

FACULDADE SENAC CAÇADOR
Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de
Pessoas

Ana Claudia Etges
Delson Ey de Oliveira
Elaine Sabedot
Gabrieli Lenz

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA LIDERANÇAS: DESENVOLVIMENTO DO
NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Caçador
2018

Ana Claudia Etges
Delson Ey de Oliveira
Elaine Sabedot
Gabrieli Lenz

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA LIDERANÇAS: DESENVOLVIMENTO DO
NÍVEL DE ESCOLARIDADE**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Caçador, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadoras: Nádya Grezzana Mascelani e Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani

Caçador
2018

Ana Claudia Etges
Delson Ey de Oliveira
Elaine Sabedot
Gabrieli Lenz

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA LIDERANÇAS: DESENVOLVIMENTO DO
NÍVEL DE ESCOLARIDADE**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Caçador,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia Grezzana Mascelani (Profª Disciplina Integradora e Orientadora) – Senac
Concórdia

Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani (Orientadora) – Senac Caçador

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor um programa de capacitação para líderes das empresas da cidade de Caçador-SC visando elevar o nível de escolaridade. Liderança é um dos assuntos mais importantes para a gestão organizacional, pois, o líder tem um papel fundamental para motivar, incentivar e desenvolver as pessoas e o crescimento da organização, visto que as empresas precisam manter em seu quadro funcional pessoas qualificadas. Abordou-se na fundamentação teórica, conceitos sobre empresa e trabalho, gestão estratégica de pessoas, relações interpessoais, motivação, escolarização e desenvolvimento de liderança. A coleta de dados foi realizada através de um questionário online, enviado para as empresas de Caçador-SC, pelo núcleo de Recursos Humanos da ACIC (Associação Empresarial de Caçador-SC). Na sequência, com base nos questionários respondidos, foi possível identificar o nível de escolaridade dos líderes, tendo como os principais cargos que possuem uma escolaridade defasada são: supervisores totalizando 56,25% que não possuem ensino superior completo, encarregados 30% não possuem ensino médio completo e líderes 36,36% não possuem ensino médio completo. Com os resultados, foi realizada uma análise crítica, comparando o nível de escolaridade exigido no código brasileiro de ocupações-CBO, tendo como base para a realização deste programa de capacitação. O programa apresenta como principal sugestão a implantação da sala de aula na empresa, tendo toda sua infraestrutura adequada e aulas realizadas durante a jornada de trabalho, biblioteca interna, fornecimento de kit escolar, formatura, alimentação e computadores para pesquisa.

Palavras-chave: Liderança. Capacitação. Escolaridade.



ABSTRACT

This work aims to propose a training program for business leaders in the city of Caçador-SC aiming to raise the level of schooling. Leadership is one of the most important issues for organizational management because the leader has a key role to motivate, encourage and develop the people and the growth of the organization, as companies need to keep qualified staff. It was approached in the theoretical basis, concepts about company and work, strategic management of people, interpersonal relations, motivation, schooling and leadership development. Data collection was performed through an online questionnaire, sent to the companies of Caçador-SC, by the Human Resources nucleus of ACIC (Business Association of Caçador-SC). Based on the questionnaires answered, it was possible to identify the level of schooling of the leaders, with the main positions that have a lagged schooling are: supervisors totaling 56.25% who do not have a full tertiary education, in charge 30% have no education 36.36% do not have complete secondary education. With the results, a critical analysis was carried out, comparing the level of schooling required in the Brazilian CBO-occupational code, based on the accomplishment of this training program. The program presents as main suggestion the implantation of the classroom in the company, having all its adequate infrastructure and classes realized during the working day, internal library, provision of school kit, graduation, feeding and computers for research.

Keywords: Leadership. Training. Schooling.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade	17
Figura 2 – Modo hierárquico das necessidades	17
Gráfico 1 – Porte da empresa	31
Gráfico 2 – Quantidade de cargos de liderança existentes hoje na empresa	31
Gráfico 3 – Cargos de liderança existentes na empresa	32
Gráfico 4 – Mulheres que ocupam cargos de liderança	32
Gráfico 5 – Homens que ocupam cargos de liderança	33
Gráfico 6 – Nível de escolaridade dos líderes.	33
Gráfico 7 – Nível de escolaridade dos supervisores.	34
Gráfico 8 – Nível de escolaridade dos coordenadores.	34
Gráfico 9 – Nível de escolaridade dos gerentes.	35
Gráfico 10 – Nível de escolaridade dos encarregados.	35
Gráfico 11 – Faixa etária dos colaboradores que ocupam cargos de liderança	36
Gráfico 12 – Programa de capacitação para cargos de liderança	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos	7
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	7
1.1.2 <i>Objetivo específicos</i>	8
1.2 Justificativa	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Empresa e trabalho	9
2.2 Gestão estratégica de pessoas.....	11
2.3 Relações interpessoais.....	13
2.4 Motivação.....	14
2.5 Escolarização	18
2.6 Desenvolvimento de liderança.....	22
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1 Caracterização da pesquisa	25
3.2 Técnicas de coleta de dados.....	26
3.3 Forma de análise dos dados	27
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	29
4.1 Contextualização.....	29
4.2 Apresentação dos resultados	30
4.3 Análise crítica dos resultados.....	37
5 PROPOSIÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA LIDERANÇAS	38
6 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICES	45

1 INTRODUÇÃO

Para que uma organização seja bem-sucedida nos dias de hoje e, principalmente, torne-se competitiva não basta possuir as melhores estruturas e as melhores tecnologias, mas sim, colaboradores motivados e que tendam a dar o melhor de si para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, crescendo junto com a organização. Sendo assim, o líder tem um papel fundamental de engajar sua equipe com os objetivos organizacionais, melhorando a motivação, absenteísmo, rotatividade entre outros.

Diante disto, o projeto integrador em questão baseia-se em propor um programa de capacitação para as pessoas que ocupam cargos de liderança dentro das organizações do município de Caçador-SC, contribuindo para aumentar o nível de escolaridade. Analisando a escolaridade dos líderes na atualidade e realizando um comparativo com as exigências para o desempenho da função.

Os líderes com nível de escolaridade mais elevado podem gerar resultados mais satisfatórios dentro das organizações, tais resultados impactam diretamente em vários fatores, principalmente relacionados à gestão de suas equipes de trabalho. Em geral, tal capacitação não está presente nos profissionais disponíveis no mercado. Diante deste fato, o problema que norteia este projeto é: Como as empresas do município de Caçador podem aumentar o nível de escolaridade das pessoas que ocupam cargos de liderança?

1.1 Objetivos

O objetivo deste projeto integrador, é realizar um levantamento do nível de escolaridade dos colaboradores das empresas de Caçador-SC que estão em cargos de liderança.

1.1.1 *Objetivo geral*

Propor um programa de capacitação para os líderes das empresas do município de Caçador-SC.

1.1.2 *Objetivos específicos*

- Analisar o nível de escolaridade dos líderes;
- Avaliar o nível de escolaridade exigido através do site do ministério do trabalho-CBO;
- Propor um programa de capacitação para Lideranças.

1.2 Justificativa

As empresas do município de Caçador-SC dispõem de processos produtivos que requerem uma mão de obra qualificada. O mercado muitas vezes não disponibiliza pessoas com as competências necessárias para as funções para as quais são contratadas.

Buscou-se um programa de capacitação para qualificar os líderes, contribuindo assim com a sua equipe de trabalho e impactando nos resultados das organizações sendo esses: motivação, relacionamento, comunicação, absenteísmo, rotatividade, financeiro, entre outros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste projeto abrange a seguinte apresentação: empresa e trabalho, gestão estratégica de pessoas, relações interpessoais, motivação, escolarização, desenvolvimento de liderança. O referencial abordado serviu de base para elaboração do programa de capacitação para os líderes das empresas do município de Caçador-SC.

2.1 Empresa e trabalho

O ser humano passa grande parte do seu dia e de sua vida, no período em que lhe é permitido trabalhar, dentro de organizações ou instituições profissionais e é neste ambiente que se molda e é moldado.

De acordo com Chiavenato (1993, p. 08), há uma troca de conhecimentos:

A empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. Neste contexto as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou a longo prazo. A maneira pela qual esse ambiente é moldado e estruturado influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas. Mais do que isso: influencia o próprio comportamento e os objetivos pessoais de cada ser humano. E isto, conseqüentemente, afeta o próprio funcionamento da empresa.

E para chegar a seu objetivo, são traçadas a missão e a visão da empresa, sendo que a missão é a diretriz para as atividades da organização, comunicando seus valores, objetivos e estratégias.

A missão representa a razão de existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde pretende ir, elas jamais saberão qual o melhor caminho a seguir. E, se não conhecem a missão da organização, as pessoas se tornam errantes e sem saber qual o caminho para a sua realização. (CHIAVENATO, 2010, p. 62).

A visão é a imagem da organização sobre si própria e para o futuro, quando muitas vezes são colocados os objetivos que gostariam de alcançar dentro de períodos e como se pretende chegar a eles (CHIAVENATO, 2010).

Ao lado disso, os empregados são os recursos produtivos dentro da organização devendo ser administrados como forma de obtenção do melhor rendimento possível. Essas pessoas são tidas como parceiras das organizações e “como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e imprime significado e rumo aos objetivos globais” (CHIAVENATO, 2010, p.10).

E não é somente isto, no ambiente organizacional são desenvolvidas as relações sociais:

O trabalho surge como uma das formas de relação do homem com o meio no qual se insere. O significado destas concepções tende a variar de acordo com o grau de influência das mesmas sobre o sistema de valores do indivíduo, sua autoestima; elas estão relacionadas com as expectativas e vivências dos envolvidos e com as oportunidades e disponibilidades que o próprio meio social a ele oferece. (KANAANE, 1999, p. 22).

Nas palavras de Giddens (1997, p. 578), “podemos definir o trabalho como a realização de tarefas que envolvem o dispêndio de esforço mental e físico, com o objetivo de produzir bens e serviços para satisfazer necessidades humanas”.

É possível atestar que, afora as condições de sobrevivência e subsistência, o trabalho possibilita ao indivíduo exercer sua potencialidade criativa, desde que as condições ambientais e profissionais sejam facilitadoras, levando-o à plena realização (KANAANE, 1999).

Ainda, Kanaane (1999, p. 17) acrescenta que “o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção”.

Entretanto, para realizar a prática da missão organizacional e dos objetivos com o desenvolvimento das atividades, é preciso que haja a gestão de pessoal que é o recurso produtivo sem o qual não é possível chegar à atividade fim da empresa.

2.2 Gestão estratégica de pessoas

Considerando que o recurso produtivo de uma organização são as pessoas, aqueles que fazem com que as atividades sejam objetivadas por uma organização, é importante que elas estejam dispostas e coordenadas de maneira a se alcançar os resultados da empresa e também satisfação pessoal. Assim, “quando se fala em Administração de Recursos Humanos, toma-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis” (CHIAVENATO, 2002, p. 19)

Ao redor da década de 1950, passou a ser denominado Administração de Pessoal. Já não se tratava de apenas intermediar os desentendimentos e reduzir os conflitos, mas sobretudo, administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgissem espontaneamente. Pouco mais adiante, ao redor de década de 1960, o conceito teve nova ampliação. A legislação trabalhista permaneceu inalterada e tornou-se gradativamente obsoleta, enquanto os desafios das organizações cresceram desproporcionalmente. As pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional, aliás os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações dispõem para enfrentar os desafios pela frente. (CHIAVENATO, 2002, p. 19).

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem suportado mudanças e transformações nestes últimos anos. Atualmente, se tem uma visão totalmente diferente de sua tradicional configuração: a gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação (CHIAVENATO, 1999).

As empresas têm dado mais importância a nova gestão de pessoas a qual contribui para atingir sua missão, ajudar a gerir a produtividade com qualidade, ajudando os colaboradores a melhorar seu desempenho individual e organizacional.

Na administração tradicional o que imperou durante muitos anos, foi o chamado emprego formal, aquele em que a pessoa tinha registro em carteira e obedecia com rigor à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), convenções e acordos coletivos estabelecidos pelos sindicatos, que são organizações formadas por trabalhadores ou patrões, reconhecidos por lei, que tem por finalidade promover e proteger interesses. (BANOV; FIDELIS, 2007, p. 20).

De acordo com Gil (1994, p. 13), “a administração de recursos humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas e da gestão de pessoal”.

Existem seis processos básicos da gestão de pessoas: “processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, e todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpretam e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados”. (CHIAVENATO, 1999, p. 12).

Knapik (2011, p. 16) enfatiza a importância dos aspectos organizacionais para a gestão estratégica de pessoas:

As organizações são formadas por talentos humanos que, assim como as empresas, têm objetivos que vão além da busca por uma remuneração condizente com sua função. Empresa e indivíduo precisam estabelecer uma relação de “ganha-ganha”, uma parceria que renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para o indivíduo, trazendo satisfação de necessidades, como desenvolvimento profissional, aumento de poder aquisitivo, oportunidades de enfrentar desafios etc. É importante que a área de gestão de pessoas conheça bem a estrutura da organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, valores, missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial, para que possa gerenciar os talentos aí presentes e proporcionar um “engajamento” entre empresa e colaboradores.

Em resumo, sem organizações e sem pessoas não é possível ocorrer a administração de recursos humanos, pois é inviável a separação dos colaboradores das próprias organizações. Neste sentido, não se pode também especificar com precisão o que é ou deixa de ser uma organização e quantificar a influência de cada colaborador dentro dela (CHIAVENATO, 2002).

Comparando o mercado de trabalho do Brasil com o de outros países desenvolvidos ou em processo de desenvolvimento, observa-se que o mercado brasileiro possui características aparentemente contraditórias como alta rotatividade, associada a um elevado custo de contratação e demissão. O Brasil possui uma legislação trabalhista bastante rígida, o que, segundo Amadeo e Camargo (1996) e Barroset *al.* (1999), é identificado tanto na admissão quanto na demissão do trabalhador. (MENEZES; MONTE, 2013, p. 54).

Diante das influências entre organização e colaborador, torna-se importante o estudo no ambiente laboral em relação às relações interpessoais e a motivação dos colaboradores.

2.3 Relações interpessoais

A convivência humana sempre foi algo difícil e desafiante, pois, as pessoas trabalham, convivem, portam-se e reagem às outras pessoas enquanto entram em contato com colegas de trabalho das seguintes formas: comunicam-se, atraem-se, antipatizam-se, aproximam-se, competem e colaboram entre si e desenvolvem afeto. Estes fatores constituem o processo de interação humana (MOSCOVICI, 2008).

Completa Knapik (2011, p.72) que a convivência uns com os outros no ambiente de trabalho não é fácil por isso dá importância dos gestores inseridos no meio:

As pessoas comunicam-se, aproximam-se, afastam-se, sentem aversão, carinho, medo, sentimento de ameaça, de segurança etc. Existe uma infinidade de reações e sentimentos, conscientes ou inconscientes, que derivam da mente humana. Por isso o processo de interação entre os homens é tão complexo. O gestor deve considerar esses aspectos de relacionamento na formação e na condução de equipes de trabalho. Gerenciar pessoas vai além do direcionamento de competências técnicas; deve levar em consideração também aspectos comportamentais, personalidade e emoções que interferem constantemente nos relacionamentos.

Dentro das organizações é possível identificar as relações interpessoais como uma teia envolvendo público interno e externo (clientes, fornecedores, entre outros) e sendo praticadas competências de relacionamento é possível ter ganhos no entrosamento, na qualidade do serviço feito, na comunicação, na contribuição do colaborador, na empatia e na satisfação, refletindo no ambiente familiar e social (VENTORINI; GARCIA, 2004).

O ser humano é eminentemente social: ele não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. (CHIAVENATO, 1993, p. 20).

O desempenho diante ao trabalho, comunicação, ambiente externo, clima organizacional, tudo influencia o comportamento humano, podendo gerar conflitos ou relações saudáveis.

De acordo com Moscovici (2001, p. 35), "a maneira de lidar com diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade".

A relação entre organizações e pessoas é a base fundamental para a potencialização de ambas, como se pode observar:

A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando: 1- há pessoas capazes de se comunicarem e que 2 – estão dispostas a contribuir com ações conjunta, 3 – a fim de alcançarem um objetivo comum. (CHIAVENATO, 2002, p.25).

Knapik (2011, p. 75) afirma que, as relações interpessoais e o clima psicológico do grupo influenciam no ambiente de trabalho, pois:

O clima percebido e a qualidade das relações podem instaurar uma esfera agradável e estimulante no trabalho, ou desagradável e inibidora, ou mesmo instigar ou neutralizar a criatividade. Os gestores e as equipes de trabalho dependem dessas competências relacionais para conquistar a sinergia de esforços na busca da organização.

Com base no exposto, pode-se verificar a importância de um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, uma vez que é através de uma convivência harmoniosa aumenta-se a motivação dos envolvidos resultando em crescimento para organização, como se passa a analisar.

2.4 Motivação

A palavra motivação tem suas raízes no latim *motivus*, *movere*, que significa mover, e indica o processo de razões ou motivos, e explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano (MAXIMINIANO, 2000).

A motivação é uma das formas de alcançar os objetivos seja pessoal ou profissional e auxilia a resolver qualquer obstáculo que possam surgir.

Atualmente, o que provoca grande esforço dentro das organizações é manter os colaboradores motivados para a continuidade das atividades laborais, buscando a realização pessoal e profissional não se perdendo de vista o objetivo e o sentido do trabalho desenvolvido (SCHORCHIT, 2012).

A relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo. A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Geralmente, salientam-se três componentes na motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (Mitchell, 1982; Kanfer, 1990, 1992; Katzel e Thompson, 1990; Locke e Lathan, 1990; Vallerand e Thill, 1993). (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 1).

Cada pessoa tem seu estilo e seus hábitos para o trabalho, sendo que aqueles que são comprometidos com o labor estão com suas atividades em dia e permanecem mais tempo na organização. Já aqueles que não se integram ao trabalho não são pontuais e não se dedicam nas atividades. Isso tem implicações com as aptidões e habilidades de cada um, contudo são fortemente influenciadas pela motivação para o trabalho (CHIAVENATO, 1993).

O desempenho dos colaboradores muitas vezes depende de ter alguém como referência, que os inspire a fazer as atividades, passando um sentimento que os motivem no dia a dia.

O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades etc. (CHIAVENATO, 1993, p. 153).

Em outra linha de pensamento, atendendo a questões psicológicas Kananane (1999, p. 18) afirma que “do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa”. E complementa:

A motivação, por outro lado, corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética. O trabalhador pode estar satisfeito parcial ou até plenamente, sem que com isso tenha atingido o nível de realização pessoal ou profissional em dado contexto organizacional; contrariamente, pode ocorrer que a ação de enfrentar obstáculos organizacionais possa trazer-lhe satisfação e realização, à medida que ela esteja associada às expectativas e possibilidades percebidas pelos indivíduos. (KANAANE, 1999, p. 19).

Desta forma também Tamayo, Paschoal (2003, p. 35) ressaltam a importância da organização e do colaborador interagirem um com o outro:

Motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Da parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos.

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo (MAXIMINIANO, 2000).

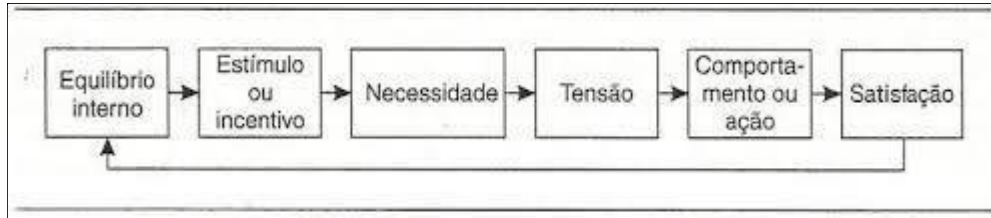
É algo interno, é uma porta que só se abre por dentro. Podemos estimular os outros, esclarecer, porém jamais poderemos motivá-los. Motivação é o fator que leva a ação, ou seja, ao seu modo de agir. O resultado do que faz uma pessoa depende do que vai dentro dela, do seu conhecimento e da sua motivação. (CORDEIRO, 2006, p. 53).

De acordo com Chiavenato (2002, p. 81), a motivação depende de variáveis ao qual envolve satisfação de uma necessidade:

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação desconforto e desequilíbrio. Este estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, a sua forma de ajustamento ao ambiente.

Este ciclo motivacional está esquematizado didaticamente na figura 1.

Figura 1 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade



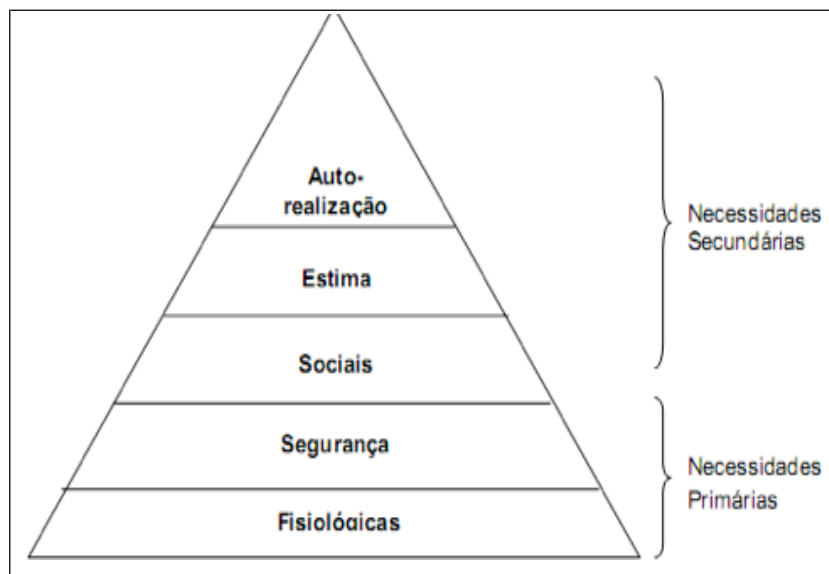
Fonte: Chiavenato (2002, p. 82).

E, ainda, sobre a ideia das necessidades que o ser humano precisa para dar continuidade aos seus afazeres, tem-se que

As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele [...]. As necessidades humanas segundo Maslow estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano, onde na base da pirâmide constam as necessidades mais baixas e recorrentes e enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. (CHIAVENATO, 2002, p. 83).

Para ilustrar essa ideia, tem-se como são vistas as necessidades por Maslow de modo hierárquico, conforme figura 2

Figura 2 - Modo hierárquico das necessidades



Fonte: Chiavenato (2002, p. 83).

Examinando-se a figura 3, as necessidades fisiológicas são as primeiras, na base da pirâmide, que devem ser supridas, como alimentação e sono, entre outros, pois é importante para a subsistência da pessoa. Num segundo patamar, estão as necessidades de segurança quando é preciso prevenir-se de ameaças e privações. Já como necessidades secundárias, apresentam-se as sociais (associação com outras pessoas), as de estima (como o indivíduo se vê dentro de um grupo e sua avaliação sobre isto e sua autoestima) e as de auto realização (incentiva cada pessoa a realizar o seu próprio potencial) (CHIAVENATO, 2002).

A motivação como um todo envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho, ou seja, quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando estão precários provocam ausência de satisfação. (CHIAVENATO, 2002, p. 87-88).

Em poucas palavras, pode-se concluir que nada se pode fazer para motivar uma pessoa, exceto se ela estiver disposta a seguir na direção que se pretende levá-la e todo desempenho depende da aptidão e da motivação para executá-lo e com isto alcançar melhores resultados dentro de uma organização.

2.5 Escolarização

Nos dias atuais é cada vez maior a necessidade das empresas terem colaboradores capacitados para executar suas tarefas de forma eficiente, que tenham uma visão sistêmica de todo o processo organizacional.

É a organização que cria condições e estimula os grupos de pessoas que trabalham juntas a desenvolver suas capacidades e trazer resultados desejados pela organização. Elas conseguem desenvolver em seus colaboradores a capacidade de inovação e rápida adaptação às mudanças. A organização propicia um ambiente de condições favoráveis para aprendizagem de seus trabalhos. Os administradores devem criar organizações que aprendem. (FIDELIS, 2008, p.52).

Muitas empresas já veem seus planos de ampliação restritos por falta de profissionais qualificados, o que pode ser mudado, com a melhoria da educação como um todo.

Na opinião de Dubrin (2003, p. 392), “embora os teóricos organizacionais falem sobre uma organização de aprendizagem, são os trabalhadores que realizam tal

aprendizado. A sabedoria coletiva dos funcionários pode, então, ser traduzida em uma organização de aprendizagem”.

A organização de aprendizagem enfatiza o trabalho em equipe e a solução coletiva de problemas. Os membros da equipe devem estar em constante troca de informações. A organização cria oportunidades para que os trabalhadores se reúnam e compartilhem informações através de reuniões, conferência, debates. A visão compartilhada e compromisso com a organização: os trabalhadores devem ter uma visão comum e estar comprometidos para que a organização seja uma organização de aprendizagem e o papel do administrador é fundamental no desenvolvimento dessa visão compartilhada. (FIDELIS, 2008, p. 53).

Segundo Dubrin (2003, p. 393), “o desenvolvimento de uma visão compartilhada depende de uma liderança eficaz. Se os trabalhadores, em todos os níveis, acreditam que a empresa caminha em direção à grandeza, estarão motivados a aprender para alcançar tal grandeza”.

A educação continuada serve apenas para os líderes, que são encaminhados para realizar cursos externos, com o conhecimento adquirido nestes cursos os líderes repassam aos demais colaboradores através de treinamento interno para melhor execução das atividades.

Outro aspecto é a falta de monitoramento e avaliação dos resultados alcançados com treinamentos. A modernidade e o desenvolvimento organizacional dependem de iniciativas planejadas quando o assunto é o aprimoramento do conhecimento das pessoas (FIDELIS, 2008).

Os trabalhadores recebem a carga de conhecimento e não incorporam como possibilidades de desafios e comprometimento com o sucesso do negócio, dessa forma, criam um hiato entre a capacidade que a empresa possui de inovação e competitividade e as competências instaladas para movimentar o processo.

A educação continuada deve ser valorizada com o mesmo objetivo comum e a mesma intensidade do seu corpo de gestores, aumentando o leque de possibilidades e abrangência do negócio. Um exemplo disso é o projeto trainee que busca jovens estudantes formados de universidades para oportunizar a prática dos conhecimentos adquiridos em sala de aula. As competências abstraídas pelos jovens acadêmicos são analisadas e aprimoradas num curto espaço de tempo por gestores experientes da empresa que orientam os primeiros caminhos da execução das tarefas. (FIDELIS, 2008, p. 97).

Um método utilizado é o ensino a distância, que confirma que nunca é tarde para o colaborador voltar a aprender ou que sempre há algo para aprender em nosso dia-a-dia, melhorando assim seu desempenho profissional e pessoal.

Outro modelo de educação continuada utilizado por várias empresas é o Ensino a Distância (EAD), que, através do e-learning, consegue atingir uma massa de população que por várias razões não podem assistir às aulas presenciais. O modelo foi concebido de maneira virtual, na qual a pessoa, por meio de recurso audiovisual, consegue participar de aulas como se lá estivesse. Instrutores e professores do outro lado da telinha proporcionam às pessoas as mesmas oportunidades de conhecimento que uma aula presencial, porém com uma limitação: não há a interação direta com o docente, em uma aula presencial o aluno pode intervir e perguntar a qualquer instante. (FIDELIS, 2008, p.98).

No passado, uma das grandes iniciativas quanto à educação a distância e umas das pioneiras foi o Telecurso, que ainda proporciona um ensino de qualidade para grande parte da população que não dispõe de recursos para poder frequentar uma sala de aula. Um projeto idealizado pelo saudoso Sr. Roberto Marinho da rede globo de televisão, um vanguardista no campo das comunicações, a quem este livro rende as mais sinceras homenagens.

O ensino virtual acabou surtindo os efeitos positivos para as pessoas e para as empresas, entenderam que o compromisso da educação continuada é a iniciativa de prover recursos para o aprendizado contínuo seja em que local as pessoas estejam e no momento mais adequado do seu dia-a-dia.

São diversas as formas que as empresas podem apreender a continuamente, desde que o desenvolvimento das pessoas seja extensão do desenvolvimento organizacional. Aprender significa um processo contínuo e não um processo isolado e que a construção desse aprendizado deve ser em torno das pessoas e não de programas de treinamentos. Em vez de uma série de programas formatados (pacotes) pela área de Recursos Humanos, os cursos devem considerar as necessidades do negócio, as necessidades das pessoas e a época propícia.

Os sistemas antigos tradicionais de controle e produtividade e das pessoas perdem muito da sua capacidade de reação às alterações do mundo globalizado. Essas empresas valorizam a especialização dos seus trabalhadores em atividades rotineiras e de fácil mensuração e controle, não se preparando para as novas demandas que o mercado exige que sejam atendidas. (FIDELIS, 2008, p.98).

A qualidade é um dos incentivos para que as empresas se modernizassem e permitissem que a gestão de conhecimento entrasse no cotidiano. Ensaios de modernidades são encontrados em paradigmas rompidos como fim das salas fechadas de gestores, uma comunicação, mas elaborada privilegiando a opinião das pessoas e o incentivo a sugestões dos trabalhadores. Muito embora não seja suficiente para entrar na modernidade das empresas inteligentes, muitas empresas estão se reestruturando a fim de recuperar o tempo ocioso perdido.

Talvez a evidência de que as empresas estão melhorando a forma de trabalhar com o aprimoramento de novas atitudes seja o grande número de investimentos em educação interna e aprimoramento profissional dos trabalhadores ativos, pois, o trabalho é a mais importante fonte de aprendizado dos trabalhadores.

É importante estruturar primeiro a cultura da empresa e desenvolver mecanismos de atualização frente às mudanças, proporcionando alternativas de flexibilidade de decisões por parte de alta direção. As políticas e as diretrizes que contemplam o aprendizado das empresas é outro fator primordial no caminho da competitividade que deve ser incorporada pelos gestores, e disseminado com o mesmo objetivo que a missão da empresa.

As pessoas precisam entender que trabalham em uma empresa que aprende continuamente, e, com isso, sentirão satisfação em aprender e aprimorar suas atividades, antes rotineiras. É possível realizar esta tarefa de estruturar o trabalho em qualquer ramo de atividades, basta proatividade da empresa em querer saber aprender e se renovar frequentemente. (FIDELIS, 2008, p. 99).

Todos os membros da empresa devem estar envolvidos na educação de seus líderes, buscando assim um índice cada vez mais elevado de pessoas capacitadas.

O traço marcante das empresas nesse novo milênio é a capacidade de investir parte de sua receita em programas de revitalização da sua força de trabalho mais experiente, proporcionando segurança e estabilidade e apoio aos novos profissionais, que sentem neles a figura do orientador e aconselhador de carreira. (FIDELIS, 2008, p. 101).

Os jovens de hoje serão os experientes de amanhã e, para aqueles que não se deram conta disso, muitas empresas custeiam cursos universitários de graduação e pós-graduação para seus colaboradores visando o futuro de ambas as partes.

A taxa de retorno desse investimento, se bem planejada será o diferencial de competitividade de que as empresas precisam para sedimentar o seu posicionamento no mercado.

A construção do processo empreendedor garante para as empresas uma vantagem inexorável de sucesso diante das outras que perpetuam o mecanismo antigo e sem propósito.

Contudo pode-se concluir que o mercado de trabalho é bastante competitivo e todos devem estar preparados para as diversas mudanças que podem ocorrer.

2.6 Desenvolvimento de lideranças

Toda organização necessita de uma boa estratégia de negócio e pessoas capacitadas para atingir o desenvolvimento organizacional.

Uma nova realidade se descortina no mundo moderno, provocada pelas violentas ondas de transformações que a economia impõe nas empresas a velocidade de adaptação frente ao desafio dos concorrentes, cria um cenário para uma batalha em busca do conhecimento. (FIDELIS, 2008, p. 46).

A gestão participativa é um dos grandes exemplos de empresas que se antecipam às ameaças do mercado, criando oportunidades de futuro. Basta dizer que a participação dos trabalhadores nas decisões, mesmo que íntimas, repercute positivamente na satisfação no trabalho. Exemplo disso é a forma como empresas tem socializado e compartilhado ideias sobre as informações estratégicas, através de comitês formados com representatividade da empresa e dos trabalhadores, com intuito de colaborar para a continuidade da empresa.

Grande parte das organizações trabalha com indicadores de desempenho que auxiliam na decisão sobre assuntos importantes da empresa como: resultados periódicos, clima organizacional, capacidade de produção, contratações, desligamentos, plano de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento de carreira dos trabalhadores, produtividade e adequação da capacidade de consumo externo com a capacidade de produção interna.

Neste mundo de constantes transformações e mudanças, muitas organizações ainda não perceberam que o futuro de seus negócios é investir em seu maior

patrimônio, as pessoas, para manter-se competitivas no mercado em que atuam e diante de seus concorrentes.

De acordo com Fidelis (2008, p.1), “a mudança inicia nas pessoas e com as pessoas e não somente com as ferramentas cartesianas que objetivam o processo evolutivo da qualidade e produtividade dos produtos e serviço”.

O tema liderança vem sendo assunto de diversas pesquisas. Para Biech (2011, p. 2), “liderança é uma ferramenta criada para nos assessorar em um dilema humano específico: como fazer os indivíduos trabalharem em conjunto para gerar resultados coletivos”.

O enfoque deixou de ser em máquinas, a visão passou a ser sistêmica, as organizações precisam de pessoas com capacidades multidisciplinares, as empresas precisam de estratégias para desenvolver líderes, pois, o mercado apresenta uma escassez de líderes com potencial e talento.

A escassez de líderes competentes é um fato inquestionável, e que as empresas não têm conseguido formar líderes em quantidade e qualidade suficiente para expandirem, nem para posicionarem melhor e mais próximo clientes, fornecedores e equipes de trabalho. (SOUZA et al., 2008, 91).

Ainda, para Fidelis (2008, p.1), “quando olhamos para a realidade dos mercados, observamos excesso de mão de obra e falta de qualificação”.

A falta de mão de obra qualificada pode gerar um impacto na cultura organizacional da empresa, bem como na qualidade dos produtos e metas de produção que podem comprometer o futuro da empresa diante da competitividade, faz com que as empresas repensem nas formas de educação corporativa e passem a elaborar estratégias para desenvolver os colaboradores.

Na visão de Fidelis (2008), as grandes empresas estão buscando alternativas para suprir a falta de profissionais no mercado, algumas montam seu centro de treinamentos ou mesmo escolas próprias. Ou ainda procuram nas instituições de ensino a fórmula pedagógica e orientação necessária para complementar a capacitação e aprimoramento de seus trabalhadores.

Devido ao novo cenário os profissionais devem adaptar-se para enfrentar os desafios. Todas as organizações são constituídas por pessoas as quais tem sentimentos, motivos racionais diferentes umas das outras, onde o ambiente em que vivem e trabalham influencia diretamente nas suas atitudes. A maioria dos líderes

ainda tem dificuldade em ter conversas com os colaboradores e até mesmo ouvi-los, pois, ainda estamos em processos de assimilação de novas ideias.

O conceito de educação corporativa é um processo de extrema importância pois é uma metodologia de ensino e aprendizagem que molda às necessidades da organização e é um condutor de motivação entre os colaboradores que anseiam um desenvolvimento profissional sendo premissa básica para sucesso de qualquer projeto que envolva pessoas. (FIDELIS, 2008, p.11).

As organizações precisam treinar os colaboradores para assumir cargos de liderança e existem várias formas de aprendizagem.

A aprendizagem pela ação é uma poderosa ferramenta de solução de problemas que tem a surpreendente capacidade de formar ao mesmo tempo líderes, equipes, e organizações bem-sucedidas. É um processo que envolve um pequeno grupo de trabalho com problemas reais, implementando ações e aprendendo como indivíduos, como equipe e como organização. A metodologia tem seis componentes: Problema, Grupo, Treinador, Aprendizado, Perguntas e Ação. (MARQUARDT, 2005, p. 21).

As organizações devem investir no desenvolvimento de líderes, o qual garante que o desempenho de todos os colaboradores esteja sempre alinhado com o planejamento estratégico, contribuindo para o crescimento desta mesma.

Os líderes e o modelo de liderança cultivado pela Toyota são os indutores fundamentais do bem-sucedido engajamento das equipes por toda a organização, os líderes batalham pela implementação de melhorias contínuas em cada aspecto do negócio e para atingi-las todos devem trabalhar em conjunto desde a alta gerencia aos chefes de pequenos grupos de trabalho e chão de fábrica. (CONVIS; LIKER, 2013, p. 8).

Pode-se afirmar que a liderança tem um papel fundamental nos processos e gestão de pessoas das organizações, pois, são eles que repassam a cultura da empresa e são também responsáveis por estimular a equipe de trabalho para que a missão, visão e valores, proposta pela organização seja cumprida. É fundamental que os colaboradores com cargos de liderança tenham um nível de escolaridade que condiz com a sua função, contribuindo assim para a comunicação interna, engajamento da equipe e produtividade com melhor qualidade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Fonseca (2002), *metodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

3.1 Caracterização da pesquisa

Tendo em vista o objetivo deste projeto, trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva.

Na pesquisa descritiva são realizadas análises empíricas e teóricas com o objetivo de descrever um determinado fenômeno.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados como questionários e observação sistemática. Assume em geral a forma de levantamento. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.72).

Os estudos descritivos buscam desenhar o quadro de uma situação, pessoa ou evento, ou mostrar como as coisas estão relacionadas entre si. (GRAY, 2012).

As pesquisas descritivas descrevem as características de determinada população, e também podem ser elaboradas para encontrar possíveis variáveis. Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. (GIL, 2010, p. 27).

Para Oliveira (1997, p. 128), “a pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo”.

Considerando a natureza dos dados que foram coletados esta pesquisa é classificada como quali-quantitativa.

Segundo Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa.

A pesquisa qualitativa é uma das possibilidades de trabalho a ser feita com seres humanos e suas relações sociais em diversos ambientes. Na perspectiva da pesquisa qualitativa, o fenômeno pode ser mais bem analisado quando no seu contexto de ocorrência e do qual é parte para uma avaliação integral.

A pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas.

A pesquisa qualitativa não enumera ou mede os eventos, mas tem início em questões de interesses amplos, sendo definidos à medida que o estudo é feito. “Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada. (GODOY, 1995, p. 58).

Por outro lado, Denzin e Lincoln et al (2006, p. 17) comentam que:

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de casos; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais/registros de campo; históricos interativos e visuais – que descrevem momentos significativos rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Portanto, os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance.

Para Mattar (2001), “a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados”.

3.2 Técnicas de coleta de dados

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Durante a coleta de dados, diferentes técnicas podem ser empregadas, sendo mais utilizados: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental.

Toda a pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas (MARCONI, 2010).

Para o levantamento de dados pode-se utilizar a pesquisa *survey* que é a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, na maioria das vezes é feito por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (FREITAS, 2000).

O levantamento de dados ocorre quando se têm por objetivo conhecer o comportamento de pessoas, organizações etc., e pode envolver a interrogação direta das mesmas para chegar à conclusão dos dados (MATIAS-PEREIRA 2010).

“Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 98).

Para a coleta de dados deste projeto integrador, foi aplicado um questionário online, através da ACIC (Associação Empresarial de Caçador-SC). Representado pelo Núcleo de RH, onde é composto por 29 empresas de Caçador-SC, onde os responsáveis pelo setor de RH das empresas que participam do Núcleo, tiveram acesso ao link do questionário conforme Apêndice A, ficando a critério das empresas em responder. O questionário é composto por 13 perguntas, 10 perguntas fechadas e 03 abertas e 14 empresas responderam o questionário.

3.3 Forma de análise dos dados

Para este projeto integrador foi utilizado um questionário online conforme Apêndice A, e com base na análise e interpretações das informações obtidas será caracterizada a amostra coletada através de gráficos.

Para Marconi e Lakatos (2007, p. 38), “gráficos são figuras que servem para representação dos dados e o termo é utilizado para grande variedade de ilustrações: gráficos, esquemas, mapas, diagramas, desenhos, etc”.

A análise dos dados, segundo Souza Júnior, Melo e Santiago (2010, p 34), apresentam como objetivo compreender o que foi coletado, “confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar a compreensão de contextos para além do que se pode verificar nas aparências do fenômeno”.

A compilação dos dados obtidos está representada por gráficos. A análise tem ênfase na realidade vivenciada e contextualização pelo grupo referenciada, quando possível através de bibliografia existente. Quanto aos dados numéricos, está disposta sobre o número absoluto e percentil.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

A contextualização deste projeto integrador apresenta um breve histórico da ACIC (Associação Empresarial de Caçador-SC), bem como o núcleo de RH que serviu de apoio para a realização deste projeto. Os resultados apresentados foram obtidos através do questionário online disponibilizado para as empresas que compõem o núcleo de RH.

4.1 Contextualização

A ACIC (Associação Empresarial de Caçador-SC), foi fundada em 02 de fevereiro de 1941, com a missão de representar e desenvolver empreendedores e empresas de Caçador e região, oferecendo soluções inovadoras e manifestando a força do associativismo, da inovação e do conhecimento em todas suas ações. Hoje o número atual de associados é de 385.

A diretoria é composta pelo Presidente Sr. Moacir José Salamoni, Vice-Presidente da Indústria Sr. José Carlos Tombni, Vice-Presidente do Comércio Sr. Carlos Alberto Luhrs, Diretor Secretário Sr. Leandro Seleme, Vice-Diretor Secretário Sr. João Machiavelli, Diretor Financeiro Sr. Claudinei Bertotto, Vice-Diretor Financeiro Sr. Gilberto Seleme, Diretor Social Sr. Neoberto Geraldo Balestrin, Vice-Diretor Social Sr. Ilton Paschoal Rotta. A estrutura do departamento é composta pela Consultora Regional Meio Oeste SEBRAE/FACISC Programa Empreender Sra. Eliane Lopes e a Consultora de Núcleos de Caçador Sra. Adriane de Quadros.

A ACIC é composta por Núcleos, que são grupos de trabalho formados por empresas que buscam soluções em comum, aplicando metodologia de condução de reuniões através de um consultor de núcleos. Os grupos de trabalho hoje são: Núcleo Jovem – Alcateia Empreendedora, Núcleo de apicultores ACAP – associação de apicultores de Caçador e região, Núcleo Imobiliário – NIC, Núcleo de Bares e Restaurantes e Hotéis, Núcleo de Gastronomia e Turismo, Núcleo de RH, Núcleo de Contadores, Núcleo de Comunicação e o Núcleo de Gestão pela Excelência. Os núcleos são organizados por um Coordenador, Vice-Coordenador, Tesoureiro, Secretário. As principais ações desenvolvidas pelos núcleos são: Ações sociais, Capacitações e Treinamentos, Assessorias e Consultorias, Projeto de Acesso a

Mercados, Projeto Empreender Competitivo, Compra e Venda em conjunto, Missões Empresariais, Preparação e criação de mão de obra, Relacionamento com poder público, Realização de Feiras e Eventos, Atividade de geração de negócios entre Nucleados e Associados ACIC, Acesso a informações privilegiadas, Entre outros.

A Missão da ACIC é “representar e desenvolver empreendedores e empresas de Caçador e região, oferecendo soluções inovadoras e manifestando a força do associativismo, da inovação e do conhecimento em todas as nossas ações” e a Visão “Consolidar-se como entidade com gestão moderna e eficiente, fortalecendo a representação institucional e a oferta de soluções e serviços capazes de atrair e fidelizar associados. ”

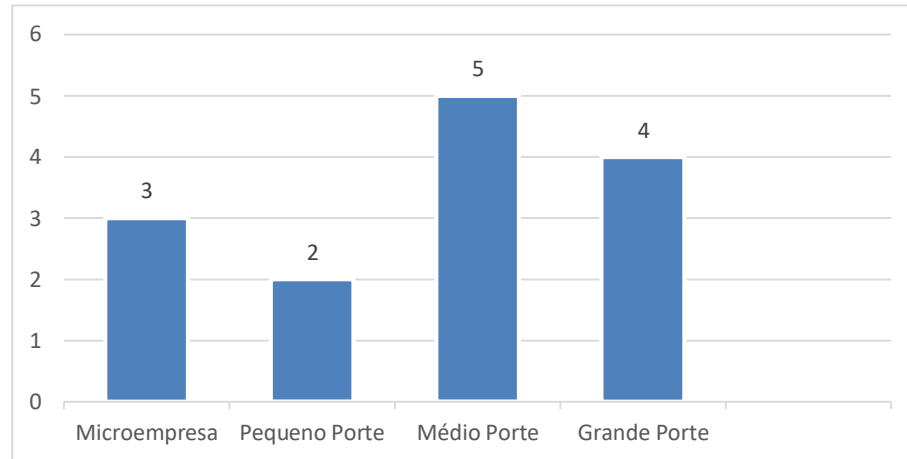
O núcleo de RH foi fundado em 20 de março de 2014, a sua missão é “buscar soluções em RH para as organizações que visam o desenvolvimento de pessoas” e sua visão é “ até 2018 ser referência para as organizações que desenvolvem, valorizam e retêm pessoas”. Atualmente o número de participantes é de 29 empresas. O núcleo é composto pela Coordenadora Sra. Aline Col Debella, Vice coordenadora Sra. Patrícia Petry, Tesoureira Sra. Maria Fernanda Francio Parisotto , secretaria Sra. Idiane Detoni Tomazini.

As reuniões são realizadas mensalmente ou extraordinariamente conforme definido pelo núcleo e avalizado pela entidade, toda e qualquer decisão deverá ser tomada por meio de consenso, não é cobrado mensalidade por participação e é definido em grupo a forma de arrecadação dos valores para as ações que demandem custo.

4.2 Apresentação dos resultados

O resultado do questionário online, encaminhado pela ACIC (Associação Empresarial de Caçador-SC) em conjunto com o núcleo de RH para as empresas de Caçador-SC, está exposto nos gráficos abaixo.

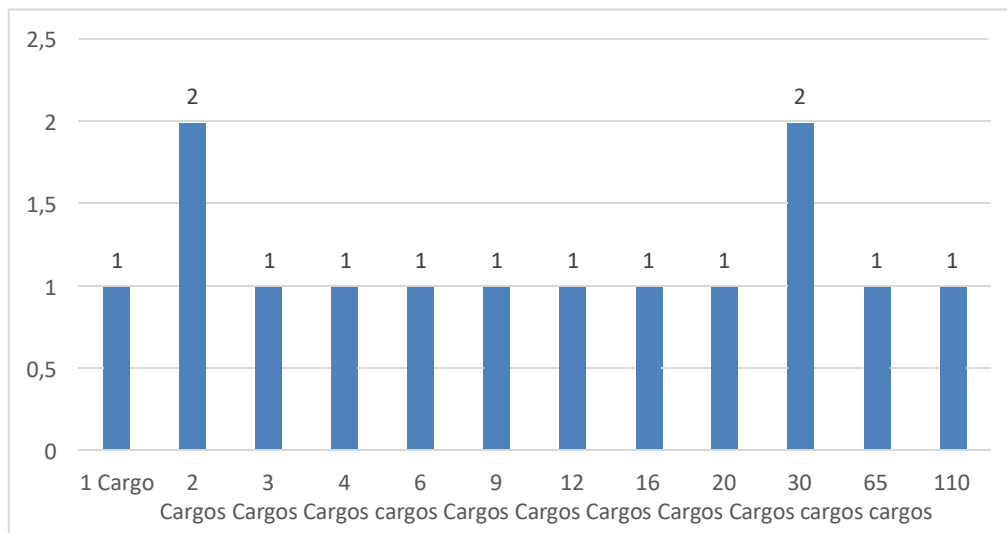
Gráfico 1 – Porte da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que se refere ao porte das empresas, observa-se daqueles que se dispuseram a participar da pesquisa a maioria está entre o porte médio de 100 a 499 colaboradores com 48,27% respondidos.

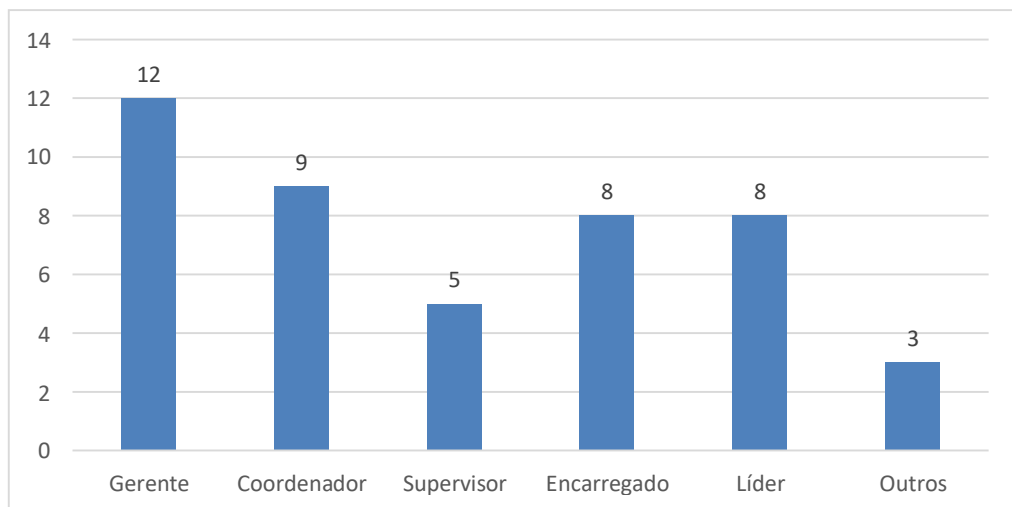
Gráfico 2 – Quantidade de cargos de liderança existentes hoje na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Referente aos cargos de liderança das empresas que participaram, apenas uma das empresas possui 110 cargos de liderança, onde as demais variam entre 01 a 30 cargos.

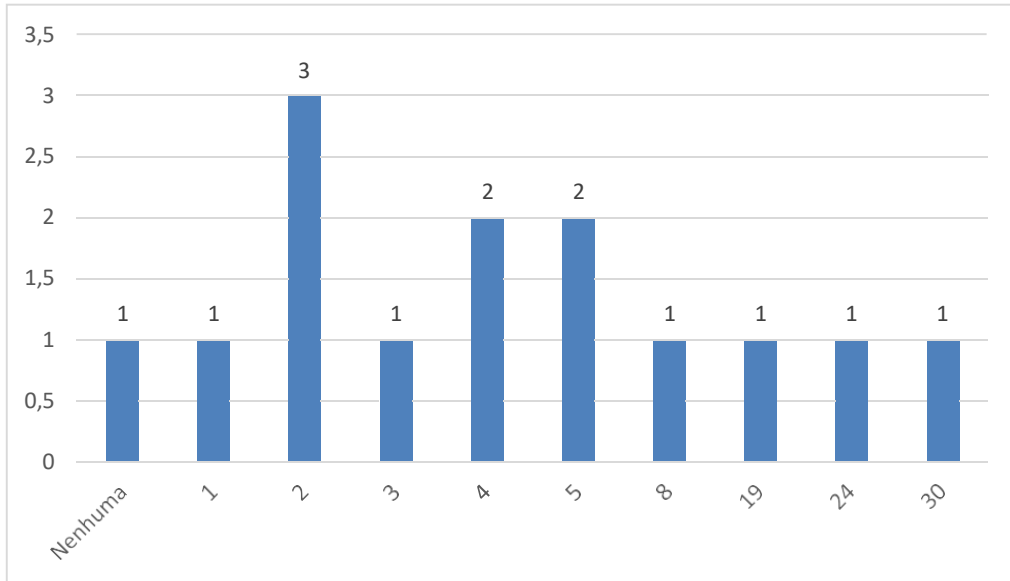
Gráfico 3 – Cargos de liderança existentes na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

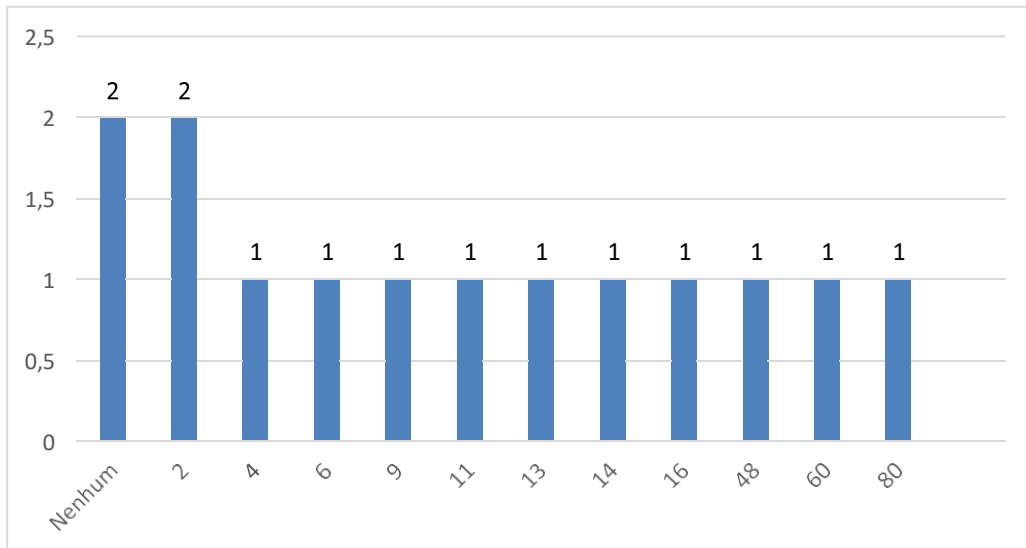
Outro dado importante para a análise de liderança, seriam os cargos, analisando o gráfico 3 demonstrou-se que 46,66 % dos cargos estão distribuídos entre encarregados, supervisores e líderes.

Gráfico 4 – Mulheres que ocupam cargos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

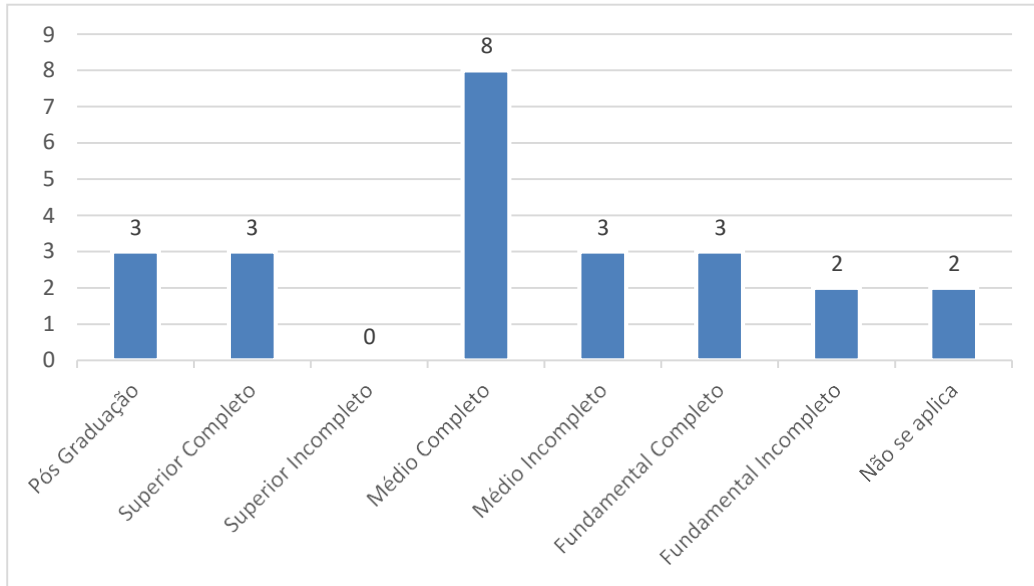
Gráfico 5 – Homens que ocupam cargos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Comparando os gráficos 4 e 5 da presente pesquisa encontrou-se como resultado que 26,74% (96) dos cargos de liderança são ocupados por mulheres e 73,26% (263) por homens, sendo no total 359 cargos de liderança.

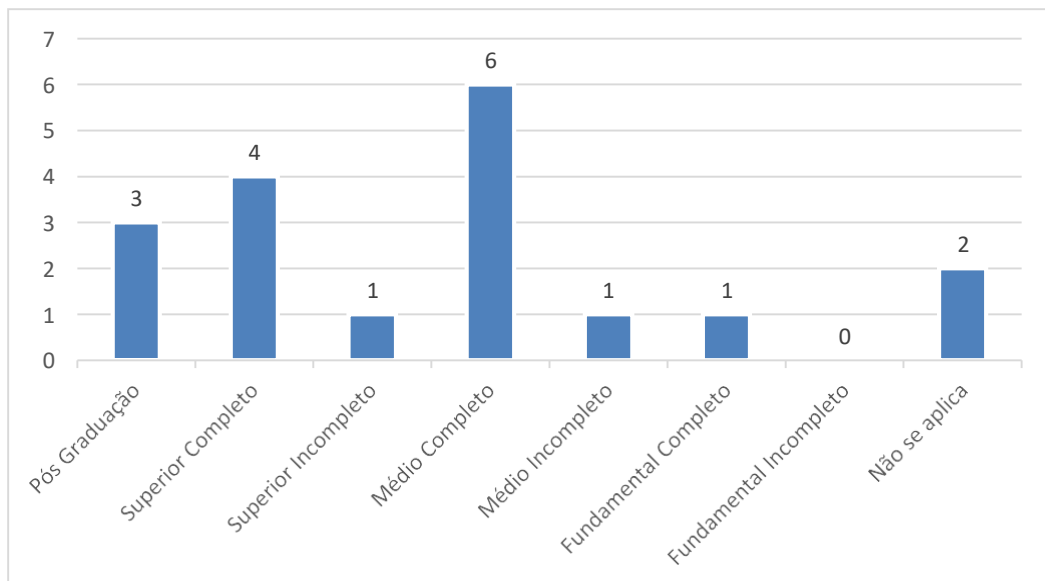
Gráfico 6 – Nível de escolaridade dos líderes



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Levando em consideração a análise de escolaridade de lideranças, observou-se que 36,36% dos líderes não possuem ensino médio completo.

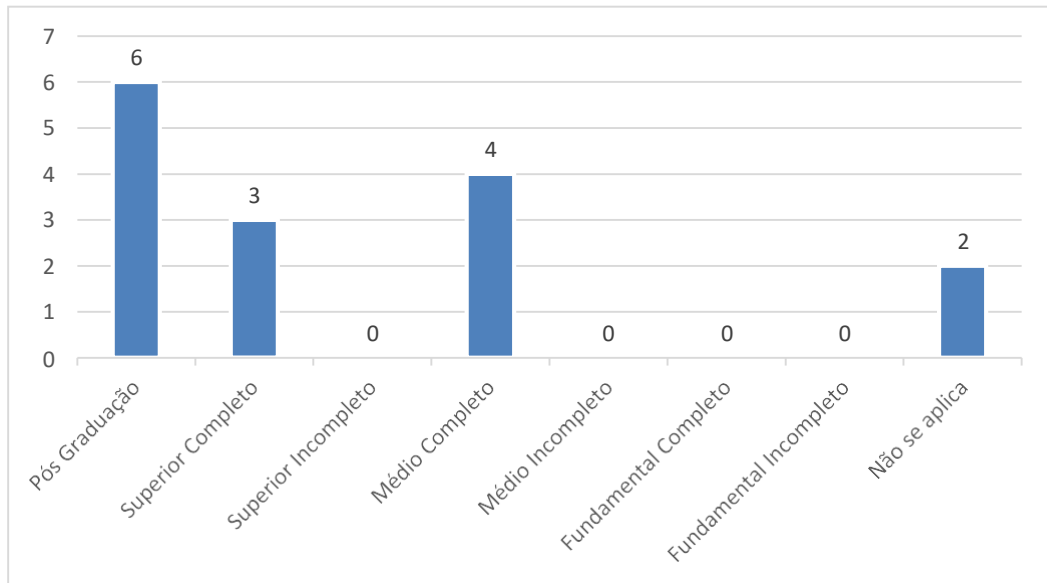
Gráfico 7 – Nível de escolaridade dos supervisores



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Levando em consideração a análise de escolaridade de lideranças, observou-se que 56,25% dos supervisores não possuem ensino superior completo.

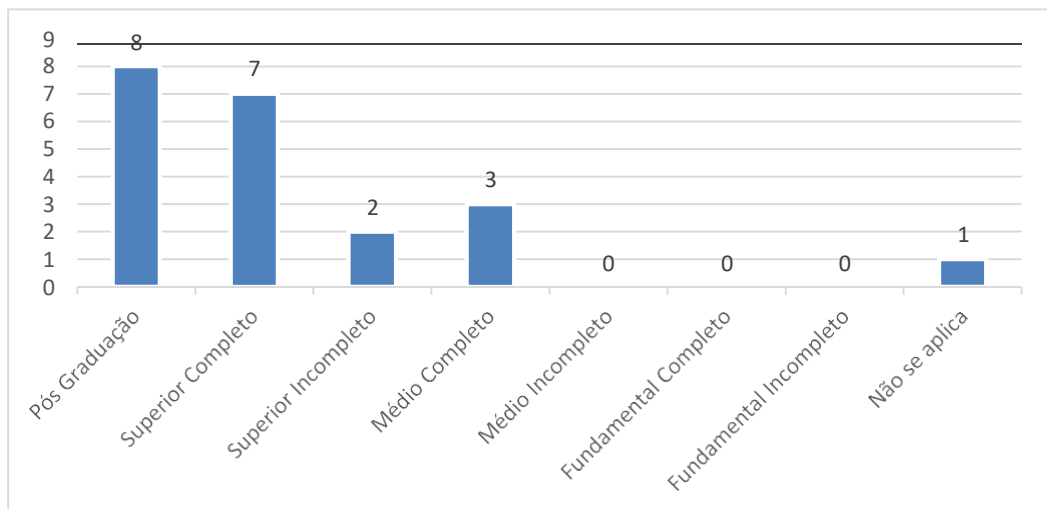
Gráfico 8 – Nível de escolaridade dos coordenadores



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Levando em consideração a análise de escolaridade de lideranças, observou-se que 30,76% dos coordenadores não possuem ensino superior completo.

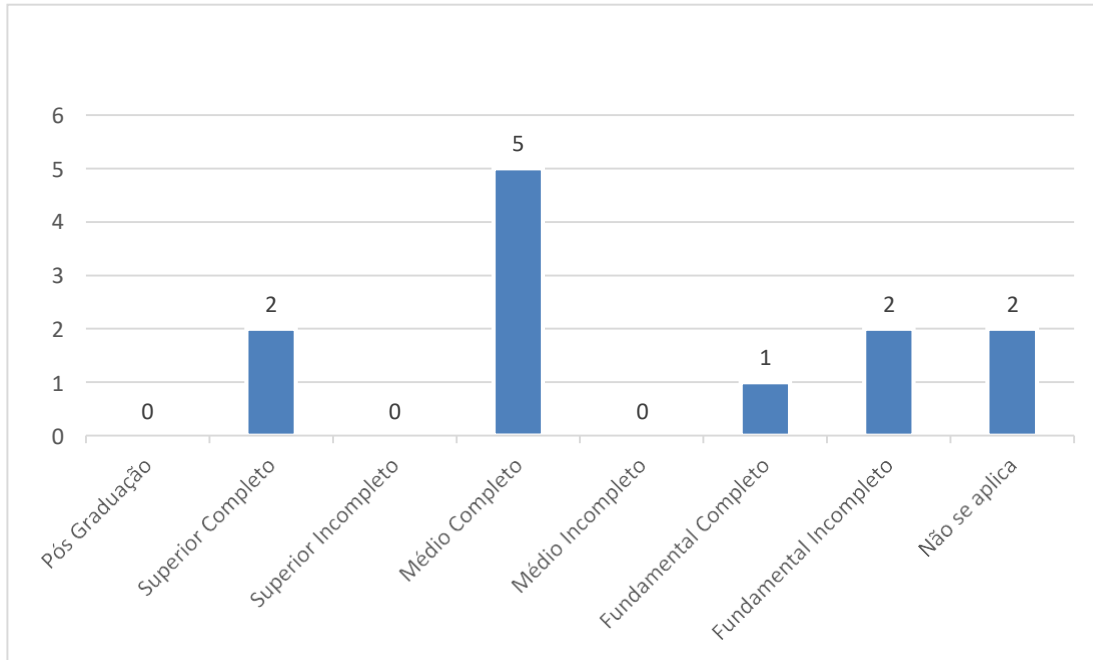
Gráfico 9 – Nível de escolaridade dos gerentes



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Levando em consideração a análise de escolaridade de lideranças, observou-se que 25% dos gerentes não possuem ensino superior completo.

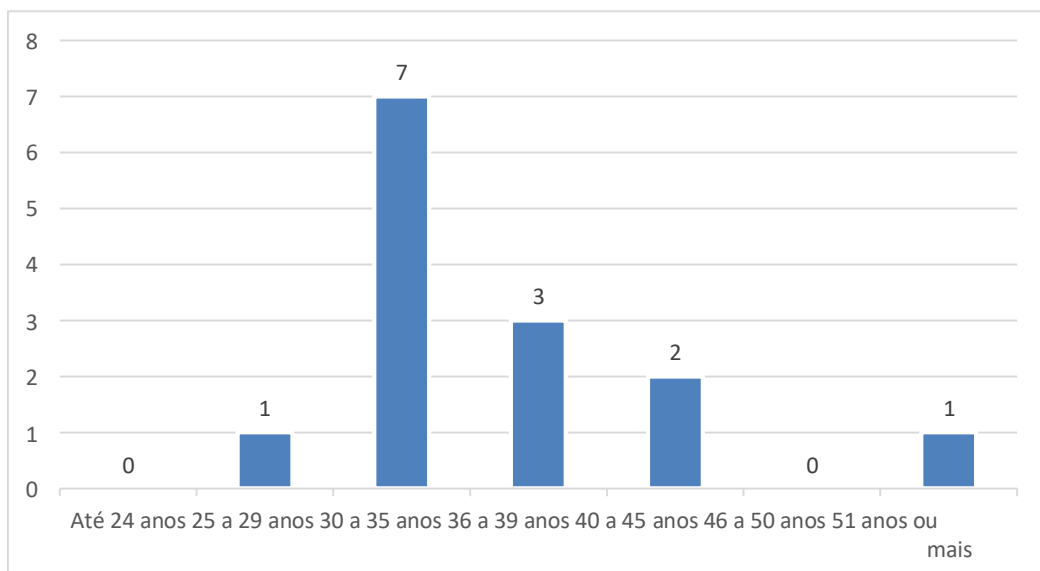
Gráfico 10 – Nível de escolaridade dos encarregados



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Levando em consideração a análise de escolaridade de lideranças, observou-se que 30% dos encarregados não possuem ensino médio completo.

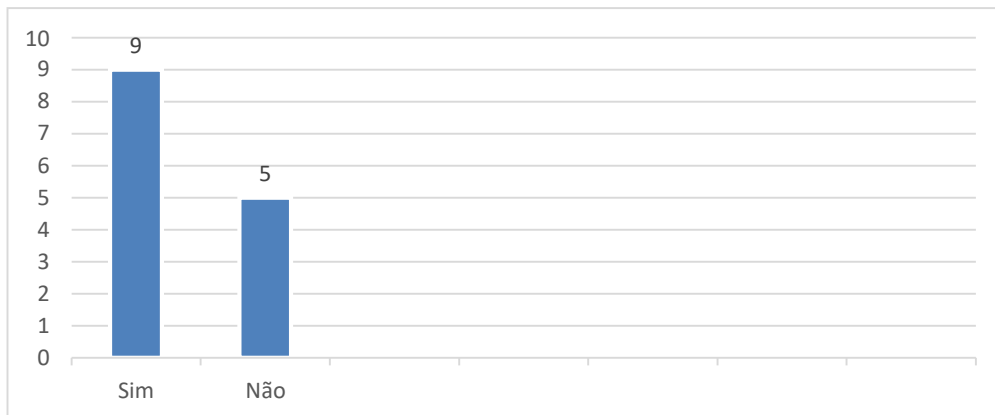
Gráfico 11 – Faixa etária dos colaboradores que ocupam cargos de liderança nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com base nos dados levantados foi possível verificar, que as empresas possuem colaboradores com cargos de liderança das seguintes faixas etárias: 25 a 29 anos 7,1%, 30 a 35 anos 50%, 36 a 39 anos 21,4%, 40 a 45 anos 14,3%, 51 anos ou mais 7,1%.

Gráfico 12 – Programa de capacitação para cargos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Referente ao programa de capacitação para lideranças, observou-se que das 14 empresas que responderam o questionário online, somente 5 não possuem um programa de capacitação.

4.3 Análise crítica dos resultados

De modo geral, a pesquisa online aplicada nas empresas de Caçador-SC, serviu para realizar o levantamento da atual situação dos colaboradores que ocupam cargos de liderança, no que se trata de nível de escolaridade, podendo ser inferior ou superior ao requisito descrito no *site* do ministério do trabalho de acordo com o CBO dos cargos de liderança.

Conforme consulta realizada no *site* do ministério do trabalho, para o cargo de supervisor, o requisito necessário é superior completo, e para os cargos de encarregado e líderes a escolaridade desejada é ensino médio completo.

Através da pesquisa realizada, foi possível identificar que os principais cargos que possuem uma escolaridade defasada são: supervisores totalizando 56,25% que

não possuem ensino superior completo, encarregados 30% não possuem ensino médio completo e líderes 36,36% não possuem ensino médio completo.

Diante da fundamentação teórica abordada neste projeto, observa-se a importância do nível de escolaridade para cargos de liderança, tendo em vista que quanto mais qualificação o colaborador possuir, mais eficaz será seus resultados, melhorando assim, a gestão com a equipe de trabalho.

Outro fator determinante é a participação da empresa no incentivo do desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, mantendo assim em seu quadro funcional pessoas qualificadas, capazes de atingirem os objetivos organizacionais, com potencial, criatividade, proatividade, inovação e comprometimento.

Através deste levantamento, foi proposto um programa de capacitação para aumentar o nível de escolaridade de lideranças.

5 PROPOSIÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA LIDERANÇAS

Diante dos resultados obtidos pela pesquisa *online* foi possível identificar que há cargos de liderança com uma escolaridade não compatível com a função e para tanto foi proposto um programa de capacitação de lideranças

O programa de capacitação de lideranças conta com a parceria da FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), através do SESI (Serviço Social da Indústria) e SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) de Caçador-SC, onde oferece aos sindicatos patronais das empresas de Santa Catarina que são afiliadas a FIESC descontos em treinamentos, palestras, cursos de qualificação, educação entre outros.

O programa de capacitação de lideranças tem como público alvo colaboradores em cargos de liderança que não concluíram o ensino fundamental e ensino médio. Este programa contará com o apoio do setor de recursos humanos para divulgação em murais, informativos e reuniões, sensibilizando assim todos os líderes que não possuem escolaridade, mostrando a importância de concluir os estudos e construir uma carreira sólida.

Em parceria com o SESI, será ofertado ensino médio gratuito para o trabalhador da indústria na modalidade a distância, com aulas presenciais apenas uma vez por semana e as aulas informatizadas que contam com o acompanhamento dos professores. A empresa disponibilizará duas horas aula durante a jornada de trabalho, ficando a critério da empresa definir o melhor horário para realização dos estudos.

Na Nova EJA (Educação de Jovens e Adultos) o curso tem duração de 18 meses, com aulas práticas e os alunos desenvolvem projetos, sendo uma área de conhecimento por vez, a saber:

- Linguagens e Suas Tecnologias (Língua Portuguesa, Artes, Educação Física e Inglês);
- Matemática e Suas Tecnologias;
- Ciências Humanas e Suas Tecnologias (Filosofia, Sociologia, Geografia e História)
- Ciências da Natureza e Suas Tecnologias (Biologia, Física e Química).

O SESI ainda conta com a EJA Profissionalizante (Educação de Jovens e Adultos) onde além do certificado de ensino médio o aluno recebe um curso de qualificação profissional. O curso tem a duração de 13 meses (1 mês de reconhecimento de saberes e 12 meses de Ensino Médio), podendo o seu tempo de duração ser reduzido pela validação dos saberes reconhecidos. O curso de qualificação é de acordo com a oferta do SENAI e é escolhido aquele com maior adesão por parte dos alunos e indústria.

Para os líderes que não concluíram o Ensino Fundamental, as aulas serão duas vezes por semana, com duração de 24 meses, a empresa disponibilizará 2 horas aula durante a jornada de trabalho, ficando a critério da empresa definir o melhor horário para realização dos estudos.

Para as empresas que possuem uma sala de treinamentos, será realizado uma adequação com cadeiras com apoio, data show, quadro branco, contribuindo assim para um melhor aprendizado. As empresas que não possuem uma sala para realização das aulas poderão utilizar um *container* estruturado para atender as necessidades, ao qual pode ser adquirido ou alocado, conforme Apêndice B.

Para a realização da matrícula, serão necessários os seguintes documentos: Foto 3x4, RG e CPF, carteira de trabalho, histórico escolar e comprovante de residência.

Para contribuir com o desenvolvimento profissional dos colaboradores e auxiliando nos estudos para a capacitação dos líderes, o projeto visa a implantação de biblioteca interna, com livros, revistas, jornais, sendo alguns de doações dos próprios colaboradores e comunidade ou por aquisição, computadores e impressora. A empresa fornecerá um kit escolar individual, contendo caderno, caneta, lápis, apontador, borracha, régua, calculadora e estojo conforme Apêndice B.

Será disponibilizado 10 minutos para um *coffee break*, conforme Apêndice B e o transporte será gratuito.

Na formatura, será realizado um evento na empresa “a caráter”, entregue um certificado de conclusão por um familiar e um brinde alusivo a critério da empresa (sugestões como: caneta, agenda ou viagem com a turma).

O programa beneficiará os colaboradores e empresas, nos seguintes aspectos:

- Aumento do rendimento no trabalho;

- Facilidade de acesso, pois todos os colaboradores estudam na empresa em que trabalham;
- Melhora na gestão de suas equipes;
- Melhora na comunicação;
- Reconhecimento profissional;
- Autoestima e motivação;
- Melhora da qualidade de vida;
- Cultura organizacional.

6 CONCLUSÃO

O comprometimento organizacional é uma relação entre os colaboradores e a empresa. Para que haja um ambiente onde as pessoas se sintam motivadas, é imprescindível que haja comprometimento tanto por parte dos colaboradores quanto da empresa, pois o sucesso está diretamente relacionado com a motivação, capacitação, treinamentos e o engajamento, visando sempre atingir os objetivos mencionados na missão, visão e valores.

Hoje, um problema que afeta as organizações é a falta de profissionais qualificados para exercerem cargos de liderança, refletindo assim no desempenho de suas equipes de trabalho. Com isso, deve ser levado em consideração a qualificação dos colaboradores para assumir cargos de liderança.

Essa percepção pode ser evidenciada pelos autores do trabalho, através da formação acadêmica em Ciências Contábeis, Psicologia, Processos Gerenciais e a oportunidade da conclusão da pós-graduação em gestão estratégica de pessoas, além é claro, do aprendizado com colegas de trabalho e de profissão.

Este Projeto Integrador teve como principal objetivo propor um programa para capacitação dos líderes das empresas de Caçador-SC que não possuem escolaridade. Tendo em vista o baixo nível de escolaridade obtido através da pesquisa realizada nas empresas, identificou-se a necessidade da realização de propor um programa para elevar o nível de escolaridade dos líderes.

Para as empresas que optarem pela implantação do programa de capacitação, poderão ter um aumento no nível de escolaridade dos líderes, contribuindo assim com a comunicação, rotatividade, absenteísmo, reconhecimento profissional, clima organizacional, gestão da equipe e melhora na produção.

Desta forma, acredita-se que o programa apresentado servirá de apoio para as empresas tornarem-se referência no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina; FIDELIS, Gilson José. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BIECH, Eliane. **Manual de liderança da ASTD**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002. Disponível em: <<http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/legislacao.jsf>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

CONVIS, Gary L; LIKER, Jeffrey K. **O modelo toyota de liderança Lean: como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. Rev. Amp. São Paulo: Makron Books, 1993a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1993b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10ª tiragem Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORDEIRO, Léia. **Gestão estratégica de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2006.

DENZI, Norman. K; LINCOLN, Yvonna. S.; Colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 01 set. 2000.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreiras: uma abordagem na educação corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIDDENS, Antony. **Modernidade e identidade pessoal**. 2. ed. São Paulo: Editora Celta, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAY, DAVID E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. [1995]. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38183/36927>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.;LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. de A.;LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARGUARDT, Michael J. **O poder da aprendizagem pela ação**: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José: **Manual de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, Tatiane Almeida de; MONTE, Paulo Aguiar do. **Relação entre o tipo de contrato de trabalho e a dedicação do trabalhador no emprego**: evidências para as regiões metropolitanas brasileiras. [2013]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512013000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 mar. 2018.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupos. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SCHORCHIT, Daniela Siodaro. **A importância da motivação para o sucesso das organizações**. Monografia de especialização. Pós graduação “Lato Sensu”, AVM Faculdade Integrada. Universidade Cândido Mendes, [2012]. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B002784.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2018.

SOUZA, Cesar et al. Os segredos do Líder Inspirador. In: GEHRUNGER, Max et al. **Pensamento estratégico para líderes de hoje e amanhã**. São Paulo: Integrare Editora, 2008.

SOUZA JR. Marcílio Barbora Mendonça. MELO, Marcelo Soares Tavares de. SANTIAGO, Maria Eliete. **Análise do conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em educação física escolar**. Movimento, Porto Alegre v. 16, n. 03, p. 31-39, julho/setembro de 2010. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/Movimento/article/viewFile/11546/10008>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

VENTORINI, Beatriz; GARCIA, Agnaldo. Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas. **Rev. Psicol, Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 117-143, dez. 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572004000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 mar. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista realizada com o Núcleo de RH

Nível de Escolaridade em Cargos de Liderança

A presente pesquisa refere-se à realização única e exclusivamente para elaboração do Projeto Integrador do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas ofertado pela Faculdade Senac de Caçador sendo requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas aos Pós-Graduandos Ana Claudia Etges, Delson Ey de Oliveira, Elaine Sabedot e Gabrieli Lenz. O objetivo do Projeto Integrador é Propor um programa de capacitação para os Líderes das empresas do município de Caçador-SC.

- 1) – Deseja continuar?
 Sim
 Não
- 2) – Qual o Porte da Empresa?
 Microempresa (9 a 19 empregados)
 Empresa de Pequeno Porte (20 a 99 empregados)
 Empresa de Médio Porte (100 a 499 empregados)
 Empresa de Grande Porte (mais de 500 empregados)
 Outro: _____
- 3) - Quantos cargos de liderança existem hoje na sua empresa?
- 4) - Quais os cargos de liderança que existem em sua empresa?
 Gerente
 Coordenador
 Supervisor
 Encarregado
 Outro: _____
- 5) Quantas mulheres ocupam cargos de liderança?
- 6) Quantos homens ocupam cargos de liderança?
- 7) Qual o nível de escolaridade dos Líderes?

- Pós – Graduação
 - Superior Completo
 - Superior Completo
 - Ensino Médio Completo
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Fundamental Completo
 - Ensino Fundamental Incompleto
 - Outro: _____
- 8) Qual o nível de escolaridade dos Supervisores?
- Pós – Graduação
 - Superior Completo
 - Superior Completo
 - Ensino Médio Completo
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Fundamental Completo
 - Ensino Fundamental Incompleto
 - Outro: _____
- 9) Qual o nível de escolaridade dos Coordenadores?
- Pós – Graduação
 - Superior Completo
 - Superior Completo
 - Ensino Médio Completo
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Fundamental Completo
 - Ensino Fundamental Incompleto
 - Outro: _____
- 10) Qual o nível de escolaridade dos Gerentes?
- Pós – Graduação
 - Superior Completo
 - Superior Completo
 - Ensino Médio Completo
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Fundamental Completo

- Ensino Fundamental Incompleto
- Outro: _____

11) Qual o nível de escolaridade dos Encarregados?

- Pós – Graduação
- Superior Completo
- Superior Completo
- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Fundamental Incompleto
- Outro: _____

12) Qual é a faixa etária dos colaboradores que ocupam cargos de Liderança?

- Até 24 anos
- 25 à 29 anos
- 30 a 35 anos
- 36 à 39 anos
- 40 à 45 anos
- 46 à 50 anos
- 51 anos ou mais

13) Na sua empresa hoje, possui algum programa de capacitação para cargos de Liderança?

- Sim
- Não

APÊNDICE B – Orçamentos

Descrição	Quantidade	R\$ Unid.	R\$ Total
Caderno 10 matérias	1	R\$ 23,90	R\$ 23,90
Borracha	1	R\$ 0,80	R\$ 0,80
Régua 30 cm	1	R\$ 0,80	R\$ 0,80
Lápis	1	R\$ 0,90	R\$ 0,90
Caneta Esferográfica	2	R\$ 1,80	R\$ 3,60
Calculadora	1	R\$ 10,90	R\$ 10,90
Caneta Marca Texto	1	R\$ 2,89	R\$ 2,89
Estojo	1	R\$ 9,90	R\$ 9,90
Apontador	1	R\$ 1,40	R\$ 1,40
Total Kit Escolar:			R\$ 55,09
Total 30 Kit Escolar:			R\$ 1.652,70

Descrição	Quantidade	R\$ Unid.	R\$ Total
Computador Intel 15,6" 2 gb	5	R\$ 979,00	R\$ 4.895,00
Impressora Multifuncional Hp	1	R\$ 259,00	R\$ 259,00
Mesa para Computador	5	R\$ 130,00	R\$ 650,00
Cadeira para computador	5	R\$ 199,00	R\$ 995,00
Data Show	1	R\$ 1.519,00	R\$ 1.519,00
Quadro Branco	1	R\$ 161,00	R\$ 161,00
Cadeiras Universitária	30	R\$ 78,00	R\$ 2.340,00
Estante para Livros	3	R\$ 164,90	R\$ 494,70
Livros Didáticos (kit)	3	R\$ 120,00	R\$ 360,00
Container	1	R\$ 55.900,00	R\$ 55.900,00
Total Materiais:			R\$ 67.573,70

Descrição	Quantidade	R\$ Unid.	R\$ Total
Coffe Beak	31	R\$ 6,00	R\$ 186,00
Total Mensal:			R\$ 744,00
Custo Total do Investimento:			R\$ 69.970,40