



Universidade de Brasília

Faculdade Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

LAÍS CAMPOS DE CARVALHO RODRIGUES

Alinhamento estratégico das ações de TD&E em uma empresa pública federal

Brasília – DF

2019

LAÍS CAMPOS DE CARVALHO RODRIGUES

Alinhamento estratégico das ações de TD&E em uma empresa pública federal

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Pedro Paulo Murce
Meneses

Brasília – DF

2019

LAÍS CAMPOS DE CARVALHO RODRIGUES

Alinhamento estratégico das ações de TD&E em uma empresa pública federal

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Laís Campos de Carvalho Rodrigues

Dr. Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutora, Tatiane Paschoal,
Professor-Examinador

Mestre, Diogo Ribeiro da Fonseca
Professor-Examinador

Brasília, 08 de Julho de 2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser para mim fonte inesgotável de amor, força e paz em todos os momentos. Agradeço pelas bênçãos que são tantas que nem posso contar.

Aos meus pais, Samuel e Marli, por todo cuidado e preocupação, por serem sempre compreensivos e disponíveis em me ajudar dentro de suas possibilidades. Contar com o carinho e o apoio de vocês me deu segurança no caminho e me inspirou a ser ainda melhor.

Aos meus amigos de vida, especialmente à Jessica pelas longas conversas que me acalmaram quando precisei. Aos amigos do grupo de pesquisa, por sempre me motivarem na vida acadêmica e compartilharem comigo tanto aprendizado, obrigada por enxergarem um potencial em mim que muitas vezes eu não vi. Aos meus amigos do curso de graduação, especialmente Maria Tereza, Raphael, Letícia, Kerolen e Pedro, vocês certamente tornaram a minha experiência com a Universidade muito mais cheia de vida, que dádiva construir boas memórias com vocês!

Ao professor, Pedro Meneses, pela orientação, apoio e confiança.

“O saber a gente aprende com os mestres e os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes.”

Cora Coralina

RESUMO

As constantes modificações no cenário político, econômico e social exigem das organizações um alto grau de flexibilidade para responder às várias demandas impostas pelos ambientes competitivos dinâmicos em que estão inseridas. Diante desse cenário as unidades de capacitação devem atuar contribuindo no processo de adaptação organizacional, especialmente através de ações de atualização contínua de competências institucionais e individuais alinhadas aos referencias estratégicos do negócio. O chamado alinhamento estratégico, ou alinhamento vertical de TD&E. Sabendo que o êxito na implementação de ações educacionais estratégicas depende ainda de diversos fatores estruturais de TD&E e referentes ao contexto organizacional, o estudo se destinou a investigar como se dá, de fato, o alinhamento estratégico das ações educacionais em uma empresa pública. A pesquisa foi realizada por meio de análise documental e entrevista coletiva. Os resultados revelaram que dentre as ações implementadas houve moderado grau de desalinhamento, sendo pontuadas possíveis razões para esses e demais aspectos levantados.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico. Treinamento. Setor público.

ABSTRACT

The constant changes in the political, economic and social scenario demand from the organizations a high degree of flexibility to respond to the various demands imposed by the dynamic competitive environments in which they are inserted. Faced with this scenario, the training units should act to contribute to the process of organizational adaptation, especially through continuous updating of institutional and individual competencies aligned with strategic business references. The so-called strategic alignment, or vertical alignment of TD&E. Knowing that the success in implementing strategic educational actions still depends on several structural factors of TD & E and referring to the organizational context, the study was designed to investigate how the strategic alignment of educational actions in a public company actually takes place. The research was done through documentary analysis and collective interview. The results revealed that among the actions implemented there was a moderate degree of misalignment, being possible reasons for these and other aspects raised.

Keywords: Strategic alignment. Training. Public sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Integração vertical e horizontal dos modelos estratégicos de gestão de pessoas	8
Figura 2. Mudança estratégica e gestão de pessoas	9
Figura 3. Sistema de treinamento	11
Figura 4. Modelo de ANT de McGehee e Thayer (1961).....	14
Figura 5. Modelo integrativo	17
Figura 6. Componentes do mapa estratégico	32
Figura 7. Esquema de vinculação estratégica dos cursos analisados.....	33
Figura 8. Ações de capacitação quanto ao tipo	37
Figura 9. Participantes por estado	38
Figura 10. Fórmula do volume da carga horária.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Métodos, fontes e implicações de ANT por nível de análise	15
Tabela 2. Aspectos relevantes em uma análise organizacional.....	20
Tabela 3. Síntese das categorias propostas para os fatores interferentes.....	22
Tabela 4. Especificação dos procedimentos metodológicos da pesquisa	25
Tabela 5. Quantitativo de documentos e categorização.....	29
Tabela 6. Quantidade de ações educacionais	31
Tabela 7. Quantidade de documentos analisados para atingimento de objetivo ii.....	32
Tabela 8. Quantidade de entrevistados por unidade de lotação	34
Tabela 9. Totais gerais de variáveis relativas às ações educacionais realizadas	36
Tabela 10. Categorização dos tipos de ação educacional	37
Tabela 11. Índices de capacitação por ação educacional	39
Tabela 12. Mapa estratégico da organização estudada	40
Tabela 13. Alinhamento das ações de capacitação	41
Tabela 14. Dimensão social do mapa estratégico	43
Tabela 15. Dimensão de geração de conhecimento do mapa estratégico	43
Tabela 16. Dimensão de Políticas Públicas do mapa estratégico.....	44
Tabela 17. Dimensão de abastecimento e regulação do mapa estratégico	45
Tabela 18. Dimensão de suporte	46
Tabela 19. Ações não vinculadas	46
Tabela 20. Etapas da avaliação de necessidade de treinamento realizada pela organização ...	48
Tabela 21. Fatores interferentes encontrados para a condução das atividades da unidade de capacitação.....	51
Tabela 22. Dificuldades para a condução das atividades da unidade de capacitação relatadas	52

SUMÁRIO

1	Introdução.....	1
1.1	Formulação do problema	2
1.2	Objetivo Geral.....	4
1.3	Objetivos Específicos.....	4
1.4	Justificativa.....	5
2	Referencial Teórico.....	6
2.1	Gestão estratégica de pessoas	6
2.2	Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação	10
2.2.1	Avaliação de Necessidade de Treinamento.....	13
2.3	Implementação de Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.....	22
3	Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	25
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	25
3.2	Caracterização do campo de estudo	26
3.3	Procedimentos e Técnicas de Pesquisa	27
4	Resultados	36
4.1	Perfil das ações de capacitação.....	36
4.2	Vinculação estratégica das ações de capacitação	39
4.2.1	Dimensão social.....	42
4.2.2	Dimensão de Geração de Conhecimento	43
4.2.3	Dimensão de Políticas Públicas.....	44
4.2.4	Dimensão de Abastecimento e Regulação	45
4.2.5	Dimensão de Suporte.....	45
4.2.6	Ações não vinculadas	46
4.3	Razões ao perfil de alinhamento estratégico das ações de capacitação	47
4.3.1	Estrutura do sistema de TD&E: Avaliação de Necessidade de Treinamento....	48
4.3.2	Contingências do Setor de capacitação.....	51
5	Conclusões e Recomendações	59
	Referências	61
	APÊNDICE.....	66

1 Introdução

Durante grande parte do século XX, a Administração Pública Brasileira se estruturou sob os princípios orientadores do paradigma burocrático. Em meados da década de 90, em resposta ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, foi possível observar ao redor do mundo iniciativas de modernização da administração pública em um movimento denominado *New Public Management* - NPM. Predominantemente pautado em características associadas ao setor privado, o NPM surgiu no intento de trazer maior eficiência e eficácia ao setor público (Matias-Pereira, 2008; Motta, 2013). Todo o contexto de reformas nos governos de diferentes países trouxe grandes incentivos ao governo brasileiro, que promoveu sua terceira reforma do aparelho do estado, guiada pela proposta da intitulada administração pública gerencial, cujos objetivos principais eram a redução dos custos e aumento da qualidade dos serviços do estado (Matias-Pereira, 2008; Bresser-Pereira, 2006).

Diante da necessidade de repensar a alocação dos recursos públicos e promover um modelo de gestão voltado para resultados, a gestão de recursos humanos (RH) passou a tomar a posição de ferramenta estratégica, sobretudo como elemento chave para a promoção de uma cultura voltada ao desempenho no setor público (Fonseca & Meneses, 2016). No Brasil, a propagação da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), entendida como aquela que desenvolve práticas e políticas de gestão de pessoas de maneira integrada em prol da estratégia (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014), se deu principalmente através da criação de políticas de desenvolvimento pessoal estabelecidas sob práticas alinhadas aos princípios do que propõe a GEP (Fonseca & Meneses, 2016).

De modo geral, grande parte da trajetória da administração pública brasileira foi marcada por intentos de profissionalização de seus servidores. Durante o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), a proposta de renovação nos quadros de pessoal evidenciou a intenção de promover um modelo administrativo com altos padrões de qualificação profissional, voltado não para os processos, mas para os resultados organizacionais (Brasil, 2002). Além da recomposição da força de trabalho, o movimento do governo FHC buscou a estruturação de um sistema de carreiras, a avaliação cíclica de desempenho e o treinamento como prática a ser desenvolvida de modo sistemático (Costa, 2008). Foi nesse âmbito que mais tarde, em 1998, a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos Federais foi lançada a partir do Decreto nº 2.794. Desde então, grandes esforços continuaram sendo feitos para capacitar os servidores públicos, tomando grande destaque a criação das escolas de governo,

centros de treinamento, universidades corporativas e demais instituições governamentais de ensino que apostaram em diversos programas de formação (Gaetani, 2007).

Em 2006, a Política Nacional de Desempenho de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, foi lançada apresentando diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal a partir da implementação do modelo de gestão por competências como ferramenta orientadora do gerenciamento das ações de capacitação. Entre os objetivos da PNDP, tem-se (i) a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (ii) o desenvolvimento permanente do servidor público; (iii) a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual (PPA); (iv) a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; (v) e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (art. 1º) (Brasil, 2006).

O modelo de gestão por competências, definido como sendo a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (art. 2º), evidencia princípios alinhados aos modelos de gestão estratégica de pessoas e expressa o intento de se avançar na implementação da GEP no setor público brasileiro (Brasil, 2006).

Os esforços feitos em governos anteriores e a tentativa de unificação e criação de uma política pública voltada para o desenvolvimento individual enunciam, sobretudo, a relevância das ações de capacitação para o alcance de um alto padrão de qualidade na prestação dos serviços à sociedade. Dentro das organizações, é comum que isso se reflita na redefinição do papel das unidades de capacitação e de seus processos, uma vez que são essas as responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias e soluções educacionais que contribuam para o atingimento dos objetivos governamentais e conseqüentemente para a efetividade e racionalização dos gastos públicos.

1.1 Formulação do problema

Mesmo diante dos intentos de modernização do sistema de capacitação do Governo Federal, representados principalmente pela implementação da Política Nacional de Desempenho de Pessoas (PNDP), não se pôde observar muitos resultados positivos desde sua promulgação (Camões, 2013; Camões & Meneses, 2016). Prevalece a tradicional gestão da

capacitação sob uma perspectiva técnico-operacional incapaz de refletir aspectos estratégicos de geração de valor para as organizações, tampouco de contribuir para formação de políticas públicas e redes colaborativas de capacitação (Fonseca & Meneses, 2018).

Idealmente, a função estratégica dos sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) consiste no desempenho desenvolvido do papel de apoio às iniciativas e desafios do negócio (Torraco & Swanson, 1995). Em termos práticos, deve-se trabalhar suprimindo lacunas de desempenho por meio de ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento de uma força de trabalho competente e capaz de atender às demandas e metas organizacionais. Entretanto, nem sempre tais resultados são alcançados por grande parte das unidades de treinamento dentro das organizações; de acordo com a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) (2017), o investimento anual em treinamento e desenvolvimento no Brasil teve crescimento de 21% em relação ao ano anterior. Entretanto, os investimentos em ações educacionais, na maioria das vezes, tendem a se desperdiçar (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Para alguns autores, esse fenômeno está ligado ao não cumprimento de premissas básicas estruturantes do sistema de treinamento (Meneses et al., 2010; Abbad & Mourão, 2012; Ferreira, 2014). A literatura em grande parte atribui o insucesso das ações de capacitação aos processos incompletos de avaliação de necessidade de treinamento (ANT), que por muitas vezes são tratados de modo informal no âmbito das organizações e tendem a gerar diagnósticos imprecisos e desalinhados aos referenciais estratégicos. Abbad e Mourão (2012) afirmam que uma avaliação de necessidade assistemática perde seu potencial de clareza e precisão na indicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que deveriam ser trabalhadas nas ações educacionais. Essa realidade tende a comprometer as fases seguintes de planejamento, execução e avaliação de TD&E, o que torna o sistema de treinamento, como um todo, descolado do negócio das organizações.

Embora possam ser encontrados na literatura indicativos de que os processos e sistemas de gestão de pessoas são por si só capazes de constituir valor estratégico para a organização e atuar como influenciadores do desempenho organizacional, é sabido que existem fatores, não técnicos, mas ambientais, organizacionais, grupais e individuais que condicionam a efetividade das políticas de gestão, principalmente no que diz respeito ao alcance de seu potencial estratégico (Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009).

Estudos brasileiros dedicados ao tema ratificam o contexto como fator limitante para o êxito nas iniciativas de implementação de políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas. Ao analisar o ambiente interno e externo tendem a sugerir fatores que em grande medida contribuem para os resultados insatisfatórios na implementação da GEP na Administração

Pública (Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016; Fonseca, Meneses, Silva Filho, & Campos, 2013). Os resultados desses estudos apontaram para quatro tipos de fatores interferentes: i) institucionais: relacionados à influência de elementos e condições do ambiente externo que não estão sob controle das organizações públicas; ii) políticos: decorrentes da dinâmica intra e intergrupos, tratando as questões de poder, negociação e influência da alta administração; iii) organizacionais: inerentes ao ambiente interno das organizações públicas, abarcando questões como estrutura hierárquica, cultura organizacional, engajamento e relações interpessoais; e iv) setoriais: variáveis departamentais sob controle da própria unidade de GP e fundamentais para sua atuação efetiva.

O conjunto de justificativas para os problemas de TD&E, de maneira geral, sustenta a convicção de que o sistema de treinamento não deve ignorar o contexto organizacional que o envolve, tão pouco se manter isolado dos objetivos empresariais que devem lhe definir a direção. Isso significa que os processos de capacitação precisam estar ligados intimamente às necessidades e a missão da organização a fim de que seja desempenhado o papel de suporte à execução da estratégia do negócio (Magalhães & Borges-Andrade, 2001).

Embora existam, em certos sistemas, arcabouços teórico-metodológicos capazes de materializar o alinhamento estratégico das ações de capacitação, os aspectos circunstanciais fomentam a ideia de que é necessário verificar a efetiva aplicação das atividades planejadas de TD&E. O que de fato foi implementado alinha-se aos referencias estratégicos? É preciso identificar e compreender o perfil de execução das ações educacionais sob perspectiva do que propõem os modelos estratégicos de gestão de pessoas, indicando, sobretudo articulações entre os programas de treinamento e as dimensões de desempenho organizacional desejado.

1.2 Objetivo Geral

Como objetivo geral, a presente pesquisa visa analisar o alinhamento estratégico das ações educacionais realizadas em uma empresa pública federal.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- i. Descrever o perfil das ações educacionais realizadas por uma organização pública federal.
- ii. Identificar o alinhamento das ações educacionais realizadas com estratégia organizacional;
- iii. Descrever possíveis razões ao alinhamento das ações educacionais realizadas com estratégia organizacional;

1.4 Justificativa

Sob o ponto de vista acadêmico o presente estudo visa contribuir com o avanço no campo de estudos de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E, principalmente no que se refere à aplicação de pressupostos do modelo de GEP no campo voltado ao desenvolvimento de pessoas. A produção pretende ainda agregar aspectos referentes a Avaliação de Necessidade de Treinamento – ANT e aos fatores contextuais de TD&E de modo a contribuir com a compreensão do campo sob óticas que vão além do processo de aprendizagem.

Em termos institucionais a pesquisa pretende contribuir com a organização estudada através do fornecimento das informações empiricamente coletadas em contraste com o que revela a literatura, apontando assim, possíveis caminhos para a otimização dos processos estratégicos de TD&E. Por fim, o estudo do alinhamento das ações educacionais visa contribuir para a instauração de modelos estratégicos de capacitação capazes de produzir resultados no desempenho organizacional nas esferas públicas. Os esforços gerados nesse sentido objetivam a qualificação dos serviços entregues à sociedade.

2 Referencial Teórico

Nesta seção são apresentados os principais conceitos que dão suporte teórico para os estudos e análises explanados em seguida. Nesse sentido, é abordada, primeiramente, a gestão estratégica de pessoas, sobretudo seus conceitos, premissas e a evolução de suas práticas, e em seguida a literatura de Treinamento e Desenvolvimento com enfoque na etapa de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT).

2.1 Gestão estratégica de pessoas

Os modelos de gestão de pessoas estruturam a maneira pela qual as organizações se ordenam para gerir e orientar o capital humano no trabalho (Fischer, 2002). Até o fim da década de 1960 os princípios, políticas e práticas de gestão estiveram sob influência de duas correntes: instrumental, voltada à consolidação da gestão de pessoas como elemento articulado às funções processuais e burocráticas de departamento de pessoal; e comportamental pautada na perspectiva da gestão do comportamento e das relações humanas no trabalho. A partir de década de 1970 pesquisadores da Universidade de Michigan se atentaram para um novo critério de efetividades dos sistemas de GP: a vinculação da gestão de pessoas à estratégia organizacional (Fischer, 2002).

Embora há muito já se discutisse a necessidade de tornar estratégica a gestão de pessoas, foi em meados da década de 1980, diante de um cenário competitivo, que o discurso ganhou força. O alto nível de concorrência no meio empresarial levou as organizações a examinarem todos os recursos a sua disposição a fim de obter bons resultados frente às demandas emergentes. Consequentemente, a atenção ao potencial competitivo do capital humano aumentou consideravelmente (Wright & Snell, 1997). Concentrando-se especificamente no papel dos recursos humanos na melhoria do desempenho das empresas, a abordagem estratégica de gestão de pessoas começou a tomar forma e colocar-se como modelo direcionador no alcance de padrões de alto desempenho das organizações. (Camões & Meneses, 2016).

Nesse momento, o movimento da Gestão Estratégica de Pessoas – *Strategic Human Resource Management* passou a ser difundido em diversos países no intento de superar o modelo tradicional de recursos humanos (Muritiba, P. M., Curitiba, S. N., Campanário, & Albuquerque, 2010). Influenciada por princípios do campos de Estratégia

Organizacional, a gestão estratégica de pessoas preconiza o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia e os processos organizacionais. Wright e McMahan (1992) definiram a GEP como "o padrão de implantações planejadas de recursos humanos e atividades destinadas a permitir que a empresa atinja suas metas" (p.298). Trata-se da combinação do planejamento estratégico com o planejamento de recursos humanos.

A congruência entre RH e a estratégia, expressa nos conceitos do modelo estratégico, se dá por meio de dois principais aspectos, que também são capazes de diferenciar o modelo de GEP do modelo tradicional: o alinhamento vertical e o alinhamento horizontal das políticas e práticas de gestão de pessoas (Wright & McMahan, 1992).

O alinhamento vertical envolve a integração das práticas de recursos humanos ao processo de gestão estratégica da empresa (Schuler & Jackson, 1987). A compreensão do também chamado alinhamento estratégico (*strategic fit*) parte da ideia de que as empresas têm à sua disposição um conjunto de práticas de RH que devem ser escolhidas e estruturadas com base em sua capacidade de desenvolver os comportamentos necessários para implementar a estratégia organizacional definida (Wright & Snell, 1997). Portanto, o desdobramento da estratégia em práticas de RH pretende gerar padrões de desempenho esperados e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos traçados. Já o alinhamento horizontal implica uma congruência entre as várias práticas de gestão de recursos humanos, por meio da atuação coordenada de funções de GP de forma a promover a coerência e alocação eficiente de recursos humanos. A Figura 1 permite uma melhor visualização de como se expressa a integração vertical e horizontal dos modelos estratégicos de GP.

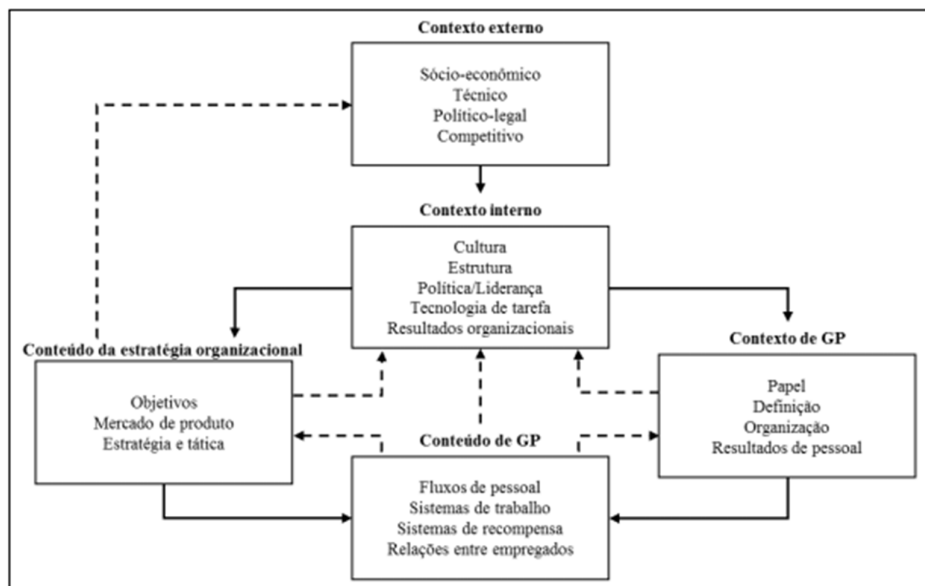
Figura 1. Integração vertical e horizontal dos modelos estratégicos de gestão de pessoas



Nota. Fonte: adaptado de Van Beirendonck (2009) Tradução: Fonseca; Meneses; Silva-Filho; Campos (2013).

Ainda que a premissa básica seja o alinhamento entre práticas e diretrizes organizacionais, a literatura de GEP enfatiza que o sucesso da implementação de uma prática estratégica de gestão de pessoas depende, sobretudo da adequação ao contexto organizacional vivenciado (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Trata-se da perspectiva contingencial relatada por Delery e Doty (1996), que considera que as práticas de gestão de pessoas sofrem influência de fatores internos e externos que devem ser identificados e considerados (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017). Hendry e Pettigrew (1990) apresentam esses fatores em seu modelo conceitual, conforme representado na Figura 2.

Figura 2. Mudança estratégica e gestão de pessoas



Nota. Fonte: Traduzido de Hendry & Pettigrew (1990, p.26).

O modelo de Hendry e Pettigrew (1990) demonstra uma estrutura capaz de orientar estudos de GEP, sobretudo apontando possíveis problemas e questões que envolvem esse cenário. De modo geral, o modelo da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) parte da compreensão de que as várias atividades envolvidas na gestão de pessoas devem estar integradas em forma de um único sistema que, se alinhado às diretrizes estratégicas, considerando as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos no contexto em que está inserido, possibilita o alcance de resultados vantajosos para a organização (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Esse pensamento de natureza sistêmica é o que modela a abordagem estratégica de recursos humanos. Dessa forma, à medida que as organizações fazem planos para seu futuro, as unidades de RH precisam se preocupar com a modelagem de seus sistemas e práticas em conformidade com planejamento estratégico da organização.

As premissas da gestão estratégica de pessoas alinham-se, de certo modo, às teorias de estratégia organizacional, como a de Visão Baseada em Recursos (VBR), que busca garantir vantagem competitiva através de investimentos em ativos internos que sejam raros, valiosos e difíceis de serem imitados e substituídos. A teoria VBR evidencia a importância de que as organizações tenham competências distintivas que promovam o impulsionamento de seus negócios, o que torna o capital humano, além dos demais recursos, um ativo crucial passível de qualificação direcionada à execução da estratégia (Wright & McMahan, 1992).

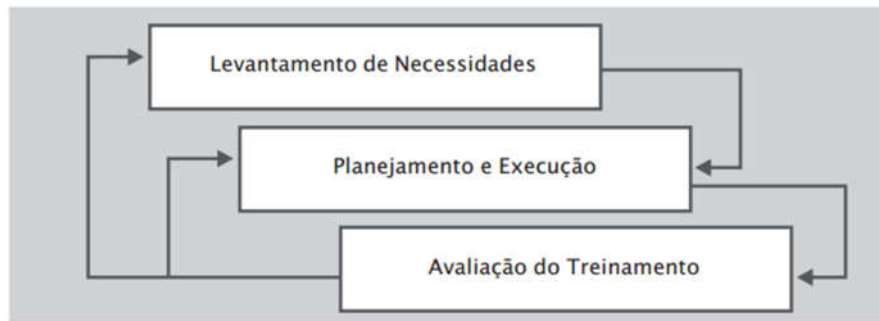
Diante disso, o sistema TD&E configura-se como de grande potencial estratégico para as organizações na medida em que promove ações de aprendizagem voltadas ao desenvolvimento intelectual e relacional da força de trabalho para que essa seja plenamente capaz de atuar frente aos desafios empresariais.

2.2 Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação

As constantes modificações no cenário político, econômico e social exigem das organizações um alto grau de flexibilidade para responder às várias demandas impostas pelos ambientes competitivos dinâmicos em que estão inseridas. Diante disso, os projetos e programas de desenvolvimento de pessoal desempenham um papel vital no processo de adaptação organizacional, especialmente como ferramentas estratégicas de atualização contínua de competências institucionais e individuais necessárias ao alcance dos objetivos das empresas (Borges-Andrade, 2006). De modo geral, as ações de capacitação visam propiciar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) requeridas da organização frente, não somente às necessidades de adaptação da mão-de-obra, mas de superação de lacunas no desempenho e preparação de empregados para novas funções (Borges-Andrade, 1996).

O campo de TD&E vem se desenvolvendo ao longo dos anos por meio de um grande número de estudos teóricos e metodológicos das práticas educacionais (Abbad & Mourão, 2012). Pesquisas nacionais e internacionais no campo da tecnologia instrucional caracterizam os sistemas de treinamento sob a perspectiva do que propõe a teoria geral dos sistemas, que, em suma, prevê a junção de elementos interagentes para formação de um todo unitário por meio de um modelo baseado em elementos de entrada (*input*), processamento, saída (*output*) e retroalimentação (*feedback*), além de considerar os aspectos do ambiente em está inserido (Meneses, Zerbini, & Abbad, 2010). Nos sistemas de TD&E, esses elementos se traduzem nas etapas de avaliação de necessidade de aprendizagem, planejamento e execução, e avaliação de treinamento dispostas na Figura 3.

Figura 3. Sistema de treinamento



Nota. Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996)

Embora alguns autores tratem a fase de planejamento e execução como subsistemas separados, o processo básico do sistema de TD&E segue o raciocínio consolidado de que se deve ter clareza do que será ensinado e a quem será ensinado (avaliação de necessidades de treinamento) para então oferecer oportunidades de ensino direcionadas ao alcance de resultados (planejamento e execução) que, todavia devem ser aferidos por meio de mecanismos racionais de avaliação (avaliação de treinamento) (Meneses et al., 2010).

Na literatura, as ações de TD&E caracterizam-se como ferramentas capazes de atingir padrões de eficácia e eficiência organizacional na medida em que objetivam promover mudanças no desempenho por meio de oportunidades de aprendizagem (Borges-Andrade & Abbad, 1996). O alcance de resultados, sobretudo, parte da compreensão da realidade da organização e de seu corpo funcional para, só então, promover o alinhamento entre o que se necessita e o que será oferecido; a avaliação de necessidade de treinamento busca assim identificar as lacunas entre o desempenho real, expresso pelos indivíduos, e o desempenho esperado pelas organizações a fim de alinhar as ações de treinamento aos objetivos e necessidades organizacionais. Nessa fase configura-se a base do potencial estratégico do campo de TD&E, uma vez que a partir da análise de elementos salientes nos diferentes níveis de análise organizacional, a exemplo da estratégia, cultura, estrutura, processos, sistemas, cargos e carreiras, a avaliação de necessidade oferece um diagnóstico das capacidades a serem desenvolvidas conforme as diretrizes organizacionais, apontando os caminhos de aprendizagem considerando o curto, o médio e o longo prazo (Magalhães & Borges-Andrade, 2001).

Com base na ANT as ações educacionais são estruturadas. No planejamento de TD&E as necessidades de treinamento, levantadas na fase anterior, são traduzidas em forma de objetivos instrucionais que abarquem os conhecimentos, habilidades e atitudes que deverão ser desenvolvidas ao longo do processo de aprendizagem (Abbad, Zerbin, Carvalho, & Meneses,

2006). A definição de objetivos subsidia a formulação do desenho instrucional no que tange à sequência dos conteúdos, estratégias didáticas, recursos, carga horária, local do treinamento, dentre outros aspectos que compõem o planejamento dos programas e projetos de capacitação. Essa fase é seguida da etapa de execução, na qual há a implementação efetiva do que foi programado.

A última fase consiste na avaliação das ações educacionais implementadas. Esse processo se configura como ferramenta de retroalimentação do sistema de TD&E, uma vez que tem como principal finalidade o levantamento de informações para o aperfeiçoamento dos diferentes aspectos considerados nas fases de avaliação de necessidades, planejamento e execução do treinamento. Avaliar as ações de TD&E implica em atribuir importância e valor, qualificar e mensurar os resultados obtidos. A aferição de efeitos das ações de TD&E convencionalmente se dá a partir da avaliação do treinamento nos níveis propostos nos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978): avaliação de reação, aprendizagem, comportamento e resultado (Meneses et al., 2010). Em suma, o sistema de treinamento sugere, portanto, o levantamento sistemático de necessidades alinhado às estratégias e capacidades organizacionais, seguido de um planejamento instrucional de capacitação aderente à realidade organizacional identificada e de avaliações de treinamento que fomentem o aperfeiçoamento dos processos de aprendizagem.

Mesmo diante de uma estrutura sistematicamente coerente, o alcance de resultados institucionais a partir de práticas de TD&E depende, sobretudo, de aspectos inerentes à estratégia e ao contexto organizacional que sejam prioritariamente considerados na elaboração e implementação de ações de capacitação. Em um sistema de treinamento essa vinculação entre práticas e diretrizes organizacionais se faz exequível na fase de avaliação de necessidades de treinamento (ANT) (Meneses et al., 2010; Abbad & Mourão, 2012; Ferreira, 2014), podendo ser correspondente ao alinhamento vertical, referido na literatura de gestão estratégica de pessoas (Wright & Snell, 1997).

Meneses e Zerbini (2009) caracterizam a ANT como a prática que visa ao alinhamento entre o negócio organizacional e as competências individuais. Trata-se do processo inicial capaz de gerar valor às ações de capacitação que outrora serão planejadas, executadas e avaliadas. Para tanto, o campo de TD&E atesta pela necessidade de integração coerente os subsistemas de treinamento (Avaliação da necessidade de treinamento; planejamento e execução; e avaliação) (Borges-Andrade, 1996; Meneses et al., 2010). Esse tipo de integração também é prevista na literatura de gestão estratégica de pessoas, sendo referida como alinhamento horizontal, na qual a atividade de treinamento deve, além de estar internamente integrada, também deve alinhar-se

às demais atividades de GP, tais como recrutamento e seleção, gestão de desempenho, qualidade de vida no trabalho, dentre outros (Wright & Snell, 1997).

Tendo em vista o objetivo principal da pesquisa, voltado à identificação do alinhamento estratégico das práticas de capacitação, a subseção seguinte enfoca o processo de ANT, sobretudo visando à compreensão de suas etapas enquanto elementos congruentes ao processo de alinhamento vertical de TD&E.

2.2.1 Avaliação de Necessidade de Treinamento

Necessidades de treinamento podem ser definidas como as lacunas entre o desempenho atual expresso pelos indivíduos na execução de seus trabalhos e o desempenho esperado pela organização para alcançar seus objetivos (Borges-Andrade, 2006). Também intitulada como necessidade de capacitação, qualificação ou até mesmo necessidade educacional, o termo refere-se ao conjunto de competências que os colaboradores devem possuir para desempenhar com sucesso suas atribuições (Abbad, Freitas, & Pilati, 2006).

Enquanto subsistema estruturado, a ANT consiste na identificação não de conteúdos, temas, áreas de conhecimento ou de atuação profissional, mas de CHAs que precisam ser desenvolvidos pela organização (Abbad & Mourão, 2012). Marras (2001, p. 150) afirma que “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: Quem deve ser treinado? O que deve ser aprendido?”

Grande parte da literatura em avaliação de necessidades propõe modelos baseados na análise O-T-P de McGehee e Thayer (1961) (Carvalho & Mourão, 2014). O modelo de análise de níveis proposto pelos autores consiste na elaboração de diagnóstico de necessidades observando os níveis: organizacional (O), de tarefas (T) e de pessoas (P), também chamado de nível individual (Abbad & Mourão, 2012; Meneses et al., 2010). Conforme disposto na figura 4 a seguir.

Figura 4. Modelo de ANT de McGehee e Thayer (1961)



Nota. Fonte: McGehee e Thayer (1961) apud Meneses, Zerbini e Abbad (2010)

O modelo O-T-P demonstra que a análise organizacional se destina a gerar informações sobre onde e quando o treinamento é necessário, buscando determinar se este se configura como ação capaz de atender às demandas da organização. Essa primeira análise considera a possível proposta de treinamento dentro do contexto do resto da organização averiguando a compatibilidade da ação diante de sua missão organizacional. Na análise de tarefas, são caracterizadas as atividades a serem executadas nas rotinas de trabalho e relacionados os CHAs necessários para que essas sejam efetivamente desempenhadas. Por fim, no nível individual, o foco da análise volta-se para a identificação dos indivíduos que deverão ser treinados a fim de alinhar seus desempenhos atuais com os desempenhos esperados (Magalhães & Borges-Andrade, 2001; Meneses et al., 2010).

A partir de referenciais do modelo O-T-P, Moore e Dutton (1978) trouxeram uma perspectiva dinâmica às análises em cada um dos níveis (organização, tarefas e pessoas). Os autores afirmam que as necessidades de treinamento podem ser identificadas de diversas formas a depender da realidade organizacional referida. Não se atendo a uma estrutura rígida, o modelo de Moore e Dutton sugere métodos e fontes capazes de atuar como indicadores de lacunas de competências (CHAs). Rodrigues (2012) sumariza cada um dos indicadores propostos e suas respectivas implicações conforme Tabela 1 (Rodrigues, 2012, p.34).

Tabela 1. Métodos, fontes e implicações de ANT por nível de análise

Nível	Métodos e fontes	Implicações
Organização	1. Análise de metas e objetivos	Indicação de padrões e direções desejadas, possibilitando, especialmente, no nível organizacional, identificar lacunas causadas pelos desvios e a priorização de acordo com os impactos que tais desvios podem trazer.
	2. Inventário da força de trabalho	Identificação e priorização das necessidades conforme lacunas identificadas por meio da análise do perfil demográfico da força de trabalho.
	3. Inventário de habilidades	Agrupa os empregados de acordo com os níveis de conhecimento e habilidades e experiência na atividade, possibilitando a estimativa de necessidades específicas
	4. Análise de índices de clima organizacional	Considera os diversos fatores do clima organizacional, identificando o que pode ser melhorado com ações instrucionais, de acordo com as discrepâncias encontradas
	5. Análise de índices de eficiência	Considera a avaliação entre o custo trazido pela necessidade a partir do contrastes entre os resultados esperados e o desempenho atual
	6. Mudanças em sistemas ou subsistemas	Possibilita a identificação de necessidades decorrentes de mudanças de equipamentos e processos
Organização	7. Análise de solicitações ou entrevistas com gerentes	Permite a identificação e priorização de necessidades específicas dos contextos de trabalho, a partir da percepção dos gestores sobre os problemas percebidos nos resultados das unidades e equipes
	8. Entrevistas demissionais	Possibilita a identificação de necessidades de treinamento de ocupantes de cargo de chefia
	9. Planos de trabalho e revisão de sistemas	Provê a revisão dos resultados e potenciais ligados ao alcance dos resultados organizacionais identificando lacunas que possam afetar a melhoria de processos.
Tarefas	10. Descrições de cargos	Ajuda a definir discrepâncias de desempenho.
	11. Análises de tarefas e especificações de cargos	Define tarefas e requisitos em termos de conhecimentos e habilidades necessárias ao cargo.
	12. Análise de padrões de desempenho	Fornecem objetivos e métricas de comparação.
	13. Pesquisa de atribuições e responsabilidade junto ao ambiente externo	Ajuda a comparar e validar análises de cargos. Pouco útil quando a atividade é típica ou específica da organização.
	14. Comitês de treinamento ou conferências para diagnósticos	Fornece insumos de pessoas com diferentes pontos de vista sobre necessidades de treinamento.
	15. Análise de problemas de operações	Fornece indicações de interferências e fatores ambientais que afetam a execução das tarefas
Pessoas	16. Dados e informações sobre desempenho individual ou indicadores de adocimento	Inclui a identificação de pontos fortes e fracos. Facilita a identificação de necessidades de treinamento por meio da análise das discrepâncias entre o observado e o desejado.
	17. Observação do trabalho, entrevistas, <i>surveys</i> e testes	Possibilita uma visão das necessidades a partir da observação ou da consulta direta ou indireta às pessoas.
	18. Listas de verificação, gráficos de progresso, incidentes críticos	Possibilita a identificação de necessidades de todos os empregados e além de fornecer informações concretas e críticas sobre o sucesso ou fracasso em determinada tarefa.
	19. Situações planejadas como jogos, <i>role play</i> , estudos de casa	Identificar necessidades que não podem ser detectadas por métodos convencionais

Nota. Fonte: Moore e Dutton (1978); Rodrigues (2012)

Outro modelo que trouxe grandes contribuições acerca do processo de levantamento de necessidade de treinamento foi o chamado Modelo de Análise de Performance, proposto por Mager e Pipe (1984 como citado em Taylor, O'driscoll & Binning, 1998). Os autores partem da premissa de que a necessidade de aprendizagem só pode ser assim considerada quando decorre da ausência de conhecimentos ou habilidades do indivíduo no desempenhar de suas tarefas.

Trata-se da lacuna entre o desempenho esperado e o desempenho efetivo do empregado causado por fatores não relacionados ao contexto de trabalho. Ao apontar a necessidade de análise dos problemas de desempenho, Marger e Pipe propõem, ainda que não seja este o foco da obra dos autores, iniciativas de compreensão do cenário organizacional afirmando que, os casos em que as lacunas são originadas por fatores inerentes à estrutura, clima e suporte organizacional, por exemplo, devem ser sanados não por ações de treinamento, mas por outros tipos de intervenção (Taylor, O'driscoll, & Binning, 1998).

Com base em uma perspectiva multinível, Ostroff e Ford (1989) sugeriram um modelo tridimensional de avaliação de necessidade de treinamento que considera três componentes principais: conteúdo, nível e aplicação. O conteúdo, primeiro componente do modelo, consiste na identificação de informações acerca da organização e de seu contexto externo: no nível organizacional, por meio de estudo da estrutura, clima e outros indicadores organizacionais; de tarefas, pela verificação de macroprocessos de trabalho; e no nível individual, observando conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas dos empregados para o desempenho de suas tarefas. O segundo componente (nível) está fundamentado na ideia de que as necessidades de treinamento devem ser identificadas separadamente por níveis de análise. Nessa fase, o modelo tridimensional propõe, com base no modelo OTP de McGehee e Thayer (1961), a classificação dos níveis em organizacional, de subunidade e individual, de forma que em cada um deles devem ser levantadas variáveis conceituais e operacionais próprias. Por fim, a aplicação dedica-se à construção de condições de conceituação, operacionalização e interpretação alinhadas aos dois primeiros componentes do modelo verificando também a consistência das definições outrora determinadas.

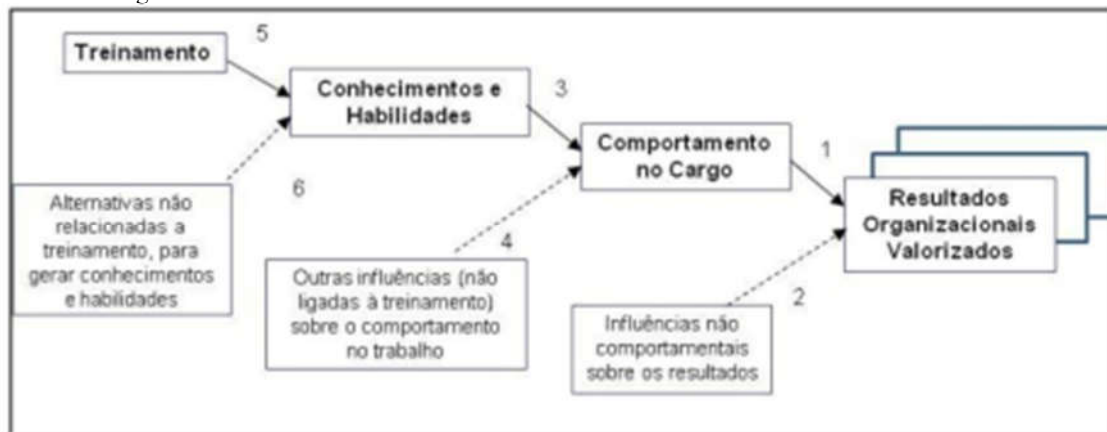
É preciso ressaltar ainda que, nesse modelo, a junção e interpretação das informações precisam estar voltadas ao respectivo nível. Para Ostroff e Ford (1989), as necessidades obtidas em um nível nem sempre podem ser traduzidas em necessidades de outro nível, tampouco se pode inferir que a junção de necessidades individuais representa as lacunas do grupo, o que justifica a necessidade de análises segmentadas.

Diferente dos modelos reativos de diagnóstico de necessidade até então desenvolvidos, o modelo de Anderson (1994) defendeu uma abordagem mais proativa na identificação de lacunas de desempenho nas organizações. O autor afirma que as competências dos empregos estão sujeitas a constantes mudanças, bem como os cenários a que esses indivíduos e a organização estão expostos. Nesse ínterim, é necessário traçar não somente referenciais de desempenho atuais desejados, mas também de desempenho futuro com vistas à promoção de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o enfrentamento de desafios

organizacionais previstos. O autor trata essa análise futura de necessidade educacional como ferramenta estratégica e crucial para o desenvolvimento de programas de treinamento alinhados às demandas organizacionais, além de subsidiar os planos de progressão de carreira atuando como peça-chave no processo de preparo prévio do corpo funcional.

Mais tarde Taylor e O'Driscoll (1998) agregaram aspectos inerentes ao modelo O-T-P (de Mcgehee e Thayer) e de análise de performance (de Mager e Piper) para sugerir um modelo integrativo de avaliação de necessidade de treinamento. Para os autores, os treinamentos podem ter foco em resultados, quando visam à melhora do desempenho individual dos colaboradores no executar de suas funções, estando também alinhados ao aprimoramento de estruturas e processos internos; e foco em tarefas, quando se pretende preparar o indivíduo para o desempenho de novas incumbências. Embora para cada tipo de treinamento (com foco em resultados ou em tarefas) a estratégia e os objetivos de ANT devam ser diferentes, em ambos os casos as ações de capacitação devem se configurar como ferramentas direcionadoras do alcance do que os autores chamam de resultados organizacionais valorizados. Nesse sentido, o modelo de Taylor e O'Driscoll (1998) determina ligações entre as ações de treinamento e o alcance de padrões de eficiência organizacional, considerando, sobretudo, variáveis condicionantes para a geração de impacto em resultados. A Figura 5 apresenta o esquema que sumariza a estrutura do modelo integrativo.

Figura 5. Modelo integrativo



Nota. Fonte: Taylor e O'Driscoll (1998)

Segundo os autores a influência do treinamento sobre os resultados é determinado pela força das ligações 1, 3 e 5 (setas contínuas) enquanto as ligações 2, 4 e 6 (setas tracejadas) representam variáveis indiretamente ligadas ao treinamento e que em alguma medida o influenciam. O modelo propõe a análise das variáveis e ligações para fins de compreensão dos

efeitos do treinamento sobre os resultados organizacionais e sobre a melhoria no desempenho individual mediante lacunas de aprendizagem, considerando, sobretudo se de fato o treinamento configura-se enquanto solução para tais hiatos.

Ajeya e Sunita (2010), também consideraram referenciais do modelo O-T-P na construção de uma proposta de diagnóstico de necessidade. Ponderando válidas as análises macro e micro organizacionais os autores agregam novas variáveis à temática discorrendo sobre os impactos das ações de treinamento nas esferas sociais em que a organização se insere. Ajeya e Sunita (2010) propõem que seja incluído o nível societal (mega) de ANT, no qual necessidades voltadas não somente à esfera organizacional, mas demais questões de interesse social nacional e internacional serão contempladas.

Indicando necessidade de aprimoramento de aspectos teórico-metodológicos de ANT Abbad e Mourão (2012), a partir de revisão de literatura sobre o tema, apresentam um modelo de análise de necessidades em múltiplos níveis que considera conceitos, medidas e métodos voltados a cada fase de análise. O modelo enfoca a prospecção e hierarquização de necessidades, sobretudo identificadas de modo a considerar o alcance de resultados e metas estratégicas da organização.

Na fase inicial, o diagnóstico organizacional de TD&E é proposto com vistas à criação de estruturas curriculares de aprendizagem contínua que tratem de competências transversais aplicáveis a diversas temáticas de modo replicável. As autoras ressaltam que no nível organizacional, a análise da demanda e a criação desses elementos direcionadores de macroaprendizagem devem ser levantados junto de grupos compostos por atores-chave capazes de pensar estrategicamente sobre a realidade organizacional, bem como sobre os macroprocessos mais relevantes do negócio. Os desafios e ameaças do ambiente externo são aqui tratados na denominada “análise de contexto”, etapa considerada decisiva para a identificação de competências necessárias ao enfrentamento de fatores limitantes a que a organização está exposta.

No nível meso, metodologias de mapeamento de processos e fluxo de atividades são indicadas para fins de diagnóstico de necessidades comuns aos exercícios genéricos inerentes à macroatividades da organização. Nesse nível de análise recomenda-se o estudo de documentos institucionais ligados às rotinas e atividades.

Já no nível de grupos, necessidades específicas de funções, cargos e equipes são levantadas principalmente em momentos de mudanças organizacionais e contextuais consideradas capazes de gerar efeitos sobre a atuação dos indivíduos integrantes de determinadas “classes”. Os resultados nesse nível de análise podem assumir caráter reativo ou

prospectivo, indicando, por exemplo, necessidade de atualização de competências de determinados profissionais frente à uma nova estrutura técnico-normativa da área atuante.

Por fim, Abbad e Mourão (2012) abordam o nível individual no modelo proposto. Segundo as autoras, a fase de identificação de necessidades de treinamento dos indivíduos não tem interesse na promoção de resultados organizacionais, mas na consideração de objetivos profissionais e pessoais dos colaboradores, sobretudo voltados ao desenvolvimento de suas carreiras. O produto final da fase consiste na elaboração de trilhas de aprendizagem e demais estruturas contínuas de capacitação não necessariamente voltadas à aspectos essencialmente profissionais.

Em sua tese de doutorado, Ferreira (2014) propõe um modelo de análise de necessidade de aprendizagem (ANA) que considera aspectos inerentes ao contexto organizacional. Apontada como a primeira fase a ser executada, a análise de contexto parte da premissa de que fatores internos e externos, ligados à situação política, econômica e legal afetam em alguma medida a realidade organizacional acarretando mudanças estruturais e agregando novos desafios ao negócio. Dessa forma, no nível macro em que a análise está contida, deve ser promovido o alinhamento entre a estratégia organizacional e a necessidade de aprendizagem sem que sejam ignoradas as novas demandas por competências mediante o cenário de mudanças.

Os demais níveis de diagnóstico de necessidade, meso e micro, seguem, de certa forma, o mesmo raciocínio de determinação de novas competências advindas de mudanças no nível de tarefas e individual. Por fim, o modelo propõe a classificação das necessidades encontradas quanto ao seu domínio - cognitivo, afetivo e psicomotor – para fins de integração dos resultados da etapa de levantamento de necessidades aos demais subsistemas de TD&E, quais sejam o planejamento, a execução e a avaliação de treinamento.

Diante destes e dos demais modelos de análise de necessidade, é possível afirmar que embora cada um dos níveis contribuam para o diagnóstico efetivo de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas pela organização, é na análise organizacional que fica evidente o alinhamento pretendido entre as necessidades de TD&E e os aspectos considerados na estratégia organizacional. Esse nível de análise intenta apresentar o potencial de crescimento e desenvolvimento de pessoal pretendido com os investimentos em capacitação, destacando o papel das ações educacionais no alcance e manutenção da competitividade organizacional. Meneses, Zerbini e Abbad (2010) definem o produto dessa etapa como sendo uma justificativa do programa de TD&E.

A análise organizacional deve focalizar o papel do treinamento sob aspectos da realidade da organização em seu contexto interno e externo. Considerada tecnicamente a primeira etapa do processo de ANT, possui como unidade de análise a própria organização e como principais parâmetros as metas e problemas organizacionais encontrados (Giraldes, 1980). Em termos procedimentais, Meneses, Zerbini e Abbad (2010) pontuam que, nessa fase, primeiramente devem ser identificadas as causas maiores que geram a necessidade da ação educacional a ser implementada. Basicamente se constituem em cenários de mudança que tendem a ampliar lacunas de CHAs dos indivíduos, justificando a necessidade de treinamento sob a premissa de que, diante tais configurações societais, organizacionais ou grupais, se faz necessária a capacitação do corpo funcional para fins de sobrevivência e competitividade organizacional. Na Tabela 2 estão relacionados os fatores relevantes em cada um dos aspectos citados.

Tabela 2. Aspectos relevantes em uma análise organizacional

Societal	Organizacional	Grupos
Mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais e ecológicas, entre outras que afetam a vida da organização, seus negócios ou serviços.	Novos arranjos estruturais ou arquiteturas internas, o estabelecimento periódico de novos objetivos e estratégias organizacionais. Distribuição de recursos na organização, práticas de gestão de desempenho e de valorização das contribuições do profissional.	Novos objetivos, metas e processos de trabalho.

Nota. Fonte: adaptado de Meneses, Zerbini e Abbad (2010)

Para que se configure como uma prática estratégica, as ações de TD&E devem estar voltadas ainda à promoção de resultados organizacionais. A percepção de utilidade dos programas educacionais está atrelada à sua capacidade de retorno à organização (Kaplan & Norton, 2004). É necessário indicar os possíveis resultados que se pretende alcançar com as ações educacionais. Aqui se promove a base do alinhamento estratégico entre as ações de capacitação e as metas, objetivos e diversas unidades de resultados organizacionais: financeiros, processuais, recursais, de bens e produtos, dentre outros.

O alinhamento programado e ajustado aos padrões de desempenho organizacional esperado é peça fundamental para a atuação estratégica da unidade de treinamento, que deverá seguir as demais etapas de diagnóstico sob posse dessas indicações levantadas. Contudo, é importante ressaltar que a ligação estratégica por si só não garante o sucesso da implementação de práticas de TD&E. Meneses, Zerbini e Abbad (2010) colocam que a análise organizacional

deve tratar, por fim, dos aspectos ambientais que constituem eventuais barreiras à implementação das iniciativas educacionais e, portanto dos resultados outrora indicados como pretendidos. Essa etapa de apreensão da realidade contextual pretende propiciar o remanejamento ambiental na tentativa de minimizar fatores impeditivos ao alcance de resultados em capacitação.

Na prática, mesmo diante de modelos descritivos e prescritivos que consideram a análise organizacional, as organizações pouco realizam esforços na produção de diagnósticos nesse nível, restringindo o levantamento de necessidades de aprendizagem à análise de tarefas e individual sem que haja real ligação com a estratégia organizacional ou mesmo se leve em consideração os aspectos ambientais a que os indivíduos e a empresa como um todo está submetida, aspectos esses que tendem a dificultar ações exitosas das unidades de GP (Meneses et al., 2010).

Em 1997, Borges-Andrade, em análise de literatura científica na área de TD&E, pontuou como tendência mundial o estabelecimento, cada vez mais consolidado, de tecnologias de treinamento voltadas à vinculação das ações educacionais aos planos estratégicos das organizações, configurando caráter projetista às unidades de capacitação frente às demandas do futuro. Contudo, atualmente o que se tem são resultados de baixo retorno de ações de capacitação e a consolidação de unidades de treinamento menos estratégicas e mais reativas. Uma pesquisa realizada por Fonseca e Meneses (2018) revela o desperdício em ações de capacitação por meio de indicadores de eficiência do gasto com capacitação em uma amostra de organizações do Poder Executivo Federal. Tais evidências revelam que os fatores impeditivos ao desempenho estratégico das unidades de treinamento vão além de questões meramente técnicas e, portanto, não estão somente sob controle do sistema de TD&E que, embora preveja teórica e metodologicamente a realização de análises do contexto na etapa de avaliação de necessidade de aprendizagem, pouco propõe ações de mitigação de fatores interferentes, se limitando apenas à identificação dessas condições.

Diante deste cenário, fatores contextuais que representam elementos críticos à implementação de práticas e políticas de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) vêm sendo estudados em pesquisas realizadas em órgãos públicos brasileiros, sobretudo considerando estrutura complexa e limitante de organizações dessa natureza. Estudos sobre a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Camões, 2013; Camões & Meneses, 2016) e o modelo de Gestão por competências (Fonseca, 2013) são exemplos dessa linha de pesquisa e revelam dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas (Côrtes & Meneses, 2016). Essas e demais pesquisas realizadas neste intento visam contribuir para a compreensão

do cenário da administração pública e conseqüentemente subsidiar ações de enfrentamento para fins de alcance de resultados através da execução de políticas e práticas estratégicas de GP.

2.3 Implementação de Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

A fim de reunir os principais fatores interferentes à implementação da GEP no setor público brasileiro, Fonseca (2013), Camões (2013) e, mais tarde, Côrtes (2017), dedicaram-se a realização de pesquisas empíricas. Com os principais resultados e mediante busca bibliográfica dos temas mais recorrentes na literatura nacional e internacional, no período de 1984 a 2015, pode-se chegar a quatro principais fatores: políticos, institucionais, organizacionais e setoriais (Côrtes, 2016), conforme Tabela 3.

Tabela 3. Síntese das categorias propostas para os fatores interferentes

Fatores	Categorias	Fatores	Categorias
Institucionais	Normas/Legislação	Políticos	Apoio da alta administração
	Contexto externo		Configuração política da organização
	Mecanismos de controle externo		Influência de grupos de interesse
Coerência interna dos subsistemas de GP	Descontinuidade administrativa		
Setoriais	Estruturação da unidade de GP	Organizacionais	Contexto estrutural
	Autonomia da unidade de GP		Papel dos gerentes de linha
	Reputação da unidade de GP		Coerência do modelo com o contexto organizacional
	Metodologia de implementação		Aspectos culturais
	Coexistência do papel funcional de GP		Comunicação
	Características da liderança de GP		Existência de planejamento estratégico organizacional
	Influência política da unidade de GP		Engajamento do quadro de servidores
	Inserção estratégica da unidade de GP		Recursos financeiros e orçamentários

Nota. Fonte: Côrtes (2016) segundo Camões (2013) e Fonseca (2013)

De modo geral, as pesquisas realizadas indicam que as barreiras de natureza organizacional, sobretudo ligadas aos aspectos culturais, constituem fator de maior destaque nas organizações, seguido do fator político, onde questões como apoio da alta administração e configuração política das organizações são apontadas como grandes desafios à implementação da GEP no setor público brasileiro (Araújo, 2018; Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016).

Dada a crescente importância da gestão de recursos humanos para a criação de vantagem competitiva é imprescindível a busca por orientações advindas da literatura de gestão estratégica de pessoas para criação de políticas e práticas de GP voltadas ao resultado. Nesse sentido, as premissas básicas da GEP precisam ser consideradas: o alinhamento horizontal, definido pela congruência entre as várias práticas de gestão de recursos humanos; e o alinhamento vertical, fundamentado na integração dessas práticas de pessoal ao processo de gestão estratégica da empresa (Schuler & Jackson, 1987). Ambos os alinhamentos remetem à ideia de que o trabalho deve ser direcionado de modo a alavancar ativos intangíveis, sobretudo referentes ao capital humano, para a criação de valor sustentável às organizações tendo por base a estratégia organizacional (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014).

No sistema de TD&E a construção desse potencial estratégico se dá na fase de análise de necessidade de aprendizagem, onde a partir da inspeção de elementos da estratégia, cultura, estrutura, processos, sistemas, cargos e carreiras, tem-se um diagnóstico das capacidades a serem desenvolvidas conforme as diretrizes organizacionais, apontando os caminhos de aprendizagem para o alcance de resultados (Magalhães & Borges-Andrade, 2001). Trata-se do alinhamento vertical apontado por Wright e Snell (1997) na literatura de GEP, que afirma que práticas de RH devem ser estruturadas com base na capacidade de desenvolver os comportamentos necessários para implementar a estratégia organizacional definida.

Contudo, a literatura aponta fragilidades na execução exitosa dos processos estratégicos de TD&E relacionadas ao modo assistemático com que as ações de capacitação são fundamentadas, principalmente no que se refere ao levantamento de necessidades de aprendizagem (Meneses et al., 2010) e aos fatores limitantes do contexto organizacional, sejam políticos, institucionais, organizacionais e setoriais, que impedem as unidades de capacitação de atuarem estrategicamente (Araújo, 2018; Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016).

De modo geral, a literatura de treinamento não trata do processo administrativo de planejamento de políticas e programas de TD&E, e ainda que o faça em certa medida, o foco encontra-se mais no processo psicológico de aprendizagem dentro do sistema unitário de treinamento. No campo da estratégia organizacional autores apontam a necessidade de que no processo de planejamento de desenvolvimento de pessoal sejam priorizadas ações educacionais que abarquem as principais diretrizes identificadas nas metas, mapas e referenciais de direcionamento do negócio, o que possibilitará a disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* genuinamente necessários ao êxito organizacional. Para os autores, deve-se abrir mão de certas generalidades adotadas como norteadoras de muitas unidades de treinamento, tais como

“desenvolver todo o pessoal”, e centrar esforços em capacidades específicas e atributos imprescindíveis para a execução de atividades críticas da estratégia, quais sejam aquelas que mais reforçam a criação de valor para o cliente. Kaplan e Norton (2004) apontam que, na prática o que se pode observar é uma forte recorrência de padrões de desalinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia do negócio (Kaplan & Norton, 2004).

Diante do exposto, na sequência serão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa que buscaram identificar como de fato se deu o alinhamento das ações de capacitação aos referenciais estratégicos de uma organização pública brasileira.

3 Métodos e Técnicas de Pesquisa

Este capítulo apresenta os métodos e técnicas utilizados na realização do estudo, bem como caracteriza a organização estudada e detalha os procedimentos de coleta e análise utilizados de modo a garantir o cumprimento dos objetivos específicos anteriormente delimitados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A Tabela 4 sumariza os procedimentos metodológicos empregados, bem como aponta novamente os objetivos específicos da pesquisa.

Tabela 4. Especificação dos procedimentos metodológicos da pesquisa

Tipo	Empírica		
Natureza	Descritiva		
Abordagem	Qualitativa		
Recorte	Transversal		
Objetivos específicos	i) Descrever o perfil das ações educacionais realizadas por uma organização pública federal;	ii) Identificar o alinhamento das ações educacionais realizadas com a estratégia organizacional; iii) Descrever possíveis razões ao alinhamento das educacionais realizadas com a estratégia organizacional.	
Técnica	Pesquisa documental	Pesquisa documental	Entrevista
Instrumento	Não se aplica	Não se aplica	Roteiro de entrevista semiestruturado
Fontes de evidência	Documentos oficiais físicos e eletrônicos de domínio da Diretoria de Gestão de Pessoas e demais unidades organizacionais	Documentos oficiais físicos e eletrônicos de domínio da Diretoria de Gestão de Pessoas e demais unidades organizacionais	Gestores e empregados da unidade de Gestão de Pessoas
Análise de dados	Análise de conteúdo		

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

O estudo proposto trata-se de uma pesquisa empírica, uma vez que a partir de dados primários e secundários buscou-se obter informações sobre ações educacionais executadas por

uma organização pública (Cooper & Schindler, 2016). Em complemento, a pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza descritiva, pois objetivou apresentar as características das ações de capacitação primordialmente no que se refere ao alinhamento de suas temáticas aos objetivos estratégicos da organização estudada. Segundo Vergara (2000), o estudo descritivo expõe as características de determinada população ou fenômeno, mas não necessariamente compromete-se a explicá-los, atuando como aquele que fornece informações capazes de servir como base para o entendimento dos cenários narrados.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois para o cumprimento do objetivo central do estudo foram analisados dados não numéricos, sendo os conteúdos explorados advindos de materiais textuais contidos em documentos oficiais, tais como mapa estratégico e cadeia de valor, sendo ainda contempladas falas de compreensão da realidade sob ótica dos funcionários participantes da pesquisa (Godoy, 1995a). Vale ressaltar que características quantitativas são identificadas no estudo, uma vez que técnicas de estatística descritiva foram aplicadas inicialmente para fins de melhor compreensão dos dados estruturados acerca das ações educacionais desenvolvidas no período de análise.

O recorte da pesquisa é transversal visto que os dados foram coletados apenas uma vez no tempo de forma que, feita uma única observação, utilizou-se desses dados para a descrição e avaliação do fenômeno na organização (Cooper & Schindler, 2016). As principais informações foram retiradas do relatório anual de execução orçamentária do setor de capacitação da empresa com recorte referente às ações desenvolvidas no exercício de 2017 e dos documentos de cunho estratégico aplicáveis ao ano de implementação das ações.

3.2 Caracterização do campo de estudo

A pesquisa foi aplicada em uma organização pública sediada em Brasília, criada por Decreto Presidencial em 1990. Atualmente, sua atuação está vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). A instituição tem como missão gerir as políticas agrícolas e de abastecimento, visando assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade, preservando e estimulando os mecanismos de mercado. O valor estratégico da organização é reconhecido pelo Governo Federal, uma vez que sua atuação funciona como braço logístico ao Estado, munindo-o de informações econômicas pertinentes e regularizando o mercado consumidor, além de promover ações de incentivo à produção nacional, prestação de serviços de qualidade e geração de empregos à sociedade.

A organização está presente em todas as regiões do Brasil, acompanhando a trajetória da produção agrícola nacional desde os processos iniciais de coleta de produtos, até a fase de distribuição e abastecimento. Ao todo, além do Distrito Federal, as superintendências regionais nos 26 estados somam mais de 90 unidades espalhadas por todo o território brasileiro. A unidade de treinamento, detentora dos dados que foram objeto de análise neste estudo, está situada no Distrito Federal e é responsável pelo gerenciamento das ações de capacitação de toda a organização, desde a matriz às regionais.

3.3 Procedimentos e Técnicas de Pesquisa

O presente estudo, cujas principais características metodológicas estão resumidas na Tabela 4, foi desenvolvido através de dois fluxos metodológicos: o primeiro implicou na pesquisa documental para cumprimento do primeiro objetivo específico, enquanto o segundo fluxo na pesquisa documental e no levantamento de opiniões através de entrevista para o cumprimento do segundo e terceiro objetivo de pesquisa.

O primeiro fluxo metodológico se destinou à descrição do perfil das ações educacionais realizadas pela organização pública estudada (objetivo i). Para a coleta de informações acerca do objeto de estudo, quais sejam as ações educacionais oferecidas pela unidade de capacitação, foi aplicada a técnica de pesquisa documental, uma vez que os dados de controle e descrição das ações realizadas estavam contidos em documentos oficiais da organização. A escolha do método de análise de dados secundários, advindos, no caso da presente pesquisa, da planilha de controle munida por sistema de cadastro de atividades de TD&E, mostrou-se coerente uma vez que o tipo de informação analisada remeteu a períodos anteriores à pesquisa, ressaltando, portanto, a necessidade de que a coleta fosse realizada fora da ocasião de ocorrência (Godoy, 1995b). Nessa primeira fase de coleta as informações acerca das ações educacionais foram analisadas por meio de análise de conteúdo, que objetivou a compressão dos dados e resultou no levantamento de indicadores importantes para a caracterização do alinhamento estratégico identificado na fase posterior de pesquisa (objetivo ii).

O segundo fluxo, visou a identificação do alinhamento das ações educacionais realizadas com as diretrizes organizacionais (objetivo ii) e descrição das possíveis razões ao alinhamento tal como se deu (objetivo iii). Se no fluxo anterior o objetivo foi apreender informações quanto às ações educacionais realizadas, o segundo fluxo metodológico buscou, primeiramente,

utilizar-se dessas informações frente à outras evidências também de origem secundária para verificar o alinhamento estratégico. O estudo seguiu, então com a realização de pesquisa documental e análise de conteúdo, agora sendo analisadas, além das informações adquiridas no primeiro fluxo, o mapa estratégico e demais documento de apoio, sobretudo intentando o cumprimento do objetivo ii através da elaboração de uma estrutura de vinculação fundamentada na classificação das ações educacionais quanto à sua ligação com as dimensões do mapa estratégico organizacional. A justificativa para a eleição do método segue à perspectiva apontada no fluxo 1. Segundo Godoy (1995b) a análise de conteúdo na pesquisa documental, busca compreender a estrutura, as características, e modelos que estão por trás dos conteúdos encontrados nos documentos, cabendo, após a leitura dos materiais, procedimentos de codificação, classificação e categorização.

Depois de construída a estrutura de vinculação, o fluxo metodológico destinou-se ao alcance do último objetivo de pesquisa: descrever possíveis razões ao alinhamento das ações de capacitação (objetivo iii). Nesse sentido, duas técnicas de pesquisa foram realizadas, a análise documental e a entrevista. Considerando aspectos da literatura que colocam que o alinhamento estratégico das práticas de educação pode ser proveniente de fatores relacionados à estrutura metodológica da avaliação de necessidade de aprendizagem (Meneses et al., 2010), a técnica de análise documental aqui referida voltou-se à inspeção do sistema do planejamento de TD&E vigente na instituição estudada, sobretudo evidenciada no documento denominado “plano de educação corporativa”. A escolha do documento, como pontuado por Godoy (1995b), não se deu por processo aleatório, sendo feita em função do propósito exposto pelo objetivo de pesquisa e à luz do que a literatura evidenciou enquanto ideias e hipóteses acerca do tema. A pesquisa documental se fez pertinente uma vez que examinou materiais que outrora não receberam tratamento analítico e ofereciam suporte a compreensão do fenômeno (Godoy, 1995b).

Já a técnica de entrevista, também voltada ao cumprimento do objetivo iii, se dedicou à identificação de fatores relacionados ao contexto que representassem dificuldades para a condução de atividades estratégicas do setor de capacitação e, portanto, pudessem ter interferido no processo de alinhamento das ações educacionais realizadas. A técnica de entrevista foi utilizada por ser considerada adequada para situações de maior complexidade de compreensão, visto que há maior interação entre o pesquisador e os entrevistados (Hair Jr, Babin, Money & Samouel, 2003). A escolha do método também partiu dos apontamentos revelados na literatura, que além de indicar fatores estruturais-metodológicos do sistema de TD&E, ressaltou o contexto como fator determinante ao desempenho de funções estratégicas das unidades de GP

(Araújo, 2018; Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016) indicando, nesse caso, a necessidade de “análise do ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” tal como foi realizado e segundo propõe a pesquisa qualitativa conforme caracterizado por Godoy (1995a, p.62).

É importante ressaltar que, embora a análise de documentos tenha se feito exequível em ambos os fluxos metodológicos e com objetivos distintos, tem-se em comum uma única etapa prévia de recebimento de peças institucionais, onde através de contato telefônico com o setor de treinamento foram solicitados à gestora responsável registros de controle de execução das ações de capacitação realizadas nos anos de 2017, bem como o mapa estratégico organizacional e cadeia de valor, o plano de educação corporativo e demais documentos, preferencialmente referentes a esses períodos, que pudessem contribuir com o cumprimento dos objetivos de pesquisa. A Tabela 5 apresenta o quantitativo total de documentos enviados pela organização por categoria temática.

Tabela 5. Quantitativo de documentos e categorização

Categoria de documento	Quantidade de documentos
Controle de ações educacionais	3
Planejamento de TD&E	1
Estratégia organizacional	4

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

Os documentos recebidos foram submetidos à etapa denominada de “avaliação geral” das informações existentes sob o critério de conformidade dos conteúdos com os objetivos do estudo. Essa etapa de recebimento e o exame inicial da documentação objetivou a constatação dos documentos-base que, uma vez considerados promissores para análise do problema de pesquisa, serviram de objeto principal de estudo nas fases seguintes (Godoy, 1995b).

Partindo do exposto, nas seções seguintes serão descritos os procedimentos metodológicos adotados em cada fluxo, desde aspectos de amostragem até análise dos dados, com vistas ao atingimento dos objetivos específicos.

2.3.1 Fluxo metodológico 1: objetivo i

Para o cumprimento do primeiro objetivo específico foi feita a análise do documento que continha os dados das ações educacionais executadas na organização. Trata-se da “planilha de ações educacionais”, tida como a amostra passível de análise nessa etapa da pesquisa. A decisão

pela referida amostra, entretanto, foi fruto da etapa de tratamento dos dados, iniciada após a realização da “avaliação geral” citada anteriormente. Em suma, a etapa de “tratamento” visou a preparação dos dados para a etapa de análise e em primeiro momento se deu através da verificação do grau de incidência de dados incompletos ou omissos (*missing*).

Na leva de documentos enviados pela unidade (Tabela 5) foi identificado que não havia relatórios ou planilhas formais de execução das ações de capacitação, tendo sido encaminhados inicialmente apenas peças documentais de controle interno da unidade. Nesses tipos de documentos se pôde identificar um alto grau incompletude e omissão de dados quanto às principais variáveis características das ações educacionais, a exemplo de custo da ação, carga horária e número de participantes, além de padrões de desatualização dessas variáveis, possivelmente por se tratarem de registros internos usados pela unidade de treinamento. Diante desse cenário, foi solicitada à unidade a busca das informações de capacitação via sistema de informação para a confecção da planilha-amostra utilizada no estudo. Essa fase da coleta, especificamente, exigiu o trabalho conjunto entre a unidade de capacitação e a pesquisadora.

A situação narrada, de certo modo já fora prevista na literatura de métodos qualitativos de pesquisa que afirma que, na pesquisa documental, nem sempre os documentos coletados constituirão amostras representativas do fenômeno em estudo dado que, muitas dessas peças institucionais não foram produzidas com o propósito de fornecer informações tal como necessário à pesquisa (Godoy, 1995b). Desse modo, foi pertinente a confecção de um documento para a amostra construído a partir de dados arquivados na plataforma online.

Sob posse da planilha com dados completos gerados pelo sistema, denominada “planilha de ações educacionais”, ainda na fase de tratamento dos dados foi iniciado o processo de limpeza de informações não aproveitáveis ao estudo. Essa fase é apontada por Flick como “seleção apropriada”, onde se pretende identificar quais registros efetivamente serão utilizados no estudo (Flick, 2013). Primeiramente, tendo em vista o objetivo específico de “descrever o perfil das ações educacionais realizadas”, foi feita a retirada dos registros que não se classificavam como ação educacional, tais como reuniões internas e dados de palestrantes que foram adicionados ao sistema de treinamento para outros fins. Em seguida, foram retirados os casos cujo *status* de execução de treinamento se enquadravam em “pendente”, pois indicavam a não realização ou realização parcial dos treinamentos, característica que não atende à pergunta de pesquisa uma vez que o intuito é ver o grau de alinhamento do que de fato foi implementado na organização. E, por fim, foram retirados os casos em que as ações de treinamento não geraram custo pra a instituição, são as chamadas as “ações educacionais sem ônus”. A justificativa para tal medida está vinculada ao intento de obtenção de diagnóstico de

investimento estratégico em ações de TD&E, ou seja, é desejável verificar através do resultado da pesquisa, ainda que indiretamente, se o dinheiro gasto em capacitação de fato alinha-se ao alcance de padrões de desempenho organizacional visado, sendo para isso necessária a filtragem dos dados tal como foi feita. A Tabela 6 aponta o total de ações com ônus e sem ônus realizados na organização no ano de 2017.

Tabela 6. Quantidade de ações educacionais

Tipos de Ações	Quantidade (n)	Proporção (%)
Quantidade de ações com ônus	93	13
Quantidade de ações sem ônus	640	87
Total de ações	733	100

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

Como produto do processo de seleção apropriada dos dados, obteve-se a atualização da planilha de ações educacionais apenas com variáveis de interesse, sobretudo vinculadas aos temas/nomes das ações educacionais, tipos, custos, carga horária, quantidade de participantes, localização das ações, dentre outros.

Superada a fase de tratamento da planilha foi realizada a análise estatística descritiva das ações educacionais levantadas utilizando o procedimento de contagem, a construção de índices e o cálculo de frequência e medidas de tendência central e dispersão da amostra (Flick, 2013). Esse tipo de análise visou fornecer resumos simples sobre a amostra, configurando-se como instrumento matemático necessário para a organização, apresentação e análise descritiva dos dados (Pestana & Gageiro, 2014). No caso do presente estudo, os resumos visaram a caracterização das ações educacionais realizadas, o trabalho empenhado nesse momento da pesquisa foi assim realizado com vistas à geração de resultados de “perfil educacional” de modo que os dados analisados serviram de subsídio para a fase de vinculação estratégica logo mais descrita.

2.3.2 Fluxo metodológico 2: objetivo ii e iii

Em segundo momento, para o cumprimento do objetivo ii, voltado à identificação do alinhamento das ações educacionais realizadas com as diretrizes organizacionais, dois principais documentos foram analisados: a planilha de ações educacionais e o mapa estratégico da organização (documentos-base), sendo consultadas também demais peças institucionais tais

como a cadeia de valor e planejamento estratégico (documentos de apoio), sobretudo para provimento de apoio à análise de vinculação entre os elementos dos documentos-base. A tabela 7 apresenta a quantidade de documentos analisados, configurada como amostra documental utilizada para o atingimento do objetivo ii do estudo.

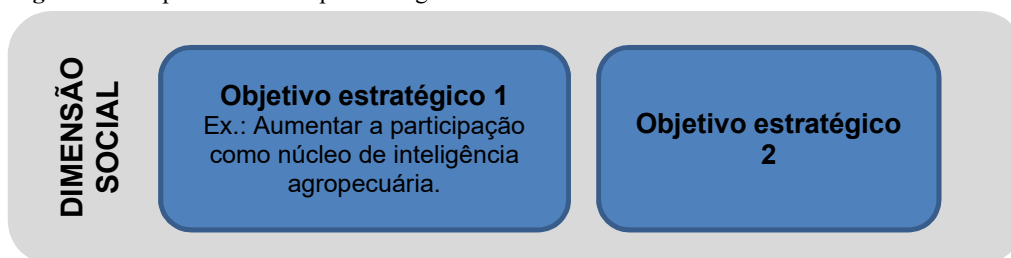
Tabela 7. Quantidade de documentos analisados para atingimento de objetivo ii

Categoria	Documento	Quantidade de documentos	
Documentos-base	Mapa estratégico	1	5
	Planilha de ações educacionais	1	
Documentos de apoio	Cadeia de valor	1	
	Planejamento estratégico	2	

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

O mapa estratégico analisado é composto por 2 principais elementos: dimensões estratégicas e objetivos estratégicos. As dimensões estratégicas são temas ou perspectivas abarcadas pelo mapa, que categorizam as diretrizes nele contidas. No documento explorado, foram identificadas cinco (5) dimensões estratégicas: dimensão social, de geração de conhecimento, políticas públicas, abastecimento e regulação, e suporte. As dimensões dispostas de certa forma alinham-se às indicadas na literatura de estratégia organizacional, que define que os mapas estratégicos devem conter perspectivas voltadas ao cliente, aos processos internos, e ao aprendizado e crescimento da organização (Kaplan & Norton, 2004). Já os objetivos estratégicos tratam-se de metas ou diretrizes desejáveis ao alcance da organização no que se refere às dimensões supracitadas. Para fins de caracterização da amostra segue ilustração com exemplo dos componentes analisados no mapa estratégico da organização estudada (Figura 6).

Figura 6. Componentes do mapa estratégico



Nota. Fonte: Elaborado pela autora segundo mapa estratégico da organização estudada

O outro documento-base analisado foi a planilha de ações educacionais, explorada no fluxo metodológico 1 e trazida para o segundo fluxo utilizando-se de variáveis pontuais para a

realização das vinculações estratégicas. A vinculação entre as ações educacionais e os elementos do mapa estratégico (objetivo ii) se deu através da análise de conteúdo dos temas tratados em cada ação, evidenciado pelo nome do curso indicado na planilha, e dos temas tratados nas dimensões e objetivos estratégicos. Referiu-se ao processo de classificação, enunciado por Godoy (1995b) na fase de “exploração do material” em pesquisas de análise documental.

Na prática, os nomes dos cursos executados foram destacados da planilha de ações de educacionais a fim de se chegar à uma lista “fechada” de ações implementadas. Com essa relação foram indicadas as ligações entre os itens da lista e as dimensões e objetivos específicos contidos no mapa estratégico da organização. O processo contou com consultas às informações de categorização de “temáticas” dos cursos, contidos na planilha de ações, que serviram de suporte e validação à identificação das ligações estratégicas. Além disso, foram feitas, quando pertinente, algumas consultas aos documentos de apoio (plano estratégico e cadeia de valor). A título de exemplo, uma ação educacional que fosse intitulada “Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Corporativa” enunciaria uma temática voltada ao apoio de eventos organizacionais e não ao desempenho de atividades fim, por exemplo. Por tanto, nesse caso, a ação seria enquadrada na dimensão de “suporte” do mapa estratégico, sendo em seguida também classificada quanto ao objetivo estratégico dessa mesma dimensão. A construção do esquema de vinculação do registro de cursos ao mapa estratégico organizacional foi ilustrada na Figura 7.

Figura 7. Esquema de vinculação estratégica dos cursos analisados



Nota. Fonte: elaborado pela autora

Para o atingimento do terceiro e último objetivo específico do estudo foi realizada primeiramente a pesquisa documental voltada à inspeção do sistema do planejamento de TD&E vigente na instituição estudada. Nessa etapa da pesquisa o documento denominado “Plano de Educação Corporativa - PEC” foi intencionalmente coletado como amostra a ser explorada através da análise de conteúdo. O PEC consiste em uma peça institucional produzida pela

unidade de capacitação da empresa estudada e foi construído com base nos resultados de um processo de avaliação de necessidades de treinamento realizado pela instituição. O documento institucional configurou-se como documento-base de análise na medida em que atendeu aos critérios de presença de elementos de entrada (input), processamento, saída (output) e retroalimentação (feedback) de TD&E, indicados por Meneses, Zerbini e Abbad, (2010) e traduzidos nas etapas de avaliação de necessidade de aprendizagem, planejamento e execução, e avaliação de treinamento.

Em suma, a análise de conteúdo se deu através da exploração do documento à luz da literatura de TD&E, onde buscou-se compreender e descrever a estrutura e as características (Godoy, 1995b) do ANT e demais eixos contidos no plano, sobretudo identificando possíveis razões para o perfil de alinhamento estratégico tal como se deu na etapa anterior da pesquisa (objetivo iii).

Em seguida, em complemento à busca por informações que justificassem o alinhamento estratégico (objetivo iii), foi realizada uma entrevista coletiva com atores-chave lotados na Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas (SUDEP) e na unidade de capacitação, responsável pelos processos de TD&E da organização – Gerencia de Capacitação e Desenvolvimento (GECAP). A amostragem foi não probabilística intencional, uma vez que foram selecionados indivíduos específicos, dentro das unidades de gestão de pessoas, que tivessem proximidade com as atividades de Treinamento Desenvolvimento e Educação (Gil, 2011). O número de entrevistados quantifica a amostra da presente fase e é apresentado na tabela 8, a seguir.

Tabela 8. Quantidade de entrevistados por unidade de lotação

Unidade de lotação	Quantidade de entrevistados	
Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas (SUDEP)	2	4
Gerencia de Capacitação e Desenvolvimento (GECAP).	2	

Nota. Fonte: dados de pesquisa

Para a realização das entrevistas, foi adotado um roteiro com questões abertas (Apêndice A). As perguntas contidas no instrumento objetivaram apenas orientar a condução da entrevista, de modo que demais discussões foram realizadas não se limitando ao instrumento em si. Essas características classificam a entrevista como semiestruturada e possibilitaram o maior aprofundamento e esclarecimento de diversos aspectos (Flick, 2013). Visando a identificação

de elementos do contexto organizacional que constituíssem dificuldades para a condução de atividades estratégicas do setor de capacitação, o roteiro semiestruturado referido (Apêndice A) foi produzido sob fundamentos da literatura sobre fatores interferentes (Côrtes 2016; Camões, 2013; Fonseca, 2013). Em suma, o instrumento foi composto por uma pergunta aberta inicial que permitiu aos participantes descreverem sobre as principais dificuldades enfrentadas, e em seguida por uma questão estruturada onde os fatores interferentes apontados nas categorias elencadas por Côrtes (2016) segundo Camões (2013) e Fonseca (2013) foram apresentados e os entrevistados puderam selecionar e comentar cada uma das categorias que julgassem aplicáveis ao contexto organizacional enquanto contingências enfrentadas pela unidade na condução de atividades estratégicas.

A sessão de entrevista coletiva durou cerca de 40 minutos e os dados nela coletados foram registrados eletrônica e manualmente. Após a coleta dos dados não foi realizada a transcrição integral da entrevista, de forma que para análise e obtenção dos resultados os registros manuais, feitos no momento da entrevista e os registros eletrônicos, obtidos pela gravação do áudio da sessão, foram consultados e em alguns casos transcritos com vistas à descrição das dificuldades identificadas em cada categoria. Dessa forma, foram cumpridas apenas a etapa de destaque e categorização dos trechos relevantes para o entendimento do problema de pesquisa (Bardin, 2011).

Foi adotada a análise pré-categórica baseada nas categorias de fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, levantadas anteriormente por Camões (2013), Côrtes (2016) e Fonseca (2013) e fundamentadas na literatura de implementação de Gestão Estratégica de Pessoas, contida no referencial teórico deste estudo (Tabela 3). Na análise e discussão também buscou-se compreender e descrever as informações coletadas (Godoy, 1995b) à luz da literatura e sobretudo identificando possíveis razões para o perfil de alinhamento estratégico tal como se deu (objetivo iii).

4 Resultados

A presente seção descreve os resultados da pesquisa, tendo por referência a correspondência com os objetivos do estudo. Nesse sentido, primeiramente são descritos os resultados que se referem ao perfil das ações educacionais realizadas pela organização pesquisada. Nessa primeira seção, os resultados apresentam-se como fruto da etapa de análise descritiva dos dados de capacitação tendo por consideração as diferentes variáveis quantitativas e categóricas encontradas no documento de execução das ações educacionais.

A seção seguinte abrange o segundo objetivo de pesquisa, qual seja “Identificar, nos relatórios de execução orçamentária do setor de TD&E, o alinhamento das ações educacionais realizadas com as diretrizes organizacionais”. Nesse sentido, são apresentados os resultados de vinculação estratégica por elemento abarcado no mapa estratégico organizacional, bem como indicadas as ações de capacitação não vinculadas à tais diretrizes organizacionais.

Por fim, a última seção destina-se a apresentar as possíveis razões ao alinhamento das ações de capacitação tal como foi identificado. Nesta última seção os principais resultados da etapa anterior de pesquisa serão analisados frente às informações adquiridas sobre unidade de capacitação e seus processos, bem como os fatores contextuais a que está submetida.

4.1 Perfil das ações de capacitação

As ações educacionais, com ônus, implementadas configuram-se como principal objeto de análise do estudo. Em primeiro momento, diversos dados foram obtidos acerca dos registros de capacitação e priorizados à luz do objetivo central da pesquisa. As principais informações quantitativas acerca das ações educacionais foram compiladas e exibidas em totais gerais na Tabela 9.

Tabela 9. Totais gerais de variáveis relativas às ações educacionais realizadas

Quantidade de ações educacionais	Quantidade de participantes	Volume de Carga Horária (horas)	Custo total (R\$)
93	610	14.612	273.847

Nota. Fonte: Dados de pesquisa.

A “quantidade de ações educacionais” refere-se ao número de cursos, eventos e atividades educacionais promovidas pela unidade de capacitação ou fornecidas por instituições

profissionais e de ensino contratadas. É importante ressaltar que a soma de 93 ações executadas se refere à contagem das ações, uma vez que mesmo tendo sido identificado na planilha determinados cursos oferecidos mais de uma vez em períodos distintos aos funcionários da organização foram contabilizadas as “vezes” e, portanto, a “quantidade de ações” implementadas.

Diante dos dados referentes aos diversos tipos de ações educacionais e visando a descrição detalhada do objeto de estudo, foram categorizadas as ações implementadas quanto ao seu propósito. A Tabela 10 apresenta as categorias elaboradas para cada tipo de ação identificada no documento analisado.

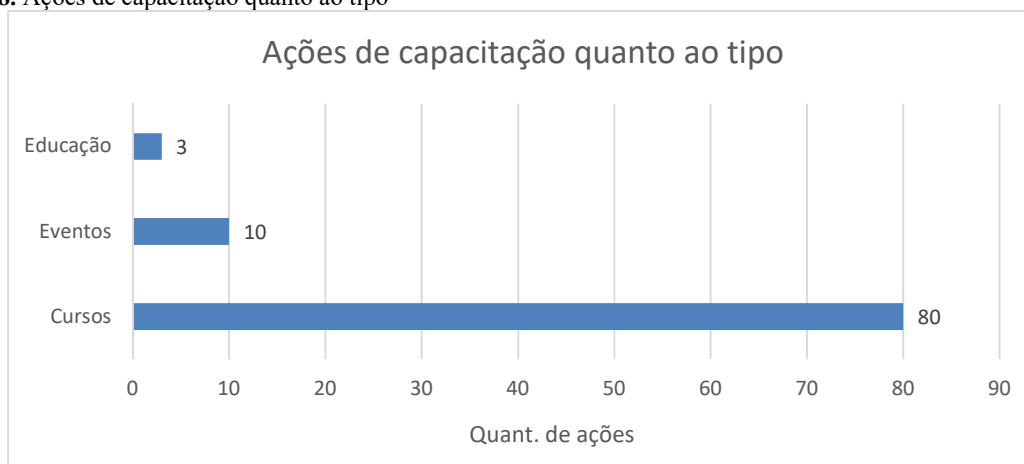
Tabela 10. Categorização dos tipos de ação educacional

Tipo de ação educacional	Categoria
Cursos, workshops, capacitação em serviço.	Cursos
Conferências, fóruns, convenções, congressos, seminários, simpósios, colóquios, palestras.	Eventos Técnicos - científicos
Graduação, pós <i>lato sensu</i> , pós <i>stricto sensu</i> .	Educação

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

Os resultados apontam que a maior parte das ações de capacitação realizadas pertencem à categoria “cursos”, seguido de “eventos técnico-científicos” e, por fim, às ações de “educação”. A seguir, a Figura 8 apresenta o número de ações quanto às categorias supracitadas.

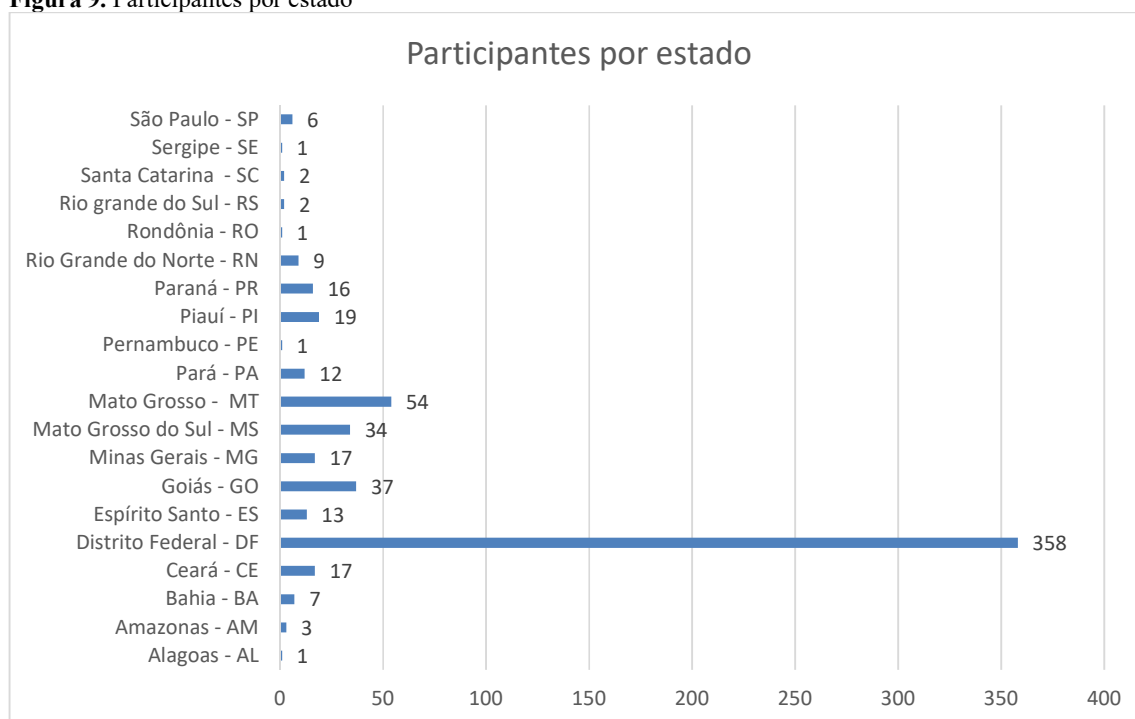
Figura 8. Ações de capacitação quanto ao tipo



Nota. Fonte: dados de pesquisa

No que se refere à “quantidade de participantes”, é necessário pontuar que o resultado contemplou a somatória do número de componentes das turmas de cada ação, o que ocasionou a contagem de um mesmo indivíduo que tenha participado de mais de uma ação de capacitação no período do ano em questão. Por se tratar de uma organização presente em todas as regiões do Brasil, o número total de 610 participantes está distribuído em diversos estados do país. Verifica-se que há grande concentração de participantes do Distrito Federal – DF, região na qual se localiza a unidade matriz da instituição e onde estão lotados a maioria dos funcionários atuantes nas unidades de gestão e suporte (Figura 9).

Figura 9. Participantes por estado



Nota. Fonte: dados de pesquisa

Quanto ao denominado “Volume da carga horária”, trata-se da soma dos resultados de carga horária total, determinado através da Fórmula “ $CH \times QP$ ”, onde “CH” refere-se à carga horária do curso e “QP” à quantidade de participantes da ação (Figura 10).

Figura 10. Fórmula do volume da carga horária

$$CH_{Tot} = CH \times QP$$

$$Vol. CH = \sum CH_{Tot}$$

Nota. Fonte: dados de pesquisa

O total de 14.612 horas de volume de CH é resultado da somatória da carga horária de diferentes perfis de cursos, onde os maiores índices correspondem aos cursos curso de longa duração, como os de graduação, e/ou às ações destinadas à um público maior.

Por fim, o “custo total”, diz respeito a soma das variáveis de custo apresentadas na planilha de ações de capacitação. As categorias encontradas referem-se a despesas de hospedagem, transporte, taxa de inscrição, contratos, e demais gastos, contidos na coluna “outros”. O total chegou a R\$ 273.847,00 reais.

De posse dos dados gerais de capacitação a Tabela 11 apresenta índices de capacitação por ação educacional.

Tabela 11. Índices de capacitação por ação educacional

Índice	Média	Mín.	Máx.	DP
Carga horária por ação	68,06	3	480	3,46
Quant. de participantes por ação	6,56	1	95	14,79
Custo por ação	2.945	149	55.000	6.063,82

Nota. Fonte: dados de pesquisa

Os totais referentes ao custo, volume de carga horária e total de participantes apresentados na Tabela 9 e posteriormente explicitados ao longo da presente seção foram considerados para o estudo como variáveis capazes de caracterizar as ações de capacitação analisadas. Dessa forma, as informações apresentadas foram mantidas na seção seguinte a fim de compor o escopo de análise do alinhamento estratégico das ações de capacitação.

4.2 Vinculação estratégica das ações de capacitação

Descrito o perfil das ações de capacitação, a análise de dados secundários visou em segunda fase a identificação do alinhamento entre as ações implementadas e os referenciais estratégicos da organização. A planilha de cursos anteriormente analisada para fins descritivos foi novamente utilizada, agora destacando-se a coluna intitulada “nome da atividade” para a construção da lista de cursos implementados sob perspectiva temática visando a vinculação

dessas informações às dimensões e objetivos específicos do mapa estratégico, conforme esquema apresentado na Figura 7 na seção de métodos.

Os temas de cada uma das ações, indicados através de seus respectivos nomes, foram submetidos à análise de conteúdo e as ações categorizadas segundo elementos integrantes do mapa estratégico, dispostos na Tabela 12.

Tabela 12. Mapa estratégico da organização estudada

Dimensão	Objetivo estratégico	Dimensão	Objetivo estratégico
1. Social	1.1 Aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária	5. Suporte	5.1 Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento empresarial, com ênfase na sustentabilidade
	1.2 Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de políticas públicas		5.2 Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização das operações
	1.3 Aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar a participação no planejamento e execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado		5.3 Prover novas tecnologias de TI e infraestrutura atualizada, com vistas à otimização dos processos organizacionais
2. Geração de conhecimento	2.1 Consolidar e desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional		5.4 Aperfeiçoar os mecanismos de apoio Jurídico e de correção da Companhia
	2.2 Sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações da agropecuária geradas pela Companhia		5.5 Fortalecer os instrumentos de Governança Corporativa
	2.3 Prover inteligência para a agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural		5.6 Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia
3. Políticas Públicas	3.1 Desenvolver propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas		5.7 Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de Gestão Estratégica
	3.2 Fortalecer a execução dos programas voltados à agricultura familiar, ao extrativismo e as políticas sociais		5.8 Fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional
	3.3 Fortalecer a execução das políticas públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional		5.9 Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil
4. Abastecimento e Regulação	4.1 Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento		5.10 Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, qualidade de vida, retenção de conhecimento e clima organizacional
	4.2 Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos		

	instrumentos de políticas agropecuárias		
	4.3 Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela organização		

*Nota.*Fonte: Elaborado pela autora segundo mapa estratégico da organização estudada

De modo geral, os objetivos específicos apresentados deixam claras as definições de cada uma das dimensões do mapa, sendo possível identificar as “macrotemáticas estratégicas” abarcadas no documento institucional. Em termos práticos, a análise de conteúdo para vinculação se deu através da identificação de termos-chave encontrados em ambos os documentos (Planilha de cursos e mapa estratégico) e, em alguns casos, através de pesquisas no site institucional e demais plataformas que servissem de auxílio na constatação de alinhamento entre os elementos.

Como fruto da análise de conteúdo as 93 ações de capacitação foram relacionadas às dimensões e seus respectivos objetivos específicos, sendo criada a categoria “ações não vinculadas” para abarcar os casos em que não se pôde observar ligação direta entre a ação de capacitação e os referenciais estratégicos contidos no mapa. A Tabela 13 sumariza os resultados da categorização, no nível das dimensões estratégicas, apontando o número de ações contempladas em cada dimensão estratégica e seus respectivos valores referentes às variáveis que qualificam a ação, respectivamente, custo, volume de carga horária e quantidade de participantes. Para todos os totais são apresentados os valores numéricos e seus respectivos percentuais considerados em conformidade com os valores gerais, anteriormente demonstrados na tabela 9 da seção de descrição do perfil.

Tabela 13. Alinhamento das ações de capacitação

	Dimensão	Ações de capacitação		Custo		Volume de Carga Horária		Participantes	
		n	%	n	%	n	%	n	%
CATEGORIA FINALÍSTICA	1. Social	0	0%	0	0	0	0	0	0
	2. Geração de conhecimento	2	2%	16.889	6%	396	3%	20	3%
	3. Políticas Públicas	3	3%	5.882	2%	396	3%	29	4,8%
	4. Abastecimento e Regulação	9	10%	19.320	7%	1.042	7%	32	5,2%
CATEGORIA DE APOIO	5. Suporte	45	48%	195.209	71%	9.027	62%	493	81%

NÃO VINCULADAS	Ações não vinculadas	34	37%	36.547	13%	3.751	26%	36	6%
		93		273.847		14.612		610	

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

Conforme explicita a Tabela 13, maior é o número de ações vinculadas aos referenciais estratégicos (59 ações) do que o número de ações não vinculadas (34 ações), sendo as ações “desalinhadas” caracterizadas também com os menores índices de custo, volume de carga horária e número total de participantes em relação aos totais das ações vinculadas às dimensões do mapa.

Embora o foco do estudo seja a verificação da vinculação estratégica, é importante ressaltar a relevância de caracterizar tal alinhamento, uma vez que as ações vinculadas foram subcategorizadas conforme os elementos dispostos no documento institucional. Sendo assim, a Tabela 13 também destaca a grande concentração de ações vinculadas a uma das dimensões, a denominada “dimensão de suporte”, responsável por 48% das ações da amostra e cujo escopo trata de objetivos atrelados às atividades de apoio aos processos e rotinas administrativas da organização.

Em seguida, a categorização das ações por objetivo estratégico bem como demais questões identificadas na etapa de análise de vinculação estratégica serão exploradas ordenada e detalhadamente de acordo com as categorias contidas na tabela 12.

4.2.1 Dimensão social

Inicialmente, é importante ressaltar que a empresa pesquisada se trata de uma instituição pública e, portanto, não visa o lucro, mas tem como missão básica a prestação de serviços à sociedade. Nessa lógica, a dimensão social do mapa estratégico abarca metas voltadas a inserção da organização nas principais instâncias decisórias do agronegócio, bem como a participação como instituição contribuinte na criação e no aperfeiçoamento de políticas públicas e tecnologias vinculadas ao negócio.

O quantitativo das ações educacionais vinculadas à dimensão social, bem como seus respectivos valores de capacitação estão dispostos na tabela 14.

Tabela 14. Dimensão social do mapa estratégico

Dimensão	Ações educacionais	Custo	Volume de Carga Horária	Participantes
1. Social	0	0	0	0

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

O resultado da análise de vinculação estratégica mostrou que nenhuma das 93 ações educacionais implementadas pela organização foi realizada com vistas ao atingimento das metas abarcadas na dimensão social. Analisando os conteúdos contidos nos objetivos específicos da dimensão - “aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária” (1.1), “ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de políticas públicas” (1.2), e “aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar a participação no planejamento e execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado” (1.3); pôde-se observar que em alguma medida as temáticas aqui tratadas são expressas, não em termos de alcance social mas de processos internos, nas dimensões de geração de conhecimento e políticas públicas, o que pode justificar o quadro de não vinculação da dimensão social.

4.2.2 Dimensão de Geração de Conhecimento

A dimensão de geração de conhecimento diz respeito ao objetivo da organização de munir os diversos agentes envolvidos no desenvolvimento da agropecuária brasileira de dados e informações relevantes sobre os levantamentos e estudos realizados pela instituição acerca de custos de produção, preços agropecuários e diversos outros temas relacionados ao abastecimento nacional. Nessa dimensão, o mapa estratégico traz como desempenho esperado aspectos de produção e disponibilização de informações de modo agregado e facilitado, considerando ainda o papel da instituição no desenvolvimento de conteúdos inovadores e de inteligência para a agropecuária (objetivos estratégicos 2.1, 2.2 e 2.3).

O quantitativo das ações educacionais vinculadas à dimensão de geração de conhecimento, bem como seus respectivos valores de capacitação estão dispostos na tabela 15.

Tabela 15. Dimensão de geração de conhecimento do mapa estratégico

Dimensão	Ações educacionais		Custo		Volume de Carga Horária		Participantes	
	n	%	n	%	n	%	n	%

2. Geração de conhecimento	2	2%	16.889	6%	396	3%	20	3%
-----------------------------------	---	----	--------	----	-----	----	----	----

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

Apenas 2 ações educacionais foram vinculadas à dimensão de geração de conhecimento. Tendo em vista os quantitativos das demais dimensões, esta foi a que abarcou menos ações educacionais depois da dimensão social. Em contrapartida, mesmo com um dos menores índices de ações vinculadas a dimensão contou com a maior média de custo por capacitação, representada pela divisão entre o custo total e as ações referidas, alcançando o valor de 8.444,5 de média de custo por ação educacional.

O objetivo estratégico vinculado na dimensão foi apenas um, o objetivo 2.3 - Prover inteligência para a agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural, de forma que ambos os cursos realizados fizeram referência à esta meta dentro da dimensão.

4.2.3 Dimensão de Políticas Públicas

A dimensão de políticas públicas intenta o desenvolvimento de propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas no que tange às competências da organização, e o fortalecimento de programas e políticas já existentes. O quantitativo das ações educacionais vinculadas à dimensão, bem como seus respectivos valores de capacitação estão dispostos na tabela 16.

Tabela 16. Dimensão de Políticas Públicas do mapa estratégico

Dimensão	Ações educacionais		Custo		Volume de Carga Horária		Participantes	
	n	%	n	%	n	%	n	%
3. Políticas Públicas	3	3%	5.882	2%	396	3%	29	4,8%

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

Aqui encontra-se o menor percentual de custo dispendido para a realização das ações educacionais. As 3 ações alinhadas aos referenciais de políticas públicas consomem apenas 2% do total de recursos investidos em capacitação.

Dois objetivos estratégicos foram vinculados, o objetivo 3.2 - Fortalecer a execução dos programas voltados à agricultura familiar; e o objetivo 3.3 - Fortalecer a execução das políticas

públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional ao extrativismo e as políticas sociais.

4.2.4 Dimensão de Abastecimento e Regulação

A dimensão de abastecimento e regulação volta-se às temáticas finalísticas mais pontuais da organização, sobretudo voltadas aos processos internos de armazenagem, logística e mercado agropecuário. As metas compreendidas por essa dimensão dizem respeito a produção de análises com vistas a regulação de mercado e a utilização otimizada de recursos da área finalística. O quantitativo das ações educacionais vinculadas à dimensão de abastecimento e regulação, bem como seus respectivos valores de capacitação estão dispostos na tabela 17.

Tabela 17. Dimensão de abastecimento e regulação do mapa estratégico

Dimensão	Ações educacionais		Custo		Volume de Carga Horária		Participantes	
	n	%	n	%	n	%	n	%
4. Abastecimento e Regulação	9	10%	19.320	7%	1.042	7%	32	5,2%

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

Dentre as categorias de dimensão finalística até então apresentadas, a dimensão de abastecimento e regulação se destaca por contemplar os maiores índices em todos os elementos da tabela (ações educacionais, custo, volume de carga horária e quantidade de participantes).

Os objetivos estratégicos vinculados foram: 4.1 - Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento; e 4.2 -Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuárias.

4.2.5 Dimensão de Suporte

A dimensão de suporte trata de questões não vinculadas diretamente ao objetivo principal da organização. Essa dimensão incorpora diversos temas relacionados às áreas-meio que atuam em atividades necessárias ao satisfatório andamento dos processos e rotinas do negócio. O mapa estratégico aponta, nos diversos objetivos estratégicos da dimensão, aspectos

inerentes às áreas jurídicas, de desenvolvimento e estratégia organizacional, de fiscalização, tecnologia da informação, finanças e gestão de pessoas. O quantitativo das ações educacionais vinculadas à dimensão de suporte, bem como seus respectivos valores de capacitação estão dispostos na tabela 18.

Tabela 18. Dimensão de suporte

Dimensão	Ações educacionais		Custo		Volume de Carga Horária		Participantes	
	n	%	n	%	n	%	n	%
5. Suporte	45	48%	195.209	71%	9.027	62%	493	81%

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

A dimensão de suporte, enquadrada na categoria de apoio indicada na tabela 13, trata-se da dimensão de maior destaque frente aos quantitativos totais expostos, visto que em todos elementos da tabela tem-se os maiores índices alocados. O total de ações educacionais vinculadas à dimensão representa quase metade do total realizado na organização e o dinheiro direcionado às ações dessa dimensão representa 71% do investimento total em capacitação.

No caso dessa dimensão, todos os objetivos específicos foram vinculados, ganhando destaque o 5.9 - Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil; 5.10 - Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, qualidade de vida, retenção de conhecimento e clima organizacional; e 5.6 - Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia.

4.2.6 Ações não vinculadas

A categoria de ações não vinculadas refere-se aos casos em que não houve nenhuma ligação entre a ação educacional implementada e os elementos do mapa estratégico.

Tabela 19. Ações não vinculadas

Ações não vinculadas	Ações educacionais		Custo		Volume de Carga Horária		Participantes	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	34	37%	36.547	13%	3.751	26%	36	6%

Nota. Fonte: dados de pesquisa.

As também chamadas ações desalinhadas, contemplam a segunda maior quantidade de ações realizadas e destacam-se por terem a menor média de custo por capacitação, representada pela divisão entre o custo total e as ações referidas, alcançando o número aproximado de 1.075 de média de custo por ação educacional. Análises diretas na amostra de cursos oferecidos indicaram que, a maioria das ações educacionais não vinculadas à estratégia tratam-se de cursos de língua estrangeira e pacote Office.

De modo geral, a análise das informações de vinculação aponta para dois quadros principais: o de alinhamento ou desalinhamento de ações educacionais, onde o foco está na vinculação das ações aos referências estratégicos do mapa, sejam eles quais forem; e o perfil de alinhamento constatado, onde o que se observa é a disposição das ações educacionais nas dimensões do mapa estratégico.

Sobre essas questões, a Tabela geral 13 amparada pelos textos produzidos ao longo da seção, mostra um índice considerável de desalinhamento das ações educacionais (37%) e traz grande destaque ao perfil desponderado de alinhamento, uma vez fica evidente a concentração dos altos valores de capacitação à apenas uma das dimensões do mapa, a dimensão de suporte, responsável por 48% das ações da amostra.

4.3 Razões ao perfil de alinhamento estratégico das ações de capacitação

Diante dos resultados abordados nas seções anteriores e dos principais apontamentos presentes na literatura de TD&E e Gestão Estratégica de Pessoas, a etapa de pesquisa descrita na presente seção buscou, a partir da análise documental e entrevista coletiva, compreender o modelo de vinculação estratégica construído a partir de indícios presentes na realidade da organização em termos técnicos e contextuais. Em suma, buscou-se encontrar possíveis razões para o alinhamento estratégico tal como se deu, realizando a análise da estrutura do sistema de treinamento da organização, com foco na fase de levantamento de necessidades de aprendizagem, e na identificação de fatores interferentes ao bom desempenho das atividades educacionais conduzidas pelo setor de capacitação.

As informações obtidas nas análises, estrutural-metodológica, voltada para a compreensão dos planos e práticas de TD&E vigentes sob aspectos de estrutura e metodologia adotadas; e contingencial, focada na identificação de dificuldades para a condução das atividades do setor de capacitação são no primeiro caso de origem secundária advindas principalmente do plano de educação corporativa vigente e em segundo momento coletadas em

campo com atores-chave das unidades de gestão de pessoas através de roteiro de entrevista semiestruturado produzido sob fundamentos da literatura sobre fatores interferentes (Fonseca, 2013; Camões, 2013; Côrtes, 2017).

A presente seção apresentará caráter descritivo argumentativo, uma vez que tratará do último objetivo de pesquisa, de certa forma cumulativo quanto aos resultados e passível de análise à luz da literatura apresentada. Os resultados outrora descritos serão trazidos e discutidos conforme pertinência nas subseções que seguem.

4.3.1 Estrutura do sistema de TD&E: Avaliação de Necessidade de Treinamento

O plano de educação corporativa - PEC foi construído com base nos resultados de um processo de avaliação de necessidades de treinamento, aplicado pela instituição no ano de 2016 com vistas à execução de práticas no ano posterior (período de análise contemplado pela presente pesquisa). Em termos norteadores, o plano defende a ideia de mudança de paradigma do tradicional treinamento para a educação corporativa destacando-se diretrizes como:

Direcionar os esforços e investimentos em capacitação continuada às ações identificadas na avaliação de levantamento de necessidades, para 2017.
Garantir o desenvolvimento dos empregados, em qualquer nível, mediante as trilhas de aprendizagem para implementação das ações de capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento (Diretrizes do Plano de Educação Corporativa da empresa estudada, p.6).

Nesse intuito, foi utilizado o modelo de gestão por competências, estabelecido no Art. 3º, do Decreto nº 5.707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP. O modelo prático de avaliação de necessidade de treinamento incumbiu etapas apresentadas na tabela 20, logo mais descritas.

Tabela 20. Etapas da avaliação de necessidade de treinamento realizada pela organização

Etapa	Procedimento	Objetivo
1. Análise Documental	Análise de documentos institucionais.	Busca de informações preliminares sobre a organização e estruturação de roteiros de entrevista e questionários de ANT.
2. Entrevista com gestores	Realização de entrevistas com gestores com aplicação de questionário fechado para a identificação de competências técnicas (conhecimento, habilidade e atitudes - CHA) necessárias às áreas.	Elaboração preliminar de lista de competências técnicas.

3. Priorização de competências	Identificação de CHAs priorizados e validação de competências junto aos gestores.	Definição de competências prévias.
4. Validação de competências	Realização de entrevistas de validação de competências com 20 dos empregados, por gerência.	Definição de competências finais.
5. Consolidação de Competências	Consolidação de competências e apresentação de modelo consolidado no Fórum de Superintendentes.	Aprovação das Competências Técnicas identificadas, por gerências.
6. Elaboração do Plano de Educação Corporativo (PEC)	Análise de dados coletados e elaboração de plano conforme direcionadores pedagógicos da educação corporativa.	Plano de Educação corporativo aprovado por instâncias superiores.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora segundo informações contidas no Plano de Educação Corporativa

Na primeira etapa do levantamento de necessidades, documentos institucionais como Regimento interno, Plano de Cargos, Carreiras e Salários e o Mapa estratégico foram analisados com o intuito de buscar informações preliminares sobre a organização. A análise intentou, basicamente, a estruturação dos instrumentos a serem aplicados nas fases posteriores do mapeamento de competências nas unidades de gerência. Segundo Moore e Dutton (1978), o método de análise de peças institucionais desse perfil remete ao processo de levantamento de necessidades de aprendizagem no nível de tarefas. O não aproveitamento de informações organizacionais obtidas para elaboração de justificativas de treinamento com propostas estratégicas de valor e levantamento de fatores contextuais demonstra a ausência da realização de análises no nível organizacional, altamente recomendada, principalmente nos modelos mais recentes da literatura de TD&E (Abbad & Mourão, 2012; Ferreira, 2014).

Esse cenário constata a realidade narrada por Meneses, Zerbini, e Abbad (2010) de que as organizações pouco realizam esforços na produção de diagnósticos no nível organizacional, restringindo o levantamento de necessidades de aprendizagem à relação de informações processuais e pessoais (análise de tarefas e análise individual) sem que haja real ligação com a estratégia organizacional ou mesmo se leve em consideração os aspectos ambientais a que os indivíduos e a empresa como um todo está submetida, aspectos esses que tendem a dificultar ações exitosas das unidades de GP.

O olhar voltado aos processos fica ainda mais evidente nas fases seguintes do modelo de avaliação de necessidade adotado pela organização. O levantamento, priorização, validação e consolidação de competências técnicas (respectivamente etapas 2, 3, 4 e 5) enfocam a identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das tarefas realizadas presentemente em cada unidade organizacional. Dessa forma, é possível afirmar que

fica pendente a consideração de temáticas orientadas à “razão de ser” da instituição onde o cliente final e demais esferas externas de interesse se inserem. Trata-se do nível societal preconizado por Ajeja e Sunita (2010). Essa realidade possivelmente justifica a não vinculação das ações de capacitação analisadas no estudo à dimensão “social” do mapa estratégico.

De modo geral os relatos supracitados possivelmente contribuem, em parte, para os índices de vinculação estratégica. Segundo Anderson (1994) o processo ANT precisa assumir postura proativa na identificação de lacunas de desempenho nas organizações. O autor afirma que as competências dos empregados estão sujeitas a constantes mudanças, bem como os cenários a que esses indivíduos e a organização estão expostos, portanto devem estar ligadas não somente aos processos já existentes, mas à referenciais estratégicos prospectivos.

Depois de determinadas as competências técnicas finais resultantes do processo de mapeamento para levantamento de necessidades de treinamento, foi iniciada a etapa de elaboração propriamente dita do plano de educação corporativa. Nessa fase, as competências levantadas serviram de insumo para a construção de trilhas de aprendizagem destinadas à todas as unidades organizacionais (matriz e regionais). Segundo Abbad e Mourão (2012), as trilhas de aprendizagem e demais estruturas contínuas de capacitação são ferramentas capazes de suprir *gaps* de aprendizagem no nível individual e dispõem de estruturas “flexíveis” de ensino aprendizagem.

Além das trilhas, o plano elaborado prevê, ainda no nível individual, o eixo de “estímulo à educação” que abarca programas de Pós-graduação - *Lato e Stricto Sensu*, Incentivo Financeiro a 1ª Graduação e Língua Estrangeira. Abbad e Mourão (2012) definem esse tipo de ação como não vinculada à promoção de resultados organizacionais, mas a objetivos profissionais e pessoais dos colaboradores, sobretudo voltados ao desenvolvimento de suas carreiras. Nessa perspectiva podem ser justificadas a maior parte das ações de capacitação não vinculadas às dimensões do mapa estratégico (Tabela 13), uma vez que se tratam de cursos de língua estrangeira previstos no plano de educação corporativa. Kaplan e Norton (2004) adotam posicionamento crítico em relação a tais práticas posto que, para os autores, devem ser priorizadas as ações de capacitação essenciais para a sobrevivência e competitividade do negócio, não devendo ser tratados, idealmente, temas de interesse individual. Esse pensamento de certa forma corrobora a premissa de alinhamento vertical trazido na literatura de Gestão estratégica de pessoas. Wright e Snell (1997) afirmam que diante de um possível “cardápio” de práticas de RH devem ser escolhidas e estruturadas aquelas cuja capacidade está em desenvolver os comportamentos necessários para implementar a estratégia organizacional definida na organização.

Por fim, o plano educacional apresenta uma seção destinada à previsão de investimento em capacitação que expõe em termos ideais a intensão de atender equitativamente às ações educacionais corporativas planejadas, mas em termos práticos não aponta quaisquer previsões de investimento sob justificativa de processo “em definição”. Nesse caso, a ausência de critérios de investimento institucionalizados oferece margem para distribuição de verba em capacitação de modo não estratégico ou equânime, como revelado pelo o presente estudo, que aponta maior concentração de recursos financeiros na área de suporte (Tabela 13).

De modo geral, esses relatos permitem a verificação da realidade detrás da execução das ações de capacitação, em primeiro momento observando principalmente as estruturas teórico-metodológicas adotadas no processo análise de necessidade de treinamento. De certo modo, o modelo prático de ANT apresentado não diverge em grande medida das diretrizes contidas na literatura de treinamento, porém fica clara a ausência de um processo de análise organizacional que considere aspectos referentes à estratégia organizacional e ao contexto possivelmente limitante ao desempenho exitoso das ações planejadas. Fatores referentes a esse contexto são explorados na seção que segue.

4.3.2 Contingências do Setor de capacitação

Conforme perspectiva contingencial relatada por Delery e Doty (1996), as práticas de gestão de pessoas sofrem influência de fatores internos e externos que devem ser identificados e considerados. As dificuldades encontradas para a condução das atividades do setor de capacitação foram identificadas pelos participantes da entrevista coletiva e classificadas segundo as categorias de fatores interferentes apresentadas por Côrtes (2016) segundo Camões (2013) e Fonseca (2013). A Tabela 21 dispõe apenas das categorias dos fatores que foram identificadas como interferentes à atuação da unidade treinamento estudada, sendo nesse caso não contemplados demais aspectos trazidos pela literatura e que na pesquisa não foram citados ou não foram identificados como limitadores.

Tabela 21. Fatores interferentes encontrados para a condução das atividades da unidade de capacitação

Fatores	Categorias
Institucionais	Contexto externo
Políticos	Configuração política da organização

Organizacionais	Recursos financeiros e orçamentários
	Engajamento do quadro de servidores
	Comunicação
	Aspectos culturais
Setoriais	Inserção estratégica da unidade GP
	Reputação da unidade de GP
	Estruturação da unidade de GP
	Metodologia de implementação
	Coexistência do papel funcional de GP

Nota. Fonte: Elaborado pela autora segundo as categorias apresentadas por Côrtes (2016), Camões (2013) e Fonseca (2013).

Ao todo, 11 das 24 categorias apresentadas por Côrtes (2016) segundo Camões (2013) e Fonseca (2013) foram abordadas pelos participantes da pesquisa. Houve alguns casos em que as dificuldades relatadas e classificadas em determinadas categorias remeteram aspectos de demais categorias, mostrando ligações entre as dificuldades enfrentadas. Esses e demais resultados caracterizam o cenário institucional, político, organizacional e setorial no qual o setor de capacitação desempenha suas atividades, e serão detalhados a seguir. A Tabela 22 indica, para cada categoria de fator, as dificuldades relatadas pelos participantes.

Tabela 22. Dificuldades para a condução das atividades da unidade de capacitação relatadas

Fatores	Categorias	Dificuldades relatadas
Institucionais	Contexto externo	A conjuntura econômica, macropolítica e social do país são desfavoráveis ao investimento em capacitação.
Políticos	Configuração política da organização	Predominância de critérios informais (“por proximidade”) na aprovação de certas ações educacionais.
Organizacionais	Recursos financeiros e orçamentários	Quantidade e qualidade insuficiente dos recursos financeiros controlados pela organização.
	Engajamento do quadro de servidores	Pouco envolvimento dos servidores das regionais nas políticas e práticas de capacitação.

Setoriais	Comunicação	Falha da disponibilização de informações ao público externo e interno.
	Aspectos culturais	Alto grau de resistência à mudança dos indivíduos
	Integração estratégica de GP	Incoerência das metas instituídas pela área de estratégia para a unidade de capacitação.
	Reputação da unidade de GP	Alto número de reclamações sobre a ineficácia dos programas e ações de capacitação.
	Estruturação da unidade de GP	Quantidade e qualidade insuficiente dos recursos humanos e materiais controlados pelo setor de capacitação.
	Metodologia de implementação	O setor de capacitação e desenvolvimento não dispõe de uma política de capacitação e desenvolvimento documentada. Ações de capacitação oferecidas conforme demandas emergentes.
	Coexistência do papel funcional de GP	Excesso de afazeres administrativos em detrimento de atividades estratégicas e táticas no setor de capacitação e desenvolvimento.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora segundo as categorias apresentadas por Côrtes (2016), Camões (2013) e Fonseca (2013).

Inicialmente, é importante rememorar que os fatores institucionais, apontados no início da Tabela 22 dizem respeito as características do ambiente externo que de alguma forma influenciam as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas (Côrtes, 2016) e, no caso desse estudo, ao desempenho das atividades da unidade de capacitação. Dentro dos fatores institucionais aspectos do contexto externo foram citados como dificuldades enfrentadas pela unidade de capacitação. Os participantes relataram que as mudanças econômicas e sociais que acontecem no país geram impactos na instituição e conseqüentemente na unidade de treinamento principalmente no que se refere ao investimento em capacitação, uma vez que em períodos de crise nacional são diminuídos os valores destinados ao custeio das ações educacionais.

Esse cenário de diminuição de gastos, é provocado por fatores externos à organização e que, portanto, estão fora de seu controle, restando às unidades lidarem internamente com os novos desafios impostos pelo ambiente externo. Aqui fica clara a relação entre os fatores interferentes, uma vez que o problema relatado como de origem institucional culmina em uma

dificuldade de proporção organizacional, qual seja a de recursos financeiros e orçamentários, descrita logo mais no texto.

Quanto aos fatores políticos, que versam sobre os relacionamentos intra e intergrupos considerando relações de poder e influência (Camões, 2013; Côrtes, 2016), apenas a categoria “Configuração política da organização” foi citada como aspecto interferente. Nesse sentido, foi relatada a predominância de critérios informais na aprovação das ações educacionais, de modo que em certas ocasiões a escolha pela concessão ou não de custeio de cursos aos funcionários está atrelada ao nível de proximidade entre o indivíduo solicitante e o funcionário responsável ou detentor de poder de decisão, o denominado “coleguismo”, não sendo considerados critérios formais no processo decisório de TD&E. Essa realidade oferece margem para a realização de ações educacionais desvinculadas aos referenciais estratégicos do negócio, uma vez que, não considerados os resultados de um diagnóstico de necessidades de aprendizagem a oferta de cursos fica sujeita ao interesse dos participantes e não da instituição, como de fato é o caso das ações pertencentes ao programa de incentivo à educação, indicadas como ações “não vinculadas” oriundas de interesses voltados aos indivíduos e suas carreiras. Além disso, a predominância de critérios informais, pautados na proximidade dos indivíduos, para a aprovação de certas ações educacionais também pode justificar o grande percentual de vinculação das ações à dimensão de suporte organizacional do mapa estratégico (tabela 13) uma vez que, em termos físicos e estruturais (organograma) as unidades de gestão de pessoas e de capacitação, onde são tomadas as decisões de TD&E, estão ligadas à unidade matriz da organização, responsável pelos processos de suporte e gestão da instituição com um todo.

Ainda sobre os fatores políticos, é importante ressaltar que embora na entrevista realizada os respondentes tenham discorrido sobre questões de apoio da alta administração e descontinuidades administrativa, aspectos dessa origem não se enquadraram no presente estudo como dificuldades enfrentadas pela unidade, uma vez que os entrevistados identificaram como positiva a última mudança na diretoria de gestão de pessoas, que por sua vez trouxe certos níveis de apoio às ideias da unidade.

Partindo para os fatores organizacionais, indicados por retratarem características do ambiente interno da organização (Côrtes, 2016), categorias de “recursos financeiros e orçamentários”, “engajamento do quadro de servidores”, “comunicação” e “aspectos culturais” foram apontadas. Sobre os recursos financeiros e orçamentários, foi relatada a falta de orçamento necessário para viabilizar as práticas e iniciativas planejadas pelo setor, sobretudo causada por fatores externos, como citado na parte inicial do texto. Há uma grande preocupação

por parte dos funcionários entrevistados quanto à diminuição dos recursos destinados à capacitação em contraste com um cenário de recente perda de pessoal devido ao desligamento de mais de mil funcionários no Plano de Demissão Voluntária – PDV. Os entrevistados afirmam ter perdido o conhecimento acumulado pelos indivíduos que não mais contribuirão para a organização. De modo geral, os indícios de restrição orçamentária tendem a incentivar a implementação de ações educacionais menos onerosas à organização, o que possivelmente justifica o menor percentual de investimento em capacitação para as dimensões finalísticas do mapa estratégico, especificamente relacionadas à geração de conhecimento, categoria com maior média de custo por ação educacional.

Quanto a falta de engajamento do quadro de servidores, é importante ressaltar que a dificuldade se aplica mais aos funcionários lotados nas unidades regionais do que na matriz da organização tendo sido essa medida de alguma forma constatada, além dos relatos da entrevista, na figura 9 de ações educacionais, que demonstra o número de participantes por estado brasileiro.

A categoria “comunicação” foi pontuada na entrevista como barreira à implementação exitosa das práticas de TD&E, na medida em que se afirmou haver falhas na comunicação institucional, sobretudo no que tange ao alcance das informações destinadas aos públicos de interesse. As informações remetidas a divulgação de ações da unidade de capacitação encontram-se dispersas e pouco relacionam-se à aspectos de sensibilização e obtenção do engajamento do corpo funcional. Aqui é possível verificar a ligação entre os fatores interferentes, engajamento e comunicação, ambos classificados como dificuldades e possíveis instrumentos capazes de justificar, em parte, o alinhamento estratégico das ações educacionais.

Em resumo, o baixo engajamento das regionais em contraste com o alto engajamento dos funcionários lotados na matriz, por si só faz menção aos padrões de maior vinculação estratégica na dimensão de suporte do mapa, visto que a maior parte do corpo funcional que se dedica à atividades de suporte está lotado na matriz. Acrescido a isso, é possível dizer que as falhas de comunicação das ações de treinamento e a falta de sensibilização por mensagens institucionais reforçam esse padrão de disparidade entre os públicos (matriz e regionais), tendo em vista ainda, que as informações de divulgação podem muitas vezes não alcançar com efetividade os receptores de outros estados.

Os aspectos culturais constituem a última categoria de fatores organizacionais citados na entrevista. A cultura organizacional, não direcionada à inovação, possui fortes traços de resistência à mudança. Os entrevistados atribuem esse quadro principalmente ao fato de que o corpo funcional possui muitos funcionários antigos e de idade avançada, geralmente pouco

adeptos de novas práticas e formas de trabalho. De modo geral, os fatores culturais aqui indicados não puderam ser apontados como razão direta ao alinhamento estratégico tal como se deu, isto porque a cultura trata-se de uma variável permeável aos diversos processos organizacionais, não podendo, ao menos com os dados coletados, inferir relações de causa e efeito.

Por fim, foram discutidos os fatores setoriais instituídos como dificuldades enfrentadas pela unidade de capacitação no desempenho de suas atividades. Tendo em vista que os fatores setoriais são aqueles que estão sob controle da própria unidade de TD&E, foram identificadas cinco categorias: integração estratégica, reputação, metodologia de implementação, estruturação da unidade de capacitação e coexistência do papel funcional (Côrtes, 2016; Fonseca, 2013).

Acerca da integração estratégica de GP, a maior dificuldade relatada diz respeito a interação da unidade de capacitação com às áreas de estratégia organizacional. Nota-se certo distanciamento entre das áreas, de modo que a unidade responsável pela estratégia da instituição não considera na construção de metas e indicadores de resultados elementos da realidade organizacional e setorial no que se refere a TD&E. Tudo isso resulta na incoerência de medidas estratégicas frente ao cenário pouco vantajoso vivenciado pela unidade de capacitação. Na prática, essa é uma realidade evidenciada principalmente pelo aumento das metas de capacitação mesmo diante da diminuição dos recursos para a promoção de ações educacionais. “Aumentar a meta da capacitação e diminuir o recurso, isso pra mim é incoerente. Uma medida inversamente proporcional”, citou um dos entrevistados.

Como mencionado anteriormente, as restrições orçamentárias de modo geral, tendem a incentivar a implementação de ações educacionais menos onerosas à organização. Essa medida se potencializa quando são impostos padrões de exigência voltados ao cumprimento de metas tendentes ao aumento da oferta de cursos. A dificuldade relatada, portanto, em certa medida pode justificar o grau de desalinhamento das ações educacionais, uma vez que os cursos não vinculados à estratégia organizacional constituem grande parte do volume de ações implementadas ao mesmo tempo que são classificadas com a menor média de custo por ação (tabela 13), o que pode orientar a decisão por capacitar mais através de ações que gerem maiores índices de ações realizadas e onere menos do orçamento. Esse pensamento faria das ações desalinhadas “vantajosas” sob o ponto de vista do “custo-benefício” no que se refere ao cumprimento das metas impostas.

Outra dificuldade de natureza setorial identificada nos relatos foi a baixa reputação da unidade de capacitação, que consiste na desaprovação, pelo corpo funcional, do trabalho

realizado pela unidade. Segundo os respondentes, o setor de capacitação é uma das áreas mais citadas negativamente nas pesquisas de clima organizacional, o que contribui para a disseminação de uma visão de descrédito às práticas de TD&E e reforça seu perfil “não estratégico” perante à organização. De modo geral, não se pode dizer que a má reputação da unidade justifica os padrões de alinhamento estratégico outrora levantados, mas vale buscar entender quais tipos de reclamações são mais recorrentes de modo à utiliza-las como subsídio para otimização dos processos de TD&E, sobretudo no que se refere ao levantamento de necessidade de aprendizagem onde os níveis de “relevância” são construídos mediante referências organizacionais, de tarefas e de pessoas (Meneses et al, 2010).

Alinhado aos assuntos supracitada, foram elencadas questões a respeito da categoria “metodologia de implementação”. Os relatos indicaram que não há uma política de capacitação que oriente os processos e práticas de TD&E, tendo apenas sido feito o plano de educação corporativa – PEC, cujo perfil configura-se com relato de pesquisa que, segundo os participantes, não abarca todos os processos do sistema de treinamento tal como deveriam ser realizados (levantamento de necessidades, planejamento e execução, e avaliação de treinamento). Ainda assim, mesmo que haja em certa medida orientações quanto à implementação de ações educacionais, mais uma dificuldade foi apontada: as demandas emergenciais por capacitação, recebidas por força de lei. Os integrantes da unidade de capacitação relataram que mesmo diante de pouco aporte financeiro, quando treinamentos desse tipo são solicitados, abre-se mão do planejado para executar o obrigatório. “A gente tem que cumprir esses treinamentos obrigatórios, às vezes estamos deixando treinamento importante para os funcionários, focando em treinamentos previstos por lei, às vezes a gente tem que priorizar alguns treinamentos que não eram priorizados anteriormente” (participante 1). Geralmente, questões como estas norteiam a divisão dos recursos e acabam por decidir, em certa medida, quais ações educacionais serão implementadas, afetando consequentemente o perfil de alinhamento estratégico constatado.

Finalmente, as categorias de estruturação da unidade de GP e coexistência do papel funcional foram relacionadas nos relatos dos entrevistados. Segundo os participantes, a unidade de capacitação conta ao todo com o quadro de 33 funcionários, porém, desses apenas 6 são analistas e de fato trabalham com processos de TD&E, os outros executam atividades de apoio voltadas à manutenção das estruturas físicas do centro de treinamento e à logística dos eventos educacionais que ocorrem na instituição. A quantidade e qualidade insuficiente dos recursos humanos do setor de capacitação foi pontuada como dificuldade enfrentada, pois causa sobrecarga principalmente aos analistas que se deparam com um excesso de afazeres

administrativos e por muitas vezes tendem a abrir mão de dedicar-se aos processos mais estratégicos de TD&E. “A mesma pessoa que mata um leão por dia tem que fazer outros projetos” (participantes 2).

Dessa forma, os pontos falhos e faltantes identificados no plano de educação corporativa, tais como a ausência da análise organizacional no levantamento de necessidade de aprendizagem, e nas demais atividades de cunho estratégico ou tático podem ser justificados, em alguma medida, pelo perfil inadequado da força de trabalho uma vez que tal dificuldade culmina na não dedicação aos processos de planejamento e execução estratégica das práticas de políticas TD&E.

Em suma, partindo de uma visão geral da presente seção puderam ser destacados principais aspectos interferentes à condução das atividades da unidade de capacitação, sobretudo como vistas a identificação de elementos que constituíssem possíveis razões ao alinhamento estratégico das ações educacionais implementadas (objetivo iii).

Primeiramente, foi verificado o alto grau de impacto da restrição orçamentária na forma com que os processos internos da unidade de capacitação foram estruturados. Em três das quatro categorias de fatores (institucionais, organizacionais e setoriais) a questão financeira foi apontada como dificuldade enfrentada pela unidade e por vezes fez-se como ponto de partida ou razão no processo decisório de TD&E. É importante destacar que, essa evidência também pôde ser percebida em trechos de falas dos participantes, tais como “por causa do corte nos gastos [...]”, “Como nós temos pouco dinheiro destinado para capacitação [...]”, dentre outros.

Constatou-se ainda que o processo decisório de TD&E, antecedente à escolha pela implementação de ações educacionais alinhadas ou não alinhadas aos referenciais estratégicos, também sofre interferências ligadas à predominância de critérios informais de aprovação, devido à configuração política da organização, e ao recebimento de demandas emergenciais por força de lei, de modo que, em ambos os casos tomam-se vias “não convencionais”, ou ao menos não previstas pelo planejamento de TD&E para a oferta de capacitação.

Por fim, questões de prontidão de capital humano necessário para o desempenho de tarefas do setor foram ressaltadas em duas categorias: “estrutura da unidade de GP” e “coexistência do papel funcional”. De maneira geral, a conclusão acerca desse tema volta-se para uma dificuldade basilar da unidade em atuar estrategicamente de modo a pensar e repensar seus processos tendo em vista os referenciais estratégicos do negócio. Interferências estruturais como esta tendem a qualificar as unidades de GP com de perfil instrumental e não estratégico.

5 Conclusões e Recomendações

O presente estudo teve como objetivo principal analisar o alinhamento estratégico das ações educacionais, realizadas em uma empresa pública federal. Para o cumprimento de tal, foram descritos, inicialmente, diversos aspectos que qualificassem o perfil das ações realizadas. Sob posse dessas informações descritivas, foram identificadas as vinculações entre das ações educacionais realizadas e as diretrizes organizacionais contidas do mapa estratégico. Por fim diante dos resultados, foram feitas análises para o levantamento de possíveis razões ao alinhamento das ações educacionais.

De modo geral, os principais resultados revelaram o desalinhamento de mais de um terço das ações de capacitação implementadas (37%), em sua maioria caracterizadas como cursos referentes à programas de língua estrangeira e pacote Office; e constataram forte investimento em ações voltadas às áreas de suporte organizacional. Esse cenário mostra-se semelhante aos resultados encontrados na pesquisa desenvolvida por Fonseca e Meneses (2018), revelando, em certa medida, uma tendência no perfil de capacitação da administração pública federal.

A análise do sistema de TD&E da organização estudada, voltada ao seu processo de avaliação de necessidade de treinamento, confirma os relatos previstos na literatura que apontam para um padrão de não realização da ANT no nível organizacional dentro das empresas (Abbad & Mourão, 2016; Meneses et al., 2010). Ainda que o plano de educação da instituição estudada tenha sido estruturado com base no mapeamento de competências, previsto pela PNDP como atividade estratégica de gestão de pessoas, o estudo revela que a prática se restringe à realização da avaliação de necessidades no nível de tarefas e individual, insuficiente pra tornar estratégica a gestão de pessoas no campo de capacitação sobretudo por tratar-se de uma atividade de caráter procedimental que não reflete referencias estratégico dos negócio, tampouco volta-se para o alcance de metas organizacionais.

O não posicionamento estratégico da unidade de treinamento e de suas práticas, contudo, também é justificado por fatores referentes ao contexto organizacional que limitam o trabalho da unidade, sobretudo relacionados às restrições orçamentárias, à falta de pessoal, a falta de engajamento das áreas finalísticas e aos fatores políticos que tornam informal a tomada de decisão em TD&E.

Mediante esse panorama de resultados, propõe-se a criação de uma política de TD&E que considere os pontos de aperfeiçoamento e carentes de desenvolvimento identificados. A construção de uma peça orientadora do sistema de treinamento na organização intentaria

promover, dentre outros fatores o principal: a institucionalização do processo de ANT voltado ao alinhamento estratégico das práticas de capacitação por meio de análise organizacional. A formalização de um produto como esse permite dirimir tomadas de decisões informais e pouco estratégicas, apontando o fluxo metodológico a ser seguido conforme diretrizes de alinhamento ao negócio, ou seja, será possível centrar esforços em capacidades específicas e atributos imprescindíveis para a execução de atividades críticas da estratégia, como defendido por Kaplan e Norton (2004), evitando dar vazão ao desalinhamento de TD&E.

A presente pesquisa caracterizou-se com descritiva com características exploratórias na medida em que apontou as ligações estratégicas apenas por indicações documentais, com o intuito de focar na construção de uma “primeira forma” metodológica que esclarecesse a definição das fases de pesquisa e a compreensão dos elementos do campo de estudo. Para estudo futuros, sugere-se a utilização de múltiplas fontes de evidência para a categorização dos cursos. Entrevistas com especialistas de diversas áreas, por exemplo, poderia trazer maior validade à identificação e análise do alinhamento das ações educacionais.

Além disso, é possível reconhecer que a análise restrita somente às ações com ônus pode ter desconsiderado resultados relevantes de pesquisa, uma vez que a organização pode estar atuando estrategicamente em cursos sem ônus voltados ao alcance de metas organizacionais. Diante disso, sugere-se também, para próximos estudos, a análise de ações sem ônus.

Dentre as limitações de pesquisa, destaca-se ainda a dificuldade em lidar com os dados advindos das planilhas de ações educacionais bem como com outros documentos enviados, visto que, como já relatado, pôde-se perceber certa incompletude e/ou desatualização de algumas informações contidas nas peças.

De modo geral, considera-se que o estudo alcançou os objetivos propostos ao abranger aspectos que vão além do resultado pontual de alinhamento ou desalinhamento, uma vez que buscou-se qualificar tais cenários agregando índices de caracterização das ações educacionais e vinculando a disposição dos resultados principais de alinhamento estratégico à elementos da estrutura e do contexto inerente ao sistema de TD&E, sobretudo sugerindo possíveis razões aos resultados encontrados. Os resultados do estudo contribuem para o avanço da pesquisa no campo de estudo de TD&E principalmente no que tange ao aspectos de TD&E estratégico, uma vez que tratados os principais tópicos da GEP, sobretudo aplicadas ao campo, e mediante a exposição de falhas no ANT e fatores interferentes ao desempenho das unidades de capacitação, obtém-se vasto arcabouço teórico metodológico para o desenvolvimento de políticas, práticas e modelos de treinamento voltados ao alcance de resultados organizacionais e ao enfrentamento de fatores limitantes à atuação estratégica das unidades de treinamento.

Referências

- Abbad, G., & Borges-Andrade, J.E. (2004). *Aprendizagem humana em organizações de trabalho*. In J. C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A. V..B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 237-275). São Paulo: Artmed.
- Abbad, G. da S.; Mourão, L. (2012). *Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo*. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6).
- Abbad, G. S.; Freitas, I. A. E Pilati, R. (2006). *Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E*. In: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S.; Mourão, L. (1ª ed.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas* (p. 231-254). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G.; Zerbini, T.; Carvalho, R. V.; Meneses, P. P. M. (2006). *Planejamento instrucional em TD&E*. In: J. E. Borges-Andrade; G. Abbad; L. Mourão (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (p. 289-321). Porto Alegre: Artmed.
- Ajeya, J. & Sunita, D. (2010). *Training Need Assessment: A Critical Study. Advances In Management*.
- Anderson, G. (1994). *Model for Training Needs Analysis*. *Language*, 18(3), 23-28.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. (1996). *Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas*. *Revista de Administração*, 31(2), 112-125.
- Borges-Andrade, J.E. (1982). *Avaliação de necessidades de treinamento em administração da pesquisa: uma proposta metodológica*. In: Simpósio de Pesquisas em Administração de Ciência e Tecnologia, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Brasil. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm
- Brasil (2002). *A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC*. Brasília: Coleção Gestão Pública.
- Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. Em: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO W. (Orgs.). 15 Trabalho, Organizações e Cultura, São Paulo: Cooperativa dos Editores Associados, 1997. p. 116-149.

- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A. & Foroni, P. G. (2017). *Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades*. Revista de Administração Contemporânea, 21(1), 41-61.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12ª ed.). Brasil: McGraw Hill.
- Camões, M. R. S. (2013). *Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Camões, M. R. S., & Meneses, P. P. M. (2016). *Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal*. Cadernos ENAP, 45.
- COSTA, F. L. (2008). *História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações*. Revista do Serviço Público, 59(3), 271-288.
- Côrtes, F. G. (2016). *Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008). *Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações*. Paidéia, 18(40), 221-234.
- Donadio, M. (1996). *Treinamento e desenvolvimento total*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. Academy of Management Journal, 39(4), 802-835
- Fernandes, C. C. C. Palotti, P. L. de M.; Camões, M. R. de S. (2015b). *Escolas de Governo: perfis, trajetórias e perspectivas*. Cadernos Enap, 2(43). Brasília: Enap.
- Carvalho, S. de., Mourão, L. (2014). *Análise de necessidades de treinamento em call centers*. REAd-Revista Eletrônica de Administração, 20(3).
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. da S. (2014). *Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo*. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 14(1), 1-17.
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na Organização* (1ª ed.). São Paulo: Editora Gente.
- Fonseca, D. R. (2013). *Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração Pública Federal*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Silva, A. I., Filho, & Campos, N. G. (2013). *Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa*. Revista de Administração Pública, 47(6), 1451-1475.

- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). *Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais*. Revista Eletrônica Científica da UERGS, 2(2), 117-133.
- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (2018). *Gestão de redes de capacitação: metodologia para um novo modelo de governança*. Cadernos ENAP, 54.
- Gaetani, F. Entrevista SP. Gov09, 2007
- Giraldes, A. (1980). *Levantamento de necessidades de treinamento*. In: Boog, G. Manual de treinamento e desenvolvimento. Editado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw Hill.
- Gil, A. C. (2011). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995a). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, 35(4), 57-63.
- Godoy, A. S. (1995b). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, 35(3), 20-29.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e Controle do Treinamento* (1a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). *Human resource management: an agenda for the 1990s*. The International Journal of Human Resource Management, 1(1), 17-43.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). *An aspirational framework for strategic human resource management*. The Academy of Management Annals, 8(1), 1-56.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). *Evaluation of Training*. In: Craig, R. L. Training and development handbook (2a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). *Strategic human resource management: the evolution of the field*. Strategic Human Resource Management, 19, 64-85.
- Magalhães, M.L., & Borges-Andrade, J.E. (2001). Auto e hetero avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. Estudos de Psicologia, 6(1), 33-50.
- Muritiba, P. M., Muritiba, S. N., Campanário, M., & Albuquerque, L. G. (2010). *International HR strategy in Brazilian technology multinationals*. Brazilian Administration Review, 7(4), 325-344.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). *An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management*. Human Resource Management Review, 23, 18-36.
- Marras, J. P. (2001). *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico* (4a ed.). São Paulo: Futura.

- Matias-Pereira, J. (2008). *Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia*. Revista de Administração Pública, 42(1), 61-82.
- McGehee, W., & Tahyer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley.
- Meneses, P. P. M., Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Meneses, P. P. M., & Zerbini, T. (2009). *Levantamento das análises de treinamento: reflexões atuais*. Análise, 20(2), 50-64.
- Minicucci, A. (1995). *Psicologia Aplicada à Administração* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. M. (2013). *O estado da arte da gestão pública*. Revista de Administração de Empresas, 53(1), 82-90.
- Moore, M. L., & Dutton, P. (1978). *Training Needs Analysis: Review and Critique*. Academy of Management Review, 2, 532-545.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2003). *Mapas estratégicos – Balanced scorecard: Bonvertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Editoria Campus.
- Ostroff, C., & Ford, J. K. (1989). *Assessing Training Needs: Critical Level of Analysis*. *Training and Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pereira, L. C. B. (2006). *Da administração pública burocrática à gerencial*. In: Pereira, L. C. B., & Spink, P. Reforma do estado e administração pública gerencial (7a ed.) (pp. 237-270). Rio de Janeiro: FGV.
- Rosenberg, M.J. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill.
- Rodrigues, C. H. (2012). *Avaliação de Necessidades de Treinamento – Validação de um instrumento e estudo descritivo dos aspectos considerados por organizações públicas federais brasileiras na realização da ANT*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, A. (2001) *The science of training: a decade of progress*. Annual Review of Psychology, 52, 471-499.
- Siqueira Júnior, A. B. de. (2007). *Aspectos que Influenciam a Efetividade de Políticas e Práticas de TD&E na Área de Tecnologia da Informação de uma Instituição Financeira*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Schuler, R.S. & Jackson, S. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. Academy of Management Executive, 1, 207-219.
- Taylor, P. J., Driscoll, M. P., & Binning, J. F. (1998). *A new integrated framework for training needs analysis*. Human Resource Management Journal, 8(2), 29-50.

- Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). *The strategic roles of human resource development*. *Human Resource Planning*, 18(4), 10-22.
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (15a ed.). São Paulo: Atlas.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1997). *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*. (CAHRS Working Paper #97-13). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Este roteiro constitui um instrumento de pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração na Universidade de Brasília da aluna Laís Campos de Carvalho Rodrigues, sob a orientação do Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses. Nesse sentido, solicitamos a sua participação, bem como autorização para que a sessão seja registrada eletrônica e manualmente. As informações coletadas a partir deste instrumento serão tratadas de forma sigilosa e agregada, apenas para fins de pesquisa, e não serão passíveis de identificação.

Muito obrigado pela colaboração!

Questões

1. Quais as principais dificuldades enfrentadas na condução das atividades do setor de capacitação e desenvolvimento?
2. As dificuldades adiante foram identificadas na literatura de Gestão de Pessoas e em pesquisas recentes do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público - CePGP (Meneses e Fonseca, 2013; Fonseca e Meneses, 2016; Côrtes e Meneses, 2018) como contingências enfrentadas pelas organizações para a adoção de práticas de Gestão Estratégica de Pessoas, inclusive no tocante àqueles exercitadas pelos setores de capacitação e desenvolvimento. Assinale com um X aquelas dificuldades que se fazem presentes na organização, de acordo com a sua percepção, e descreva como se manifestam.

Dificuldade	Definição	Dificuldades Presente
Aspectos societais	Conjuntura econômica, macro política e social externa desfavorável	
Legislação e normas externas	Incoerência, inconstância, fragmentação e incompletude do conjunto de leis, decretos e normas produzidas fora da organização que disciplinam assuntos relativos ao setor de capacitação e desenvolvimento.	
Mecanismos de controle externo	Pressão de órgãos externos na verificação e no controle do cumprimento das regras contidas no arcabouço legal e jurídico de GP	
Configuração política da organização	Predominância de critérios políticos na formação da agenda da alta administração	
Apoio da alta administração	Falta de suporte decisório e de fornecimento de recursos para a consecução das atividades de capacitação e desenvolvimento	
Descontinuidade administrativo	Instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e rotatividade de Gerentes	
Habilidade política da liderança de GP	Falta de habilidade do dirigente de gestão de pessoas de influenciar atores e grupos de interesse	
Inserção estratégica da unidade de GP	Ausência da unidade de gestão de pessoas nas arenas decisórias ou participação nas arenas sem liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área	
Aspectos culturais	Alto grau de resistência à mudança dos indivíduos	
Recursos organizacionais	Quantidade e qualidade insuficientes dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização	
Estrutura organizacional	Excesso de níveis hierárquicos e de departamentos organizacionais	
Estrutura de pessoal	Excesso de cargos e carreiras	
Engajamento de gestores e servidores	Pouco envolvimento dos gerentes de linha e servidores nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento	

Regras internas	Incoerência, inconstância, fragmentação, e incompletude do conjunto de leis, decretos e normas produzidas no âmbito da organização que disciplinam assuntos relativos à GP	
Planejamento Estratégico	Ausência ou subutilização das diretrizes estratégicas da organização	
Integração estratégica de GP	Incoerência entre o sistema de capacitação e desenvolvimento com a estratégia organizacional	
Reputação da unidade de GP	Percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a ineficácia dos programas e ações de capacitação e desenvolvimento	
Recursos da unidade de GP	Quantidade e qualidade insuficiente dos recursos humanos e materiais controlados pelo setor de capacitação e desenvolvimento	
Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação do setor de capacitação e desenvolvimento para condução de suas atividades	
Estrutura da unidade de GP	Excesso de níveis hierárquicos e de departamentos organizacionais do setor de capacitação e desenvolvimento	
Metodologia de implementação	Inadequação ou desatualização do modelo de capacitação e desenvolvimento adotado	
Coexistência do papel funcional de GP	Excesso de afazeres administrativos em detrimento de atividades estratégicas e táticas no setor de capacitação e desenvolvimento	

Fonte: Meneses e Fonseca (2013); Fonseca e Meneses (2016); e Côrtes e Meneses (2018).