhar conhecimentos e trocar experiências entre os colaboradores? Quais?</i></p> <p><i>2-Quais são as TIC aplicadas nas atividades específicas para o desenvolvimento de lideranças?</i></p> <p><i>3-Quais vêm sendo os resultados obtidos com o uso dessas TIC para o desenvolvimento de lideranças?</i></p>
		Ambientes virtuais de Aprendizagem ou (AVA):	São sistemas via Web que representam ambientes de aprendizagem virtual e proporcionam novas alternativas para a construção do conhecimento.	
		Tecnologias Web 2.0	Trata-se de uma interação entre os indivíduos, como forma de cooperação e colaboração.	A gente tem uma intranet. Na intranet a gente tem uma área chamada de biblioteca. Todas as pessoas que participam de treinamentos externos, que recebem materiais bacanas o pessoal compartilha lá

				dentro.
		Tecnologias Móveis e Sem Fio (TMSF)	São tecnologias que permitem a comunicação e interação por meio de dispositivos portáteis e sem o uso de cabos, utilizando-se de redes de radiofrequência ou conexão 3G (terceira geração) como meio de transporte de dados via Internet.	
		Tecnologias da Web 3D	Consiste em alternativas de ambientes de aprendizagem virtuais, como, por exemplo, os Metaversos (<i>Active World, There, Second Life</i> , entre outros), que possibilitam a criação de Mundos Digitais Virtuais em 3D (MDV3Ds).	