

## Treinamento, Desenvolvimento e Educação para Formação de Líderes nas Organizações: Uma Revisão da Literatura

Maria Celina Lemos Macedo, Alex Eckert, Mario Antonio Macedo, Adriana Goes Urano, Jucelino Tomas Filho

### RESUMO

A demanda por líderes tem sido uma realidade nas organizações empresariais nas últimas décadas. Entretanto, a demanda se mostra maior do que a oferta em todos os nichos. Nesse sentido, a formação desses profissionais representa uma lacuna a ser preenchida. Acredita-se que as ações em Treinamento, Desenvolvimento e Educação podem resultar no desenvolvimento de habilidades de liderança. Com o objetivo de verificar os métodos de identificação de necessidade de formação de líderes e apresentar métodos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) que podem ser direcionados a formação de líderes, produziu-se esta revisão da literatura por meio da busca de artigos nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* no período de maio de 2021. Verificou-se que uma série de indagações podem ser feitas para se identificar a necessidade da formação de líderes. Essa formação, por sua vez, é uma competência que pode ser desenvolvida por ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação que, quando desenvolvidas de modo sistemático, podem suprir a demanda existente.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Educação. Líderes.

### 1 INTRODUÇÃO

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

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

Diante dessa exposição, torna-se compreensível a essencialidade de líderes nas empresas, mas também surgem alguns questionamentos, como por exemplo: se a oferta é menor que a demanda e a atividade de liderança é essencial para qualquer instituição, como garantir que as empresas sejam dotadas de profissionais que exerçam essa funcionalidade? A resposta mais plausível é: precisa-se desenvolver líderes.

Desenvolver líderes se tornou essencial ao passo que encontrar e atrair talentos é uma tarefa cada vez mais difícil. Essa resposta é ratificada por Byham et al. (2003) que apresentam resultados de pesquisas realizadas na Europa, Japão e Estados Unidos em que 64% os gestores interrogados concordavam que o desenvolvimento de líderes era uma prioridade e que aqueles que direcionavam esforços para esse fim cresciam duas vezes mais que o PIB (Produto Interno Bruto).

É preciso ressaltar que existem discussões sobre a possibilidade do desenvolvimento de lideranças. Autores como Knapik (2012), Marras (2011) e Ribeiro (2012), que executam trabalhos na área de gestão de pessoas e talentos, indagam com frequência se ser líder é uma capacidade inata ou adquirida. Apesar da resposta a essa discussão, a maioria dos autores que se propõe a adentrar nesse debate consideram que há características próprias dos indivíduos que facilitam para que eles desenvolvam lideranças, mas que o treinamento fortalece as características de indivíduos predispostos.

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

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

Neste ponto, já foi deixado claro que as empresas precisam de líderes e que, o fato de a oferta ser maior que a demanda, implica na necessidade de desenvolver essa competência, seja ela uma capacidade inata ou não. Todavia, diante do que já foi exposto, ainda surgem os seguintes questionamentos: Como se identifica a necessidade de um líder e como ele pode ser desenvolvido?

Para responder esses questionamentos este trabalho tem como objetivo verificar os métodos de identificação de necessidade de formação de líderes e apresentar métodos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) que podem ser direcionados a formação de líderes.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma revisão da literatura nas bases de dados Scopus e Web of Science no período de maio de 2021. Buscou-se artigos através das palavras-chave utilizadas foram “Treinamento”, “Desenvolvimento”, “Educação” e “liderança” sem limites de datas para publicação e idiomas. Somando-se todas as bases de dados, foram encontrados 52 artigos. Após a leitura dos títulos dos artigos, notou-se que alguns deles se repetiram nas diferentes bases e outros não preenchiam os critérios deste estudo. Foram selecionados 12 artigos para a leitura do resumo e excluídos os que não diziam respeito ao propósito deste estudo. Após a leitura dos resumos, foram selecionados 09 artigos que preenchiam os critérios inicialmente propostos e que foram lidos na íntegra.

## **3 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES**

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

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

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

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

Figura 1 - Indagações quanto à necessidade de desenvolvimento de líderes

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

Fonte: Adaptado de Byham et al. (2003)

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

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

Fleury e Fleury (2001) também deixam claro que o desenvolvimento de competências acrescenta valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, concomitantemente também contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e propagam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa seguindo um fluxograma semelhante ao que está exemplificado na figura 2.

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



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

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

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

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

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

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

De acordo com os autores isso ocorre apesar da crescente literatura sobre TD&E e se dá pela não observância dos métodos essenciais para execução da proposta. Nesse sentido, para execução deste estudo, é importante destacar informações como o conceito de TD&E, os

objetivos da proposta, os benefícios e as intempéries inerentes ao processo bem como discorrer sobre as ações essenciais para que o sistema se torne estratégico.

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

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

É válido ressaltar que a história das ações de TD&E sempre esteve relacionada com os modelos de administração. Apesar disso, o método sofreu influência de diferentes disciplinas, como a psicologia, a sociologia, a engenharia. Esse fato explica o porquê de as ações de TD&E terem passado por diferentes momentos, sempre buscando intrinsecamente a lógica do processo de administração de recursos com os conhecimentos disponibilizados pelas disciplinas de interface, que fornecem subsídio às ações de treinamento (PILATI; BORGES-ANDRADE, 2006).

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

Malvezzi (1994) ainda relata que a partir da década de 1880 as ações de capacitação nas indústrias começaram a ser sistemáticas. Naquele momento, as indústrias e as escolas precisaram se aproximar para garantir qualificação profissional aqueles que laboravam nos grandes galpões fabris. Já naquele momento, a interação era tão necessária que algumas escolas direcionadas para a formação profissional já eram mantidas e organizadas pelas indústrias da época em países como Inglaterra e Estados Unidos

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

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

Mais tarde, com a evolução do processo administrativo, e as contínuas críticas ao modelo de administração científica bem como com o aparecimento das escolas de valorização do homem dentro do ambiente de trabalho, a lógica do sistema de treinamento modificou sua função. O treinamento passou de mero adaptador do homem à prescrição da tarefa para um elemento de promoção da qualificação compreendido de modo mais amplo (MALVEZZI,2013).

Pilati e Borges-Andrade (2006) ressaltam que é nesse contexto que surge o conceito de desenvolvimento dentro das ações de capacitação nas organizações. De acordo com o autor, atualmente, a nova lógica do processo produtivo, que era no início do século XX era rigorosamente diferenciado, exige um trabalhador cada vez mais qualificado.

Bastos (1991) apresenta uma perspectiva histórica para TD&E diferente da descrita por Malvezzi (1994). De acordo com Bastos (1991) a história dos métodos de TD&E poderiam ser descritos em quatro ondas, conforme o exposto na figura 3.

Figura 3 - Evolução histórica dos métodos de TD&E



Fonte: Adaptado de Bastos (1991)

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

Atualmente, o TD&E se assenta no processo de aprendizagem. Apesar de existirem muitas teorias que descrevem como a aprendizagem ocorre, é consenso que ele acontece por meio da aquisição de conhecimento, habilidades, valores e atitudes através do estudo, do ensino ou da experiência (TABILE; JACOMETO, 2017).

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

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

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

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

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

De acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 17) a informação é definida como uma organização dos conteúdos através de módulos ou unidades. Já a instrução se trata do

estabelecimento de objetivos que serão repassados por meio de breves informações que são repassadas para execução de determinados procedimentos. Os autores explanam ainda que treinamento já é uma ação que é direcionada para atividades que já são desempenhadas no momento em que a ação acontece. A educação, no entanto, é direcionada a atividades que serão desenvolvidas em um futuro próximo. O desenvolvimento também segue essa mesma lógica, todavia, é voltado para o crescimento pessoal e profissional do funcionário.

Esses conceitos e a função de cada um dentro do TD&E podem ser melhores observados quando são alocados na prática. Para tanto, é preciso imaginar um funcionário que trabalhe em um setor da empresa a quem seja ofertado um curso de tecnologia da informação, por exemplo.

Se o colaborador depender daquela língua para executar o seu trabalho atual, o curso será visto como um treinamento. Se, no entanto, o curso for ofertado como um modo de incentivo para crescimento pessoal do profissional, ele é entendido como sendo direcionado ao desenvolvimento. Todavia, se houver intenção de que o colaborador utilize aquele conhecimento em um cargo que ocupará em breve, a educação é que estará em vista.

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

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

Figura 4 - Relação de conceitos e respectivas soluções educacionais

<b>Educação</b>	• Programas de média e longa duração (técnicos, profissionalizantes, graduação, especialização, mestrado e doutorado)
<b>Desenvolvimento</b>	• Programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira e similares (oficinas, cursos, palestras etc)
<b>Treinamento</b>	• Ações educacionais de curta e média duração (cursos, oficinas etc.)
<b>Instrução</b>	• Orientações baseadas em objetivos instrucionais, realizadas com apoio de manuais, cartilhas, roteiros etc.
<b>Informação</b>	• Ações educacionais de curta duração (aulas, manuais, roteiros etc.)

Fonte: Adaptado de Vargas e Abbad (2006)

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

Na etapa de levantamento de necessidades ocorre o reconhecimento de discrepâncias, em termos de resultados bem como o desempenho, as capacidades e soluções desejadas. Essa fase é realizada através de três conjuntos de análises: organizacional, de tarefas e individual (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). É preciso ressaltar que é nessa etapa que são identificadas as capacidades necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA.

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

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

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

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

Já no subsistema de avaliação de efeitos é essencial construir modelos integrados reação, aprendizagem, impacto, resultados e valor final de avaliação de programas de TD&E; Construir modelos que incluam variáveis demográficas, motivacionais e profissionais da clientela e suas relações com as condições de trabalho; Realizar análises multivariadas a fim de identificar que aspectos melhor explicam e predizem os resultados das ações de TD&E; Mudar a atitude do profissional de TD&E; a incompetência não é função apenas de características individuais (saberes e motivações), mas de múltiplos fatores ambientais externos, muitas vezes, incontroláveis (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Obstante a isso, quando os passos do TD&E são empregados de maneira sistemática, é possível que eles impactem no desempenho das organizações de maneira positiva,

principalmente quando o foco da implantação de método de TD&E é no desenvolvimento de líderes, já que, como já foi discutido, é uma posição estratégica dentro de qualquer organização.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho – IMPACT**.1999 Tese de doutorado não publicada - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, G.; MOURÃO, L.; MENESES, P.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Ferramentas para Gestão de Pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MOURÃO, Luciana. Modelos de Avaliação e Aplicação em TD&E. In: ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro P. M.; et al. **Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012, cap 1, p.20-35.
- ALMEIDA, S. do C. D. de A.; DIAS, J. F. de A.; ROCHA, W. F. P. A importância do Líder no ambiente organizacional e a influência das competências coletivas na gestão de pessoas. **Rev. Humanidades**, Fortaleza, v. 31, n. 2, p. 347-363, jul./dez2016. DOI: <https://doi.org/10.5020/23180714.2016.31.2.347-363> Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rh/article/view/6025>. Acesso em 10 abr. 2021.
- ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C. M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. **Human Resource Development Review**, v. 3, n. 4, 385-416, 2004. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-63512014000300685&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512014000300685&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 23 Mai 2021.
- AVENI, A. Liderança e Empreendedorismo. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, [S.l.], v. 8, n. 32, p. 36-49, dez. 2017. ISSN 2178-2008. Disponível em: <http://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/99>. Acesso em: 02 abr. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out./dez. 1991.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. Ed. 1. São Paulo: Atlas Editora, 1998.
- BHARDWAY, A.; PUNIA, B.K. Managerial competencies and their influence on managerial performance: a literature review. **International Journal of Advanced Research in Management in Social Sciences**, Hisar (Haryana) India, v. 2, n. 5, p. 70-84, 2013.
- BIAZZI, F. de. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. São Paulo: Labrador, 2017.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 137–158.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de

- treinamento. **Estudos de Psicologia (Natal)**, [S.L.], v. 7, n. , p. 31-43, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/GvsyrmgL3n5Z7FN66NrrGQP/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 30 maio 2021.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. DE A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n.4, p. 523–539, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1056>
- CASTEGNARO, I.; FACIN, I. S. Liderança versus sucesso organizacional. **Unoesc & Ciência-ACSA Joaçaba**, v. 9, n. 1, p. 51-60, 2018.
- ERCICO, Jelson; CASAGRANDE, Fabiano; SANTOS, Paulo Padilha dos. A IMPORTÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES PELOS GESTORES NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL. **Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 1 - 15, dec. 2016. ISSN 2358-9221. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/147>>. Acesso em: 31 July 2021.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- Gagné, R. M. (2000). Mastery learning and instructional design. In: Foxon, M., Richey, R. C., Roberts, R., & Spannaus, T. (Orgs.). Clearinghouse on information & technology e international board of standards for training performance and instruction (cap. 4). Siracuse: SiracuseUniversity.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIUSTA, A. da S. Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas. **Educação Em Revista**, v, 29, n.1, p. 20–36, 2013. DOI:<https://doi.org/10.1590/s0102-46982013000100003>. Acesso em: 22mai2021.
- GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores que Explicam o Desempenho de Empresas Mais Inovadoras e Menos Inovadoras. *In: Encontro Da ANPAD, XXXII*, p. 1–16, 2008. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/GCT-B2489.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/GCT-B2489.pdf)> Acesso em 18mai2021
- GOODE W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979. 422p.
- GUIMARÃES, S.; CAMPOS, J. P. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.
- HAYMANN, J. L. **Investigacion y educacion**. Paidós, 1973.
- JUNQUEIRA, C.B. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre:Mimeo, 2000.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 354 p.
- KNAPIK, J.; FERNANDES, B. H. R.; SALES, S. S. Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 1122-1131, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19713>. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572020000300010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300010). Acesso em: 17 maio 2021.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LOPES, A. **Desenvolvimento de Líderes**. Instituto Kalytek: Brasília, DF, 2020. 82 p;
- MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento - **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**, volume 2/ coordenação Gustavo G. Boog, Magdalena Boog. – 6. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 188 p.

- MARSON, M. D. A evolução da indústria de máquinas e equipamentos no Brasil: Dedini e Romi, entre 1920 e 1960. **Nova econ.**, Belo Horizonte, v. 24, n. 3, p. 685-710, dec. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-6351/2096>.
- MARTÍNEZ-ÁVILA, D., SOUZA, E.A., e GONZALEZ, M.E.Q., eds. Informação, conhecimento, ação autônoma e big data: continuidade ou revolução? [online]. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica; FiloCzar, 2019, 278 p. ISBN: 978-85-7249-055-9. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/gfrbh>. <https://doi.org/10.36311/2019.978-85-7249-055-9>
- MARTINS, Leurisvânia Moraes; CARVALHO, Nerci Maria Rezende; CARVALHO, Valter Domingos Rezende. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. **Multidebates**, v. 1, n. 2, p. 149-156, 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MEIRELES, R. B. **Gestão de pessoas**. SENAI-SP Editora. Edição do Kindle.
- MELLO, M. I. C. de. **Desenvolvimento De Líderes De Empresas De Base Tecnológica**: uma perspectiva transformadora. 2020. 300 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/215851/PEGC0635-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- MELLO, Roger Goulart. FREITAS, Patrícia Gonçalves. Liderança e Motivação : Revisão bibliográfica sobre seus conceitos Inter relações. Revista científica semana acadêmica. Fortaleza, ano MMXVIII, N°. 00122, 30 de abril de 2018. Disponível em: <https://semanaacademica.com.br/artigo/lideranca-e-motivacao-uma-revisao-bibliografica-sobre-seus-conceitos-e-inter-relacao>. Acessado em: 30 mai 2021
- MENESES, Pedro; Zerbini, Thaís; Abbad, Gardênia. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In: Manual de treinamento organizacional/ Pedro Meneses, Thaís Zerbini, Gardênia Abbad. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2010.
- NALIN, Rafael; CASSANDRE, Marcio Pascoal. A liderança em tempos de crise: a confiança entre líderes e liderados. **Psicologia. Pt**, Maringá, v. 51, n. 1, p. 1-16, 22 jan. 2017. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1051.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2021.
- NICOLLETTI, M.; ALEM, G.; BLAZEK, M.; FILLIPPI, P.; BISMARCHI, L. F. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 60, n. 6, p. 413-425, dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200605>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/3LLgYF49S4FwjbfPFFhkGMS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2021.
- OJOKUKU, R M; ODETAYO, T. A.; SAJUYIGBE, A. S. Impact of leadership style on organizational performance: a case study of nigerian banks. **American Journal Of Business And Management**, v. 1, n. 4, p.202-207, 30 nov. 2012. Disponível em: <http://www.worldscholars.org/index.php/ajbm/article/view/212>. Acesso em: 24 de abril 2021.
- OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010
- PANDYA, M.; SHELL, R. **Liderança Duradoura**: o que podemos aprender com os 25 maiores líderes de negócios de nossos tempos. Porto Alegre: Artmed, 2005. 230p.
- PASQUALI, L.; PRIMI, R. Fundamentos da teoria da resposta ao item: TRI. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 99-110, dez. 2003. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712003000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712003000200002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 maio 2021.

- PEIXOTO, A. DE L. A.; VASCONCELOS, E. F. DE.; BENTIVI, D. R. C. Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma análise de experiências de psicólogos gestores. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 40, n. 1, p. 321-340, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703003244195>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932020000100657&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932020000100657&script=sci_arttext). Acesso em: 08 abr. 2021
- Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2006). Construção de medidas e delineamentos em avaliação de TD&E. In: Borges-Andrade J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 359-84). Porto Alegre: Artmed.
- POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- Queiroga, F., Andrade, J. M., Borges-Ferreira, M. F., Nogueira, R., & Abbad, G. S. Medidas de Aprendizagem em TD&E: Fundamentos teóricos e metodológicos. In: *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: medidas para gestão de pessoas* (pp. 108-126). Porto Alegre: Artmed, 2012.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 298 p.
- Richey, R. C. *The Legacy of Robert M. Gagne*. Syracuse, NY: ERIC Clearinghouse on Information and Technology, 2000. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED445674>. Acesso em 23 abr 2021.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, L.C. de C. **Alinhamento estratégico das ações de TD&E em uma empresa pública federa**. 2019. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.
- RODRIGUEZ, Maria Isabel et al. Tecnologia Instrucional - Passado, Presente e Futuro. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e A Distância**, [S.L.], v. 1, n. 8, p. 322-324, 21 maio 2008. ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância. <http://dx.doi.org/10.17143/rbaad.v1i0.108>. Disponível em: <http://seer.abed.net.br/index.php/RBAAD/article/view/108>. Acesso em: 05 maio 2021.
- SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. As revoluções industriais até a indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 480-491, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.386. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/386>. Acesso em: 24 jul. 2021.
- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. 1. ed. São Paulo; Saraiva. 2009.
- SOUSA, B. F. V. de. **Desenvolvimento de líderes: avaliação de um programa**. 2019. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Universidade do Porto, Porto, 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10216/123859>. Acesso em: 15 maio 2021.
- STAKE, R.E. **Investigación com estudio de casos**. 4a ed. Madrid (ES): Ediciones Morata; 2007.
- TABILE, A. F.; JACOMETO, M. C. D. Fatores influenciadores no processo de aprendizagem: um estudo de caso. **Rev. psicopedag.** São Paulo, v. 34, n. 103, p. 75-86, 2017. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84862017000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862017000100008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 07 maio 2021.
- TULIO, M.; ZANINI, F.; MIGUELES, C. P. **Desempenho Organizacional**. p.45-58, 2014. Disponível em: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10458/10458\\_4.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10458/10458_4.PDF) Acesso em: 15 mai 2021.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento Científico sobre Liderança: uma análise bibliométrica do acervo do theleadershipquarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 434-457, ago. 2016. FapUNIFESP (SciELO).

<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/Qcdz5sTf3zQ7zVgWcntK79g/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 30 maio 2021

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 189-199, abr. 2008. Disponível em > DOI: **10.1590/s0104-530x2008000100016**> Acesso em **17maio2021**.

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

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

ZERBINI, T. Resenha: Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189-192, 2008. DOI:<https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000100017> Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 07 May 2021.

ZERBINI, Thaís. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189-192, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 07 May 2021. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000100017>.



**XXI MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO**

**ESG NA CONTEMPORANEIDADE:**

DESAFIOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA PARA AS ORGANIZAÇÕES

**18, 19 e 20**

**NOVEMBRO/2021**

