



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, art. 5,
pp. 84-106, Jan./Fev. 2015
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151879>



Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas *Multisite*

Corporate Education and Leadership Development in Multisite Organizations

Ticiane Nunes Moscardini

Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul – FADERGS

Amarolinda Klein

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Resumo

No mundo empresarial, as mudanças são cada vez mais rápidas. A aprendizagem, no contexto organizacional, transforma-se e nasce a Educação Corporativa (EC), definida como um conjunto de estratégias educacionais contínuas que visam ao desenvolvimento de competências para o negócio. Nesse contexto, o desenvolvimento de lideranças é uma necessidade das organizações que estruturam programas com o uso de diferentes estratégias e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). O objetivo desta pesquisa é identificar quais estratégias e TIC vêm sendo utilizadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em organizações *multisite*. A pesquisa é exploratória e qualitativa. Foram realizadas entrevistas com 12 empresas da região metropolitana de Porto Alegre – RS (em um total de 24 entrevistados) escolhidas por acessibilidade. Os resultados indicam que a maioria das empresas ainda não adota a EC em sua totalidade. As estratégias de ensino e aprendizagem mais utilizadas são: aulas expositivas e debates; a modalidade presencial predomina e a utilização das TIC é limitada, sendo as tecnologias utilizadas os Ambientes Virtuais de Aprendizagem e ferramentas da *Web 2.0*. O principal desafio para o desenvolvimento de lideranças nessas empresas *multisite* é a aprendizagem e disseminação da cultura organizacional.

Palavras-chave: educação corporativa; liderança; empresas *multisite*.

Abstract

Nowadays in the business world, changes occur faster and faster. Learning in the organizational context turns into Corporate Education (CE), defined as a set of continuous educational strategies aimed at developing competences for business. Leadership development is an organizational need; therefore, many companies structure educational programs through different strategies and Information and Communication Technologies (ICT) applications. The objective of this research is to identify strategies and ICT that have been used in corporate education for leadership development in multisite organizations. The research was exploratory and qualitative, based on interviews in twelve companies located in the metropolitan region of Porto Alegre (the capital of the Brazilian state Rio Grande do Sul), with 24 people interviewed in total. The results indicate that the majority of the companies have not yet adopted the C approach as a whole. The most used strategies for teaching and learning are lectures and debates. Face to face training dominates and ICT use is limited, basically the technologies used are Virtual Learning Environments and Web 2.0 tools. The main challenge for leadership development in these multisite companies is learning and dissemination of their organizational culture.

Key words: corporate education; leadership; multisite organizations.

Introdução

Atualmente, as organizações situam-se em um ambiente de constantes e rápidas mudanças. Diante disso, existe a necessidade de um aprendizado permanente para o desenvolvimento de competências-chave para o negócio, as quais têm como base as competências dos indivíduos (Crossan, Lane, & White, 1999; Javidan, 1998). O tradicional Treinamento e Desenvolvimento (T&D) necessita migrar para uma visão de Educação Corporativa (EC) que, de forma sucinta, pode ser definida como um conjunto de práticas educacionais que a organização promove, desse modo, visando às metas futuras e com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o seu negócio (Eboli, 2004; Gould, 2005; Meister, 1999).

Nesse contexto, o desenvolvimento de lideranças representa uma demanda necessária e uma das mais importantes em empresas que buscam expansão, especialmente, para aquelas que atuam em *multisites*, pois precisam disseminar sua cultura, gerir suas unidades, para isso, seguindo um padrão e uma estratégia comum em diferentes locais.

A EC tem se difundido nas organizações e diferentes estratégias têm sido utilizadas para o desenvolvimento de pessoas. Há também um crescimento na utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) como suporte à EC. As práticas vinculadas ao uso de TIC podem ser representadas por diferentes modalidades educacionais, estratégias e formas de organização para ensino, aprendizagem e interação, as quais podem contribuir com a aprendizagem em empresas *multisite*, pois as TIC possibilitam o acesso à informação e à comunicação em diferentes locais e momentos (Morin & Renaud, 2004; Saccol, Schlemmer, & Barbosa, 2010; Wenger, White, & Smith, 2009).

Por considerar esse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as estratégias e TIC utilizadas na Educação Corporativa (EC) para o desenvolvimento das lideranças em empresas *multisite* localizadas na região metropolitana de Porto Alegre – RS.

As empresas *multisite* são definidas como aquelas que possuem unidades, sedes ou filiais em diferentes locais, ou seja, cidades, estados e até mesmo países. Esta pesquisa explora como as TIC estão presentes no desenvolvimento de lideranças por meio da EC, pois um dos desafios para as empresas *multisite* é a difusão da informação, conhecimento, aprendizagem e da sua cultura organizacional considerando os diferentes contextos nos quais atuam, ou seja, tem-se como pressuposto que o uso de TIC para EC e para o desenvolvimento de lideranças revelem maior relevância para esse tipo de empresa.

Nas seções seguintes, apresentam-se a fundamentação teórica, o método de pesquisa, a análise dos dados, a discussão dos resultados e, por fim, as conclusões deste estudo.

Fundamentação Teórica

Nesta seção são abordados os principais conceitos teóricos relacionados ao objetivo desta pesquisa.

Educação Corporativa (EC)

Ao revisar a literatura, percebe-se que a EC possui várias definições, não havendo um consenso, sendo, por vezes, definida como sinônimo de Universidade Corporativa. Neste trabalho, estes dois termos não serão tratados como equivalentes, pois se considera que uma Universidade Corporativa é um dos meios para o desenvolvimento das estratégias de EC.

Com missão, visão, valores, objetivos e metas claramente definidos, a EC deve ter como norte a estratégia do negócio, o que permite atender às necessidades dos indivíduos e da empresa. É um processo que evoluiu de uma visão tradicional de T&D para uma abordagem estratégica de ensino, aprendizagem e desenvolvimento humano constante, contribuindo para a sobrevivência e competitividade organizacional (Blass, 2005). A EC, segundo Eboli (2004), está pautada em sete princípios de sucesso:

1. **Competitividade:** valorizar a educação para o desenvolvimento das pessoas, pois, dessa forma, a empresa poderá competir no mercado e consolidar as competências críticas para o seu negócio.
2. **Perpetuidade:** transmitir a cultura organizacional e a influência que esta exerce nos indivíduos.
3. **Conectividade:** favorecer a interação entre todos os públicos (internos e externos à empresa).
4. **Disponibilidade:** disponibilizar recursos para o aprendizado em qualquer lugar e hora.
5. **Cidadania:** desenvolver indivíduos capazes de agir com ética e responsabilidade.
6. **Parceria:** estabelecer parcerias internas (líderes e gestores) e também externas (universidades, instituições de ensino).
7. **Sustentabilidade:** gerar resultados para a empresa, por meio das ações de EC.

Em síntese, para esta pesquisa, a EC 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.

A capacitação e o desenvolvimento de pessoas por meio da EC utilizam variadas estratégias. As principais estratégias identificadas na literatura são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Estratégias de Educação Corporativa (EC)

Estratégias	Definição	Como ocorre	Referências
Autoinstrução	Aprendizagem autodirigida. O indivíduo, através de sua maturidade, busca o conhecimento necessário.	O indivíduo recebe conteúdos escritos ou por meio eletrônico para estudar, onde e como lhe for mais adequado.	Fulmer e Gibbs (1998); Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2009); Antonello e Godoy (2011).
Aulas expositivas	Os indivíduos aprendem em um ambiente fixo, como sala de aula ou de treinamento, mediados por um instrutor ou professor.	Representa uma atividade educacional formal, em que há uma programação, local e conteúdo predefinidos.	Pacheco <i>et al.</i> (2009); Antonello e Godoy (2011).
Debates	Tipo de estratégia que permite a discussão e a reflexão coletiva.	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 e Godoy (2011).
Aprendizagem baseada em problemas	Envolve a resolução de problemas identificados no contexto dos próprios aprendizes, relacionados às suas atividades organizacionais.	A partir da identificação do problema central, busca-se compreender suas causas e efeitos, e identificar meios para resolução, com diversas fontes de informação.	Pacheco <i>et al.</i> (2009); Antonello e Godoy (2011); Milhem, Abushamsieh e Aróstegui (2014).

Continua

Tabela 1 (continuação)

Estratégias	Definição	Como ocorre	Referências
Estudo de Caso	Refere-se à análise de fatos e proposta de soluções aos problemas apresentados.	Pressupõe a análise de casos práticos de dentro ou de fora da empresa. É uma prática que pode ocorrer em grupo ou de forma individual.	Pacheco <i>et al.</i> (2009); Antonello e Godoy (2011).
Dramatização	Representação de uma determinada situação ou fato.	Representação baseada em situações reais.	Meister (1999); Pacheco <i>et al.</i> (2009).
Workshop ou Oficinas de trabalho	Envolve sessões 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 (há sempre um trabalho prático).	Pacheco <i>et al.</i> (2009); Antonello e Godoy (2011).
Benchmarking	Visa à observação e análise de práticas de outras pessoas ou organizações, com o objetivo de aprenderizado e adequação às necessidades da organização.	Para aplicação desta estratégia é preciso ter um diagnóstico interno e um roteiro com os itens que devem ser observados.	Fulmer e Gibbs (1998); Pacheco <i>et al.</i> (2009).
Job rotation	É uma prática que permite aos 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 empatia e reflexão.	Rebello e Gomes (2008); Pacheco <i>et al.</i> (2009); Antonello e Godoy (2011).
Participação em Projetos	Trata-se de um aprendizado vivenciado na prática, no qual o profissional tem uma meta específica a ser atingida ao final de um projeto.	O indivíduo conta com um profissional para orientar a condução das atividades, proporcionando <i>feedbacks</i> constantes.	Pacheco <i>et al.</i> (2009).
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); Milhem <i>et al.</i> (2014)
Comunidades de Prática	São grupos de pessoas que compartilham o mesmo interesse por alguma coisa que praticam.	As pessoas compartilham suas experiências (de forma presencial ou virtual), por meio da narração de suas experiências prévias e contos de trabalho, colaborando na resolução de problemas comuns.	Brown e Duguid (1991); Wenger (2008); Nagy e Burch (2009); Antonello e Godoy (2011)
Coaching	Envolve o acompanhamento do indivíduo por um profissional capacitado.	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 internos ou externos.	Pacheco <i>et al.</i> (2009)
Mentoring	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 orientar comportamentos.	Weinberg e Lankau (2010); Milhem <i>et al.</i> (2014)

Nota. Fonte: Revisão da Literatura.

Liderança

Nesta pesquisa, a liderança é entendida como um processo coletivo, ou seja, a formação de lideranças nas empresas tem com base características que emergem da interação entre os líderes (independentemente do seu nível hierárquico) e suas equipes, em um processo social, que transforma esta relação em motivação, aprendizado e desenvolvimento (Cabral & Seminotti, 2012; Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010; Day, 2000; Galli & Müller-Stewens, 2012).

Essa definição de liderança está vinculada ao conceito de *sensemaking* (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005), segundo o qual os indivíduos desenvolvem a habilidade de agir, mesmo em situações de incerteza, tendo como base sentidos ou significados compartilhados por um grupo. O *sensemaking* é que permite que a liderança interprete e compartilhe as situações ao tomar decisões no âmbito organizacional. Nesse sentido, a cultura organizacional é resultado da construção comum de sentidos, fortalecendo a liderança em rede, ou seja, aquela que está constantemente conectada em suas ações (Cabral & Seminotti, 2012; Weick *et al.*, 2005).

A liderança é independente de papéis formais ou de estrutura hierárquica. Ela pode ser vista como um processo coletivo, difundido entre os membros de uma sociedade. Ela é dependente das interações sociais, existindo uma influência mútua entre líderes e liderados, ou seja, um líder tanto influencia quanto é influenciado pelo seu grupo (Cabral & Seminotti, 2012; Crevani *et al.*, 2010; Derue & Ashford, 2010; Raelin, 2011; Skipper & Bell, 2006).

Em síntese, a partir dos conceitos anteriores, 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, valores e significados compartilhados, articulando as ações em equipe para alcançar os resultados esperados pela organização.

A partir dessa definição, verifica-se que o desenvolvimento de liderança emerge de um processo coletivo, no qual o significado e as práticas do dia a dia da empresa são como uma construção de sentidos compartilhados entre os indivíduos que dela participam (Day, 2000; Weick *et al.*, 2005). Esse processo, por vezes, está vinculado à sobrevivência e competitividade da organização, que necessita criar uma forma de desenvolver a liderança de acordo com o seu contexto específico (Dalakoura, 2010; Galli & Müller-Stewens, 2012).

A identidade da liderança é outro fator que precisa ser avaliado e considerado ao elaborarem-se programas de desenvolvimento de líderes, pois está atrelada à visão entre líderes e liderados, o que se reflete no comportamento de ambos e compreende três elementos (Derue & Ashford, 2010):

- . **Internalização individual:** os indivíduos passam a incorporar a identidade do líder ou liderado como parte de sua própria concepção.
- . **Reconhecimento relacional:** a liderança é considerada mais forte quando a identidade do líder é reconhecida e seguida pelos seus liderados.
- . **Endosso coletivo:** é o ambiente social mais amplo, quando um comportamento individual começa a ser visto como um comportamento do grupo.

Esses três níveis de identidade da liderança devem ser considerados nos processos de desenvolvimento de líderes (Derue & Ashford, 2010).

Autores como Day (2000) e Crevani, Lindgren e Packendorff (2010) destacam as diferenças entre o desenvolvimento de líderes e o 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, assim, representando um capital social.

Balkanska, Georgiev e Popova (2010) ressaltam que o desenvolvimento de lideranças deve ser permanente e apresentam recomendações para esse processo, como introduzir a gestão por competências – como uma abordagem que auxilia na formação contínua dos indivíduos. Também aconselham repensar e implementar mudanças nos métodos de capacitação, adotando práticas mais inovadoras que envolvam tanto a flexibilidade para aprender (por exemplo, via Educação a Distância [EAD]) quanto metodologias que permitam ao indivíduo aprender a partir de sua própria experiência no trabalho. Nesse sentido, Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) e Day (2000) discutem estratégias específicas para desenvolvimento da liderança; a maioria delas está incluída nas estratégias gerais de EC (ver Tabela 1), entre elas: *workshop*, *coaching*, *mentoring* e, além disso: planejamento da sucessão, aprendizado em ação, *feedback* de 360 graus.

Por considerar o desenvolvimento de lideranças em uma visão coletiva, que privilegia a criação de sentido e interação entre líderes e liderados, a seguir, exploram-se as diferentes modalidades educacionais e TIC que podem dar suporte a esse processo.

Modalidades educacionais e TIC para EC e desenvolvimento de liderança

As modalidades educacionais para desenvolver o ensino e a aprendizagem na organização representam alternativas para a implementação das estratégias de EC e de desenvolvimento de lideranças. São elas:

- . **Presencial física:** consiste em uma forma de ensino e aprendizagem face a face com um instrutor, facilitador e/ou demais participantes (Lee, 2010).
- . **EAD (Educação a Distância):** o aprendizado ocorre sem que os indivíduos estejam envolvidos nas atividades ao mesmo tempo e/ou no mesmo lugar. O *e-learning* é uma das formas de EAD na qual as atividades têm como plataforma a internet, o que tornou a EAD uma modalidade mais frequentemente utilizada em instituições de ensino e em empresas (Maia & Mattar, 2007; Male & Pattinson, 2011; Milhem, Abushamsieh, & Aróstegui, 2014; Pacheco, Scofano, Beckert, & Souza, 2009).
- . **B-learning** (*Blended learning*, ou aprendizagem mista): é uma modalidade que combina encontros presenciais físicos com atividades via EAD (Lee, 2010).
- . **M-learning** (*mobile learning* ou Aprendizagem com Mobilidade): trata-se do aprendizado apoiado pelo uso de TIC móveis e sem fio, que ocorre quando os indivíduos estão fisicamente distantes uns dos outros e de um espaço formal e fixo de educação, podendo estar em movimentação – por exemplo: visitando, viajando ou se deslocando a trabalho (Brantes, Klein, Freitas, & Schlemmer, 2013; Saccol *et al.*, 2010).
- . **U-learning** (*ubiquitous learning* ou Aprendizagem Ubíqua): a Aprendizagem Ubíqua envolve todos os processos de aprendizagem que sejam apoiados por TIC integradas (tanto móveis quanto fixas) que contem com sensores e mecanismos de localização (por exemplo: GPS, RFID – identificação por radiofrequência) capazes de identificar o local, o perfil e as necessidades ou oportunidades de aprendizagem emergentes do indivíduo, oferecendo a ele os recursos mais adequados, no ambiente que o cerca (Hwang & Tsai, 2011; Peng, Su, Chou, & Tsai, 2009; Saccol *et al.*, 2010).

As TIC podem ser definidas como um conjunto de diferentes ferramentas e recursos tecnológicos utilizados para comunicação e também para criação, captura, processamento de dados, disseminação, armazenamento e gerenciamento de informações (Saccol *et al.*, 2010). As TIC envolvem ferramentas que oferecem interação rápida e direta entre as pessoas, o que possibilita, também, a consulta a uma grande quantidade de informações conforme as necessidades emergentes de aprendizagem. Elas são, atualmente, ferramentas essenciais para a EC, pois possibilitam que o indivíduo escolha onde e quando deseja estudar, ou mesmo interagir em meio digital com outras pessoas, incluindo seus pares, líderes ou especialistas, por exemplo, nas chamadas comunidades de prática em meio digital (Wenger *et al.*, 2009). Com a difusão das TIC móveis e sem fio, essas possibilidades se ampliam ainda mais (Brantes *et al.*, 2013).

A seguir, algumas TICs que podem ser utilizadas para ajudar a implementar as estratégias de EC:

- **Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA):** são *softwares* desenvolvidos para criar um ambiente de aprendizagem em meio digital e possibilitar o gerenciamento da aprendizagem via *web* (Schlemmer, Saccol, & Garrido, 2007).
- **Tecnologias da Web 2.0:** trata-se de ferramentas que permitem a interação entre os indivíduos, privilegiando a autoria, a cooperação e a colaboração. Com elas, as pessoas podem, rapidamente, criar e atualizar conteúdos na *web*. São exemplos dessas ferramentas: *blogs*, *wikis*, *twitter* e diferentes tipos de redes sociais (Schlemmer, 2010).
- **TIC Móveis e sem Fio:** são tecnologias que permitem a comunicação e interação por meio de dispositivos portáteis e que se conectam a redes locais ou globais sem o uso de cabos. Como exemplos dessa tecnologia, pode-se citar os telefones inteligentes (*smartphones*), *tablets*, *laptops*, bem como as redes locais sem fio, as redes de telefonia celular, via satélite, etc. Essas ferramentas potencializaram as práticas de *m-learning* e *u-learning* (Hwang & Tsai, 2011; Saccol *et al.*, 2010; Schlemmer, 2010).
- **Tecnologias da *web* 3D:** são os chamados metaversos, ou Mundos Digitais Virtuais em Terceira Dimensão (MDV3D). Nos metaversos, a interação ocorre por meio de avatares (representação digital dos indivíduos), que utilizam linguagem textual, oral, gestual e gráfica para se comunicarem (Schlemmer, 2010). São ferramentas propícias à realização de jogos, simulações e atividades que potencializam a sensação de presença e pertencimento a um grupo (Warbuton, 2009).

Após serem abordados os principais conceitos relacionados à pesquisa, na seção seguinte, detalha-se o seu método.

Método de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória para que fosse possível analisar diferentes experiências e percepções existentes com relação ao tema proposto (Collis & Hussey, 2005; Silverman, 2009).

A pesquisa abrangeu 12 empresas de grande porte de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, n.d.), localizadas na região metropolitana de Porto Alegre – RS. A escolha das empresas foi realizada por acessibilidade, tendo como requisito que estas fossem *multisite*, ou seja, tivessem sedes e unidades em diferentes locais: cidades, estados ou países. Não havia nenhuma relação profissional entre a pesquisadora principal (que realizou a coleta de dados) e as empresas pesquisadas. Estas concederam a autorização para acesso por se tratar de pesquisa com fins acadêmicos e por terem unidades próximas da instituição de ensino na qual a pesquisa foi realizada, reconhecendo sua seriedade.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, a qual, segundo Bauer e Gaskell (2010) e Silverman (2009), fornece uma descrição detalhada de diferentes visões dos entrevistados. As entrevistas tiveram duração média de 33 minutos, sendo norteadas por um roteiro com perguntas abertas, permitindo que, durante a conversa, a pesquisadora pudesse incluir outras questões, conforme a necessidade, e que o entrevistado pudesse responder conforme o seu entendimento e de forma autêntica (Bauer & Gaskell, 2010; Silverman, 2009). O roteiro de entrevistas utilizado encontra-se em Apêndice. Ele foi criado com base na revisão da literatura, cuja síntese é apresentada na seção 2 deste artigo.

Na Tabela 2, elenca-se o perfil das empresas participantes com nomes fictícios, mantendo o sigilo prometido no momento da pesquisa, e a sigla utilizada para a sua identificação na análise dos dados, podendo-se associar o nome da empresa ao setor em que ela atua.

Tabela 2

Perfil das Empresas Participantes da Pesquisa

Nome fictício da empresa	Setor	Sigla de identificação	Abrangência da empresa	Porte	Nº de empregados
Empresa A	Serviços – Tecnologia	AT	Nacional	Grande	150
Empresa B	Serviços – Segurança	BS	Nacional	Grande	2500
Empresa C	Indústria – Construção	CC	Nacional	Grande	1990
Empresa D	Indústria – produção	DP	Nacional	Grande	2600
Empresa E	Serviços – Financeiro	E	Nacional	Grande	115.000
Empresa F	Serviços – Tecnologia	FT	Estadual	Grande	130
Empresa G	Serviços – Segurança	GS	Região Sul	Grande	780
Empresa H	Indústria – produção	HP	Internacional	Grande	4500
Empresa I	Indústria – produção	IP	Internacional	Grande	1800
Empresa J	Serviços – Tecnologia	JT	Nacional	Grande	800
Empresa L	Serviços – Educação	LE	Nacional	Grande	2300
Empresa M	Serviços –Tecnologia	MT	Internacional	Grande	65.000

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Foram entrevistados os gestores da área de Recursos Humanos (ou área semelhante, ou os responsáveis pelos programas de EC), bem como um gestor das áreas de negócios em cada uma das empresas. Todas as entrevistas foram gravadas com a devida autorização do entrevistado. Foram realizadas ao todo 24 entrevistas presenciais, entre os meses de dezembro de 2012 a julho de 2013. Na Tabela 3, seguem as informações sobre as entrevistas.

Tabela 3

Informações sobre as Entrevistas

Nome fictício da empresa	Cargo dos Entrevistados	Duração da entrevista
Empresa AT	Gerente Administrativo	1:13:22
	Coordenador de Desenvolvimento	34:08
Empresa BS	Gestor de Qualidade e Educação Corporativa	37:01
	Gerente de Negócios	36:11
Empresa CC	Gerente Corporativo de RH	41:40
	Gerente de TI	21:01
Empresa DP	Gerente de T&D	33:25
	Gerente Industrial	46:53
Empresa EF	Analista de RH	1:44:45
	Gerente Geral	32:21
Empresa FT	Sócio-Diretor	43:39
	Diretor de Tecnologia	46:04

Continua

Tabela 3 (continuação)

Nome fictício da empresa	Cargo dos Entrevistados	Duração da entrevista
Empresa GS	Gerente de RH	32:09
	Gerente Comercial e MKT	38:54
Empresa HP	Supervisor de RH	47:00
	Gerente Regional de Vendas	27:12
Empresa IP	Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento	1:17:55
	Gerente de Controladoria	35:57
Empresa JT	Analista de desenvolvimento	1:03:16
	Líder de equipe de Qualidade	33:15
Empresa LE	Gerente de RH	37:50
	Coordenador de Unidade	27:54
Empresa MT	Gerente de RH	52:44
	Diretor de Serviços	41:19
Total de Horas		13:29:37

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

A Análise de Conteúdo foi a técnica escolhida para a análise dos dados (qualitativos). Esta técnica permitiu analisar o texto criado a partir da transcrição literal das entrevistas, classificando sistematicamente o material coletado e categorizando os dados de acordo com os temas abordados neste estudo (Bauer & Gaskell, 2010; Silverman, 2009). As categorias de análise basearam-se na revisão da literatura da pesquisa. Utilizou-se o *software* NVivo® para a criação do banco e análise dos dados coletados, a qual é apresentada na próxima seção.

Resultados

Nesta seção serão apresentados os principais resultados da pesquisa. As empresas pesquisadas serão identificadas por siglas (ver Tabela 3). As análises têm como objetivo identificar se as empresas *multisite* pesquisadas, de fato, realizam EC e quais estratégias e TIC estão sendo utilizadas, nesse contexto, para o desenvolvimento de lideranças.

Inicialmente, ao falarem sobre os objetivos da área de EC (ou outro nome dado à área da empresa voltada ao desenvolvimento de pessoas), os entrevistados, em sua maioria, destacaram a importância de preparar os funcionários de acordo com a estratégia relacionada ao crescimento e expansão das suas organizações, principalmente os líderes e seus sucessores.

De um modo geral, de acordo com a percepção dos entrevistados, as empresas estão posicionadas da seguinte forma, entre os conceitos de EC ou a visão de treinamento, conforme sintetizado na Tabela 4.

Tabela 4

Síntese da Visão Estratégica de Educação Corporativa X Visão de Treinamento

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

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o relato dos entrevistados, das 12 empresas, nove realizam as ações de desenvolvimento de pessoas com base nas estratégias definidas pela organização, com um olhar direcionado ao negócio e a uma visão de futuro. No entanto, ao falarem sobre os programas de desenvolvimento, todos os entrevistados mencionaram que as ações de suas empresas são direcionadas somente ao público interno. Para desenvolver os programas de EC, nove das 12 empresas pesquisadas também contam com parcerias institucionais, sendo duas com uma instituição do sistema S e sete com faculdades ou universidades. Por essa razão, acredita-se que essas nove empresas (ver Tabela 4) têm uma visão estratégica voltada para a EC, mas, mesmo assim, não a adotam plenamente, em todos os seus princípios, incluindo o desenvolvimento de público externo.

O desenvolvimento das lideranças nas empresas ocorre de diferentes formas. A Tabela 5 apresenta as estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas.

Tabela 5

Estratégias Utilizadas para o Desenvolvimento de Lideranças

Estratégias	Empresa/Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
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
Coaching		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	10
Workshop ou oficina		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
Benchmarking				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
Mentoring					X				X			X	3
Job rotation							X					X	2
Dramatização				X			X						2
Comunidades de prática												X	1
Total por empresa	1	6	3	9	8	7	8	4	10	7	8	11	

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, de acordo com a Tabela 5, que a aula expositiva é a estratégia mais utilizada (em todas as empresas) para o desenvolvimento de lideranças, seguida de debate (11), *coaching* (10) e *workshops* ou oficinas (9).

Quanto às modalidades educacionais adotadas para o desenvolvimento de lideranças, a maioria dos entrevistados afirma que a sua empresa utiliza somente a modalidade de educação presencial física. Somente em três empresas (EF, HP e MT) se utiliza a EAD; e, em duas, delas somente – EF e MT – também se utiliza a mistura de EAD com o ensino presencial, ou *Blended learning*. Na Tabela 6, consta uma síntese dos resultados. As modalidades *M-learning* e *U-learning* não são utilizadas por nenhuma das empresas pesquisadas. Mesmo sendo empresas *multisite*, estas ainda optam por realizar os programas de desenvolvimento de lideranças de forma presencial, ainda que este formato possa gerar mais custos.

Tabela 6

Modalidades Utilizadas para o Desenvolvimento de Lideranças

Modalidades	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
EAD					X			X				X	3
Blended					X							X	2
M-learning													0
U-learning													0
Total*	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	17

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

* Os dados somam mais de 12 porque as respostas não são mutuamente excludentes.

Com relação ao uso de TIC para o desenvolvimento de lideranças, verificou-se que já existem algumas utilizações, mas, na maioria das iniciativas, elas visam ao armazenamento de dados, materiais didáticos e informações com baixo uso para interação e colaboração. A Tabela 7 apresenta uma síntese com o número de empresas que utilizam cada ferramenta de TIC, exceto aquelas cuja finalidade do uso é somente para armazenamento de informações. Três empresas utilizam AVA, sendo que duas delas realizam trabalhos também por meio de *wikis* (empresas EF e MT).

Tabela 7

TIC Utilizadas para o Desenvolvimento de Liderança

TIC	Empresa-Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
AVA					X			X				X	3
Tecnologias Web 2.0													
Blog													
Wiki					X							X	2
Tecnologias Móveis e sem Fio													0
Tecnologias da Web 3D													0

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação às formas de avaliação dos resultados obtidos com os programas de desenvolvimento de liderança, na Tabela 8, estão elencadas, de forma sintetizada, as práticas identificadas.

Tabela 8

Formas de Avaliação dos Resultados dos Programas de Desenvolvimento de Liderança

Formas	Empresa–Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
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

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

* Os dados somam mais de 12 porque as respostas não são mutuamente excludentes.

A forma de avaliação mais citada pelos entrevistados é a avaliação de desempenho (8), que está relacionada a uma avaliação do indivíduo. A avaliação de projetos ocorre em somente duas empresas, assim como a mensuração de resultados financeiros ou de expansão gerados. Melhorias para a gestão só são avaliadas por uma das empresas. Percebeu-se, pelas entrevistas, que medir o resultado dos investimentos em programas de desenvolvimento de lideranças é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas *multisite*, sendo que duas delas afirmaram abertamente não conseguir medir esses resultados. Na Tabela 9, destacam-se as respostas dos entrevistados com relação aos principais desafios enfrentados por suas empresas para estabelecer programas de desenvolvimento de lideranças.

Tabela 9

Desafios Enfrentados pelas Empresas *Multisite* para o Desenvolvimento de Lideranças

Desafios	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	14

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

* Os dados somam mais de 12 porque as respostas não são mutuamente excludentes.

Na maioria das empresas (8), os entrevistados indicaram que a aprendizagem e a disseminação da cultura organizacional é um desafio para realizar programas de desenvolvimento de lideranças em suas empresas *multisite*. Mesmo que os processos de trabalho sejam informados, por meio de capacitações

ou manuais, a forma como cada líder irá desempenhar seu papel sofre variações. Em empresas de grande porte, como as que foram pesquisadas, é um desafio disseminar a mesma cultura organizacional para todos.

Quanto aos resultados obtidos com as iniciativas de desenvolvimento de liderança, a Tabela 10 mostra uma síntese das percepções dos entrevistados.

Tabela 10

Resultados Obtidos com as Iniciativas de Desenvolvimento de Liderança

Resultados obtidos	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

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

* Os dados somam mais de 12 porque as respostas não são mutuamente excludentes.

O desenvolvimento de líderes internos, ou seja, líderes que cresceram dentro da empresa, é o resultado das iniciativas de desenvolvimento de liderança citado em seis das 12 empresas pesquisadas, seguido pela disseminação do conhecimento, visão coletiva e resultados financeiros (5). Como são empresas *multisite*, os entrevistados também relatam que seus líderes, desenvolvidos internamente, são transferidos para novas unidades adquiridas ou construídas em outras cidades, como forma de possibilitar que os processos e a cultura sejam disseminados, conforme eles aprenderam durante sua trajetória na empresa.

Os entrevistados também foram questionados quanto às principais melhorias necessárias para aprimorar as atuais iniciativas de desenvolvimento de lideranças (Tabela 11).

Tabela 11

Melhorias Necessárias para as Iniciativas Atuais de Desenvolvimento de Liderança

Melhorias	Empresa-Setor												Total
	AT	BS	CC	DP	EF	FT	GS	HP	IP	JT	LE	MT	
Estruturação e continuidade dos Programas		X	X	X		X	X	X				X	7
Coaching, 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

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa.

* Os dados somam mais de 12 porque as respostas não são mutuamente excludentes.

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

Na seção seguinte é realizada a discussão dos resultados da pesquisa à luz da literatura, gerando-se as conclusões deste estudo.

Discussão dos Resultados e Conclusões

As ações de desenvolvimento de lideranças das empresas *multisite* pesquisadas, conforme o que os entrevistados relataram, apresentam uma tendência em direção à definição teórica de EC. De acordo com a literatura considerada nesta pesquisa (Eboli, 2004, 2011; Meister, 1999; Pacheco *et al.*, 2009), a EC deve estar voltada ao desenvolvimento de pessoas, tanto internas quanto externas à empresa, assim, aprimorando as competências consideradas críticas para o negócio e promovendo o aprendizado contínuo. Nesse sentido, percebe-se que as empresas estão em um estágio inicial de EC, ou seja, ainda em construção e em busca do reconhecimento e continuidade de suas ações.

Ao considerar os princípios essenciais da EC (Eboli, 2004), verificou-se que:

1. **Quanto ao princípio de competitividade:** todas as empresas demonstram a preocupação em desenvolver seus profissionais, com foco nas estratégias e resultados esperados para o negócio.
2. **Quanto ao princípio de perpetuidade:** este princípio está presente, pois um desafio reconhecido para os processos de desenvolvimento de liderança, na maioria das empresas pesquisadas, é a necessidade de disseminação da sua cultura, por atuarem em locais diferentes.
3. **Conectividade:** as ações das empresas pesquisadas ainda estão direcionadas somente ao seu público interno, o que vai de encontro a este princípio da EC.

4. **Disponibilidade:** diferentes estratégias de EC são utilizadas para o desenvolvimento de liderança. Porém as oportunidades de ensino e de aprendizagem não estão disponíveis a qualquer tempo ou local. A utilização da EAD ainda é incipiente na maioria das empresas pesquisadas, e outras modalidades, como o *Blended* ou o *Mobile Learning*, poderiam ser utilizadas ou expandidas. A continuidade dos programas de EC para o desenvolvimento de liderança é um ponto de melhoria necessário. As evidências apontam, na maioria dos casos, para ações de desenvolvimento de liderança pontuais e não contínuas.
5. **Cidadania:** os resultados indicam que as ações de desenvolvimento de liderança são, em geral, voltadas aos indivíduos, não apresentando um olhar mais coletivo. Pode-se, contudo, considerar que este princípio está sendo considerado, pois, mesmo que o foco esteja no indivíduo, as empresas estão buscando desenvolver a parte comportamental de sua liderança, incluindo questões como o comprometimento e a responsabilidade com as equipes e com a organização.
6. **Parceria:** a maioria das empresas possui parcerias institucionais, com universidades, faculdades e instituições do sistema S, que as auxiliam em seus programas de capacitação e desenvolvimento.
7. **Sustentabilidade:** de um modo geral, a maioria dos entrevistados consegue apontar resultados gerados para a empresa a partir das práticas de EC voltadas ao desenvolvimento de liderança, mas esses resultados ainda estão relacionados somente ao desenvolvimento dos indivíduos, sem o uso de indicadores ou métodos específicos para a avaliação dos resultados obtidos para o negócio.

Em síntese, observa-se que a maioria das empresas revela estar praticando dois princípios básicos da EC, nos seus processos de desenvolvimento de liderança: competitividade e parceria (1 e 6), e que existe uma preocupação em seguir os princípios 2, 5 e 7. Há poucas evidências de ênfase ou ações de melhoria voltadas aos fatores 3 e 4. Isso leva à percepção de que as empresas pesquisadas, comumente, ainda estão trabalhando com uma visão mais próxima à lógica de treinamento (Eboli, 2004, 2011; Meister, 1999; Milhem *et al.*, 2014; Pacheco *et al.*, 2009), ou seja, com ações ainda pontuais, mais reativas do que proativas, voltadas ao aprendizado individual, mas desejam evoluir para uma abordagem plena de EC.

Ao investigar sobre a EC para o desenvolvimento de liderança, todos os entrevistados relatam que a maioria dos seus líderes atuais foi desenvolvida internamente, seja através de programas específicos ou na prática, e que isso ocorre devido ao tempo de empresa das pessoas e à sua identificação com a cultura organizacional. Isso é relevante, pois a identidade da liderança torna-se importante ao conduzir uma equipe. Trata-se de um processo social em que a liderança deve assumir comportamentos de seus liderados, da mesma forma que estes endossam o seu estilo e atribuem-lhe confiança (Derue & Ashford, 2010).

Todavia percebe-se que, conforme a literatura considerada (Crevani *et al.*, 2010; Day, 2000), o foco ainda recai sobre o desenvolvimento de líderes (indivíduo) e não de lideranças (processo coletivo), o que envolveria um enfoque maior sobre o engajamento entre líderes e liderados e da liderança compartilhada nas equipes de trabalho. Isso é uma questão que requer reflexão, uma vez que sabemos que, atualmente, diferentes formas de liderança, muito mais coletivistas, em rede, tendem a emergir. Conforme Cullen e Yammarino (2014), o engajamento coletivo na liderança por vários indivíduos e entidades maiores que compartilham funções de liderança, tanto em relações formais quanto informais, é uma capacidade necessária para enfrentar ambientes de trabalho cada vez mais complexos.

A maioria das empresas utiliza diversas estratégias para o desenvolvimento de liderança, sendo as mais frequentes as aulas expositivas, debates, *coaching* e *workshop*. Isso está de acordo com o que é preconizado na literatura, pois diversos autores (por exemplo: Balkanska, Georgiev, & Popova, 2010; Day, 2000; Ulrich, Zenger, & Smallwood, 2000) indicam que as ações de desenvolvimento de lideranças devem ser dinâmicas e utilizar diferentes formas de ensino e de aprendizagem.

No entanto as estratégias são utilizadas, na maioria das vezes, por meio de uma única modalidade educacional, a presencial física. Essa modalidade pode promover um engajamento dos gestores no ambiente organizacional, com isso, contribuindo para uma melhor adaptação à cultura da empresa

(Crevani *et al.*, 2010; Day, 2000). A cultura organizacional é um elemento essencial que está ligado à estratégia e competitividade da organização, podendo ser definida como um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a forma como ela conduz os seus negócios e como relaciona-se com diferentes públicos, como funcionários, clientes e fornecedores (Barney, 1986). Atuar conforme a cultura organizacional pode representar a sobrevivência e garantir o desenvolvimento da empresa, e a liderança tem um papel importante nesse contexto, disseminando a cultura em qualquer local em que a empresa esteja presente (Cabral & Seminotti, 2012; Dalakoura, 2010; Day, 2000; Galli & Müller-Stewens, 2012; Weick *et al.*, 2005).

Pode, todavia, ser relevante ampliar as modalidades educacionais utilizadas, para tanto, oferecendo, por exemplo, a EAD, ou o *mobile learning*, com o suporte das TIC para dar suporte ao desenvolvimento de lideranças na atuação em *multisite*, de forma a imprimir flexibilidade a esse processo, em termos de tempos e espaços de formação disponíveis para os aprendizes (Brantes *et al.*, 2013; Saccol *et al.*, 2010).

Em uma das empresas pesquisadas foi relatado que a EAD é utilizada amplamente em outro país no qual a empresa atua, porém, no Brasil, existe resistência em mudar os processos que já estão sendo utilizados. Segundo Albertin e Brauer (2012), a resistência à EAD pode estar atrelada à necessidade de interação presencial, dificuldades na gestão do tempo, bem como à falta de infraestrutura técnica, que deve ser adequada para suportar o sistema no qual essa modalidade será utilizada.

Assim, é necessário avaliar quais são as causas de resistência à adoção de modalidades educacionais que fogem ao padrão da presença física. Balkanska *et al.* (2010) alertam que é preciso repensar e implementar mudanças nos métodos de desenvolvimento existentes para os líderes, sendo preciso introduzir tecnologia e combinar diferentes formas de aprendizagem. Como foi verificado, o uso de TIC para o desenvolvimento de lideranças ainda é raro nas empresas pesquisadas. Quando ocorre a utilização dessas ferramentas, percebe-se que é de forma limitada, ou seja, somente para disponibilização de conteúdos ou materiais didáticos. Implementar as estratégias de EC somente em formato presencial e com apoio limitado das TIC pode representar também um custo elevado para as empresas *multisite*.

Quanto às formas de avaliar os resultados das ações de desenvolvimento de lideranças, verificou-se que, na maioria das empresas, a avaliação de desempenho individual é, comumente, a única forma de avaliação existente, sendo que outros critérios poderiam ser utilizados, até mesmo para guardar coerência com uma visão mais coletiva da liderança e um olhar mais estratégico de EC (desenvolvimento de competências e resultados para o negócio).

Na literatura, o Modelo de Produtividade de Allen e McGee (2004) indica que é necessário analisar os resultados dos programas de desenvolvimento previamente à sua execução, definindo metas abrangentes que contemplem a organização e não somente o indivíduo; o foco somente no indivíduo denota uma visão de treinamento.

Dalakoura (2010) indica que existe um impacto positivo do desenvolvimento de lideranças no desempenho organizacional (este sendo mensurado tanto por meio de indicadores financeiros quanto de mercado). Assim, é preciso definir clara e objetivamente quais são os indicadores a serem utilizados para avaliar os resultados dos programas de desenvolvimento de líderes, alinhando os resultados esperados com a escolha de estratégias adequadas às necessidades de ensino e aprendizagem (Allen & McGee, 2004).

Ainda que sem uma medida exata de resultados atingidos, os entrevistados percebem subjetivamente alguns benefícios obtidos com os programas de desenvolvimento 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, esses resultados reforçam que a ênfase da avaliação está no indivíduo.

Uma boa parte dos entrevistados citou como melhorias desejáveis para o desenvolvimento de liderança a estruturação e a continuidade dos programas. Esta melhoria vai ao encontro dos conceitos de EC, pois os programas não podem ser pontuais e estáticos, devendo ser contínuos. As empresas não

citaram a adoção de TIC como uma das melhorias que poderiam ser implantadas, tampouco a adoção de outras modalidades de ensino, como a EAD. O argumento para isso remete à percepção de que há uma necessidade de interação presencial, em um único local, para a disseminação de informações e da cultura organizacional.

Nesse sentido, verifica-se ser prioritário promover a interação entre as lideranças, mas considera-se que, conforme apontado pela literatura, isso pode ocorrer tanto por presença física quanto por presença em meio digital (Schlemmer, 2010), sendo que esta pode ser melhor explorada pelas empresas pesquisadas.

Para concluir, acredita-se que o objetivo desta pesquisa foi atingido, pois, por meio das entrevistas realizadas, foi possível levantar informações que permitiram identificar e analisar quais estratégias e TIC vêm sendo utilizadas na EC para o desenvolvimento de lideranças em organizações *multisite* localizadas na região metropolitana de Porto Alegre – RS.

A pesquisa gerou as seguintes contribuições e recomendações:

- **Para a academia:** esta pesquisa levantou informações e pode abrir portas para diversas outras relacionadas ao tema central, pois há poucos artigos ou livros que relacionem a EC para o desenvolvimento de lideranças com as estratégias utilizadas para esses fins e com o uso de TIC.
- **Para gestores e profissionais de RH:** os resultados da pesquisa apontam que é importante definir indicadores de resultados para as ações de desenvolvimento de líderes, que precisam ser trabalhados de forma objetiva e considerar os resultados para o negócio, não somente para os indivíduos. A utilização de diferentes modalidades educacionais e TIC para o desenvolvimento de lideranças também merece ser considerada. Da mesma forma, é importante refletir sobre a visão de liderança adotada, se mais individual ou coletiva.

As limitações desta pesquisa podem ser representadas pelas poucas empresas pesquisadas, como também pela dificuldade de disponibilidade dos respondentes (duração das entrevistas). O método adotado trouxe uma visão qualitativa sobre o tema estudado, o que tem como limitação possíveis interpretações pessoais por parte tanto dos entrevistados quanto do entrevistador no tocante à realidade das empresas pesquisadas. Da mesma forma, não foram utilizadas outras fontes de dados sobre cada empresa para triangulação com os resultados das entrevistas.

Nessa perspectiva, sugere-se, para pesquisas futuras, que outros estudos em diferentes contextos, envolvendo um maior número de entrevistados e com triangulação dos dados, possam contribuir para o avanço na compreensão do tema. Um estudo quantitativo também pode ser utilizado para averiguar a generalização estatística dos resultados para populações mais amplas de empresas *multisite*.

Outras pesquisas direcionadas para as modalidades de ensino e aprendizagem e utilização de TIC também poderão proporcionar novas visões sobre o tema. É necessário ampliar o entendimento, por exemplo, de por que ainda é raro o uso de EAD ou outras modalidades como o *Blended* ou o *Mobile Learning*, bem como o uso pleno das capacidades de TIC, de forma mais abrangente, para o desenvolvimento de lideranças. Também se sugere pesquisar com mais profundidade a visão de liderança considerada pelas empresas, em que medida ela evolui ou não para uma visão mais coletiva.

Referências

- Albertin, A. L., & Brauer, M. (2012). Resistência à educação a distância na educação corporativa. *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1367-389. doi: 10.1590/S0034-76122012000500009

- Albuquerque, N. R. de, Vellasco, M. M. M. R., Munb, J., & Houselb, T. J. (2012). Human capital valuation and return of investment on corporate education. *Expert Systems with Applications*, 39(15), 11934–11943. doi: 10.1016/j.eswa.2012.03.002
- Allen, M., & McGee, P. (2004). Measurement and evaluation in corporate universities. *New Directions for Institutional Research*, (124), 81-92. doi: 10.1002/ir.133
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- Balkanska, P., Georgiev, N., & Popova, K. (2010). Modeling of the core management competencies in the process of training and development of health managers. *Trankia Journal of Sciences*, 8(2), 424-428.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. doi: 10.5465/AMR.1986.4306261
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2010). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (6a ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Blass, E. (2005). The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 58–74. doi: 10.1108/03090590510576217
- Brantes, J., Klein, A. Z., Freitas, A., & Schlemmer, E. (2013). Mobile learning: definition, uses and challenges. In L. A. Wankel, P. Blessinger, & C. Wankel (Orgs.), *Increasing student engagement and retention using mobile applications smartphones, skype and texting technologies* (pp. 47-82). London: Emerald.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. doi 10.1287
- Cabral, P. M., & Seminotti, N. (2012). Os processos grupais desde o paradigma sistêmico-complexo: uma experiência de intervenção recursiva em um grupo de gestores. *Psychologica*, 55(3), 209-227.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77- 86. doi: 10.1016/j.scaman.2009.12.003
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. doi: 10.2307/259140
- Cullen, K., & Yammarino, F. G. (2014). Special issue on collective and network approaches to leadership [Call for Papers]. *The Leadership Quartely*, 25(1), 180-181. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.12.005.
- Dalakoura, A. (2010). Examining the effects of leadership development on firm performance. *Journal of Leadership Studies*, 4(1), 59–70. doi: 10.1002/jls.20160
- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership Quartely*, 11(4), 581-613. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- Derue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627- 647. doi: 10.5465/AMR.2010.53503267

- Eboli, M. (2004). *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente.
- Eboli, M. (2011). Sistema de educação corporativa e a EAD. In F. M. Litto & M. Formiga (Orgs.), *Educação a distância: o estado da arte* (pp. 189-197). São Paulo: Pearson.
- Fulmer, R. M., & Gibbs, P. A. (1998). Lifelong learning at the corporate university. *Career Development International*, 3(5), 177-184. doi: 10.1108/13620439810229389
- Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176-201. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.014
- Gould, K. E. (2005). The corporate university: a model for sustaining an expert workforce in the human services. *Behavior Modification*, 29(3), 508-520. doi: 10.1177/0145445504273282
- Hwang, G.-J., & Tsai, C.-C. (2011). Research trends in mobile and ubiquitous learning: a review of publications in selected journals from 2001 to 2010. *British Journal of Educational Technology*, 42(4), E65-E70. doi: 10.1111/j.1467-8535.2011.01183.x
- Javidan, M. (1998). Core competences: what does it mean in practice? *Long Ranging Planning*, 31(1), 60-71. doi: 10.1016/S0024-6301(97)00091-5
- Lee, J. (2010). Design of blended training for transfer into the workplace. *British Journal of Educational Technology*, 41(2), 181-198. doi: 10.1111/j.1467-8535.2008.00909.x
- Maia, C., & Mattar, J. (2007). *O ABC da EaD: a educação a distância hoje*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Male, G., & Pattinson, C. (2011). Enhancing the quality of e-learning through mobile technology: a socio-cultural and technology perspective towards quality e-learning applications. *Campus-Wide Information Systems*, 28(5), 331-344. doi: 10.1108/10650741111181607
- Meister, J. C. (1999). *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books.
- Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. (2014). Training strategies, theories and types. *Journal of Accounting, Business & Management*, 21(1), 12-26.
- Morin, L., & Renaud, S. (2004). Participation in corporate university training: its effect on individual job performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(4), 295-306. doi: 10.1111/j.1936-4490.2004.tb00346.x
- Nagy, J., & Burch, T. (2009). Communities of Practice in Academe (CoP-iA): understanding academic work practices to enable knowledge building capacities in corporate universities. *Oxford Review of Education*, 35(2), 227-247. doi: 10.1080/03054980902792888
- Pacheco, L., Scofano, A. C., Beckert, M., & Souza, V. (2009). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas* (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- Peng, H., Su, Y.-J., Chou, C., & Tsai, C.-C. (2009). Ubiquitous knowledge construction: mobile learning redefined and a conceptual framework. *Innovations in Education and Teaching International*, 46(2), 171-183. doi: 10.1080/14703290902843828
- Raelin, J. A. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195-211. doi: 10.1177/1742715010394808

- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization*, 15(4), 294-308. doi: 10.1108/09696470810879556
- Ryan, L. (2009). Exploring the growing phenomenon of university-corporate education partnerships. *Management Decision*, 47(8), 1313–1322. doi: 10.1108/00251740910984569
- Saccol, A., Schlemmer, E., & Barbosa, J. (2010). *M-learning e u-learning: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua*. São Paulo: Pearson Education.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (n.d.). *Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP*. Recuperado de <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>
- Schlemmer, E. (2010). Formação de professores na modalidade online: experiências e reflexões sobre a criação de Espaços de Convivência Digitais Virtuais (ECODI). *Em Aberto*, 23(84), 99-122.
- Schlemmer, E., Saccol, A. Z., & Garrido, S. (2007). Um modelo sistêmico de avaliação de software para Educação a Distância como apoio à gestão de EAD. *Revista de Gestão USP*, 14(1), 77-91. doi: 10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36592
- Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Skipper, C. O., & Bell, L. (2006). Assessment with 360° evaluations of leadership behavior in construction project managers. *Journal of Management in Engineering*, 22(2), 75-80.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (2000) *Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Warbuton, S. (2009). Second life in higher education: assessing the potential for and the barriers to deploying virtual worlds in learning and teaching. *British Journal of Education Technology*, 40(3), 414-426. doi: 10.1111/j.1467-8535.2009.00952.x
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi: 10.1287/orsc.1050.0133
- Weinberg, F. J., & Lankau, M. J. (2010). Formal mentoring programs: a mentor-centric and longitudinal analysis. *Journal of Management*, 37(6), 1527–1557. doi: 10.1177/0149206309349310
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., White, N., & Smith, J. (2009). *Digital habitats: stewarding technology for communities*. Portland: CPSquare.

Dados dos Autores

Ticiane Nunes Moscardini
Rua General Vitorino, 25, 90.020-171, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: ticimoscardini@gmail.com

Amarolinda Klein
Avenida Unisinos, 950, 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil. E-mail: amaroklein@gmail.com

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Elementos	Definições	Referências	Questões
1 - Educação Corporativa na empresa (EC)	A EC envolve 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.	Meister (1999); Crossan <i>et al.</i> (1999); Eboli (2004, 2011); Gould (2005); Blass (2005); Rebelo e Gomes (2008); Pacheco <i>et al.</i> (2009); Ryan (2009); Morin e Renaud (2004); Albuquerque, Vellasco, Munb e Houselb (2012).	<ol style="list-style-type: none"> 1. A empresa possui Educação Corporativa (EC) ou Centro de treinamento para o desenvolvimento de seus profissionais? 2. Quais são os principais objetivos? Estão vinculados às estratégias da empresa? 3. Quais são os públicos atendidos? 4. Quem são os responsáveis pela idealização da EC ou centro de treinamento? 5. Quem gerencia os processos de EC ou de treinamento no dia a dia? 6. O fato de a empresa atuar em diferentes locais influencia as suas estratégias de EC (ou de treinamento)? De que forma?
2 - Estratégias de Educação Corporativa adotadas e seus resultados	As estratégias de EC estão atreladas à adoção de uma cultura de aprendizagem que compreende diferentes formas de criação e compartilhamento do conhecimento, por exemplo: autoinstrução, aulas expositivas, debates, aprendizagem baseada em problemas, estudos 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> .	Meister (1999); Eboli (2004, 2011); Milhem <i>et al.</i> (2014); Brown e Duguid (1991); Fulmer e Gibbs (1998); Wenger, White e Smith (2009); Rebelo e Gomes (2008); Pacheco <i>et al.</i> , (2009); Nagy e Buroh (2009); Weinberg e Lankau (2010); Antonello e Godoy (2011).	<ol style="list-style-type: none"> 7. Quais são os tipos de programas existentes de EC (ou de treinamento)? 8. Que tipos de metodologias de ensino e de aprendizagem são mais utilizadas, por exemplo: aulas expositivas, estudos de caso, projetos, etc.? 9. Existem parcerias institucionais para a realização dos programas? Quais? Qual o motivo das escolhas? 10. Existe um sistema de avaliação dos resultados obtidos com os programas de EC (ou de treinamento)? Como funciona esse sistema? 11. Como a empresa, de modo geral, avalia os programas? Eles estão sendo efetivos? O que poderia ser aprimorado?
3 - Modalidades educacionais e TIC adotadas para Educação Corporativa	As modalidades educacionais para o ensino e aprendizagem na organização podem ser: presencial física, EAD, <i>blended</i> , <i>m-learning</i> , <i>u-learning</i> . As TIC utilizadas para Educação Corporativa	Lee (2010); Maia e Mattar (2007); Male e Pattinson (2011); Pacheco <i>et al.</i> (2009); Milhem <i>et al.</i> (2014); Saccol, Schlemmer e Barbosa (2010); Brantes, Klein, Freitas e Schlemmer (2013); Peng <i>et al.</i> (2009);	<ol style="list-style-type: none"> 12. Quais são as modalidades educacionais e TIC utilizadas nos processos de EC (ou de treinamento)? 13. Existem processos estruturados na empresa para compartilhar conhecimentos e

	podem ser: AVA, Hwang e Tsai (2011); Tecnologias da Web 2.0, Schlemmer, Saccol e TIC móveis e sem fio, Web Garrido (2007); Schlemmer 3D. (2010); Warbuton (2009).	trocar experiências entre os colaboradores? Quais?
4- Liderança na empresa	Define-se 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, valores e significados compartilhados, articulando as ações em equipe para alcançar os resultados esperados pela organização.	Day (2000); Cabral e Seminotti (2012); Galli e Müller-Stewens (2012); Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005); Crevani et al. (2010); Derue e Ashford (2010); Raelin (2011); Skipper e Bell (2006); Dalakoura (2010); Balkanska et al. (2010); Ulrich et al. (2000).
5 - Estratégias e TIC utilizadas para o desenvolvimento de lideranças na empresa	O desenvolvimento da liderança emerge de um processo coletivo, no qual o significado e as práticas do dia a dia da empresa são como uma construção de sentidos compartilhados entre os indivíduos que dela participam.	Referenciais utilizados para definição dos elementos 1 a 4.
		14. O que é importante para promover ou contratar um trabalhador para funções de liderança na sua empresa? 15. Os líderes são contratados externamente ou desenvolvidos internamente?
		16. Se os líderes são contratados externamente, existe algum programa específico de desenvolvimento para este público? 17. Existem programas específicos para o desenvolvimento de lideranças internas? Quais? Como funcionam? 18. Nesses programas, quais são as estratégias de ensino e aprendizagem utilizadas com mais frequência (por exemplo: aulas expositivas, casos, projetos, etc.)? 19. Quais são as modalidades educacionais e TIC aplicadas nas atividades específicas para o desenvolvimento de lideranças? 20. Quais são os desafios para se desenvolver lideranças em uma empresa que atua em diferentes locais, como a sua? 21. Existe um sistema de avaliação dos resultados obtidos com os programas de EC (ou treinamento) voltados ao desenvolvimento lideranças? Como funciona? 22. Que resultados vêm sendo obtidos com as atuais práticas de EC (ou treinamento) para o desenvolvimento de lideranças na sua empresa? O que poderia ser aprimorado?