

## LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NUMA MULTINACIONAL INSTALADA NO VALE DO PARAÍBA

Breitner Victor de Sousa<sup>1</sup>  
André Petris Gollner<sup>2</sup>

### Resumo

Este estudo de caso ocupou-se em entender como é construído o levantamento de necessidades de treinamento em uma empresa multinacional produtora e recicladora de alumínio, localizada no Vale do Paraíba, em Pindamonhangaba, São Paulo. A investigação apontou quais instrumentos e métodos são utilizados para realizar este levantamento, apresentando alguns treinamentos aplicados e suas respectivas competências, considerando o acompanhamento de métodos adequados de avaliação. Descritivo, este artigo utilizou-se de questionário aberto e qualitativo, e análise documental que contém os procedimentos que fundamentam a realização do levantamento de necessidades de treinamento. As conclusões indicaram que a organização tem métodos estruturados para realizar e administrar tal levantamento, e que os treinamentos considerados objetivam desenvolver competências específicas ao seu negócio de atuação.

---

*Recebimento: 8/9/2015 - Aceite: 29/10/2015*

<sup>1</sup>Pós-graduado em Gestão de Pessoas e graduado em Publicidade e Propaganda pela Faculdade Anhanguera de Taubaté. E-mail: v.breitner@gmail.com.

<sup>2</sup>Mestre em Comunicação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS); professor na graduação e na pós-graduação da Faculdade Anhanguera de Taubaté e na graduação da Faculdade Anhanguera de Pindamonhangaba. E-mail: andre.gollner@aedu.com.

**Palavras-chave:** Necessidades de Treinamento; Mapeamento de Competências; Desenvolvimento de Pessoal; Instrumentos para Gestão de Pessoas

## **TRAINING NEEDS SURVEY: A CASE STUDY IN A MULTINATIONAL INSTALLED IN VALE DO PARAÍBA**

### **Abstract**

This study is focus on understand how to build the survey training needs in a multinational company, responsible for the aluminum sheet production and recycling. This company is set in the Vale do Paraiba, city of Pindamonhangaba in São Paulo state. The research point it out which tools and methods are used to conduct the survey demonstrating applied trainings and their skills based on appropriate methods of the assessment. Descriptive, this article applied a qualitative open questionnaire and document analysis. This analysis contains the procedures to support the realization of the survey training needs. The conclusion indicate that the organization have a structure method to perform and manage this survey. The trainings have the aim to develop specific skills to the company business operations.

**Keywords:** Training Needs; Competency Mapping; Employee Development; People Management tools

## Introdução

A importância da aplicação de treinamentos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores é cada vez mais discutida nos ambientes organizacionais, mas entre a relevância da existência de planos de treinamentos e suas corretas formas de utilização há uma imensa diferença. Os diversos modelos de abordagens teóricas que buscam definições para realizações de práticas adequadas aos levantamentos de necessidades de treinamento, objetivam tornar as ações de capacitações profissionais eficientes. Comenta Rodrigo Saez (apud BOTTONI, 2014), diretor de recursos humanos da Lenovo Brasil, que até anos atrás o Recursos Humanos era mais focado nas relações humanas; e hoje, o líder deste departamento precisa ter outras habilidades, como saber ler um planejamento estratégico e traduzir pessoas em números.

Abandonando o estágio operacional, a área de Recursos Humanos tem sofrido transformações devido ao processo evolutivo que a norteia para um nível estratégico dentro das corporações. Os critérios que compõem este novo cenário evolutivo visam elaborar iniciativas práticas eficientes, baseadas nas políticas de gestão de pessoas, e na profunda compreensão do negócio - mercado de atuação, missão, visão e valores - por parte dos empregados (SENTANIN, 2012).

Este artigo apresenta um estudo que se ocupou em investigar como é construído o levantamento de necessidades de treinamento (LENTE) em uma empresa multinacional produtora e recicladora de alumínio, localizada em Pindamonhangaba, Vale do Paraíba Paulista. Para realizar a análise investigativa um referencial teórico composto por eixos temáticos específicos ao tema foi construído. Assim, respaldando os resultados oriundos do cruzamento feito com as informações coletadas na companhia através de pesquisa documental em documentos internos não confidenciais e entrevista pessoal composta por questões abertas e qualitativas organizadas em um único questionário.

Os objetivos específicos foram: conhecer os instrumentos manipulados no levantamento de necessidades de treinamento; identificar os treinamentos considerados nesta fase; e averiguar quais competências técnicas se pretendia desenvolver por meio destes treinamentos.

Iniciou-se a construção das análises mostrando os critérios que a empresa tem que seguir ao longo dos processos de planejamento e levantamento das necessidades de capacitações, até a fase de execução dos treinamentos considerados necessários. Encerra-se esta parte com um debate sobre a forma de gestão por competências existente na corporação, relacionando-a ao modelo interno de avaliação de desempenho e à maneira

como este é conduzido. Almejando definir métricas cabíveis para avaliar resultados e pagar os contratados por meio de meritocracia, é imprescindível desenvolver habilidades e competências com conexão ao entendimento do negócio (BOTTONI, 2014).

Conclui-se o tópico investigativo expondo os instrumentos manipulados para diagnosticar os casos que precisavam de capacitações, relatando alguns treinamentos realizados no ano de 2014, acompanhados de uma breve explanação das intenções de qualificação encontradas nos treinamentos descritos. Por fim, considera-se que é indispensável a colocação de processos eficientes no levantamento de necessidades de treinamento, acompanhados de métodos justos e adequados de avaliação.

## **Eixos teóricos**

### **Gestão por competência**

Há diversos modelos de ações administrativas relacionados ao controle e ao crescimento da capacidade produtiva e intelectual do capital humano. Porém, questiona-se até quando o rendimento da mão de obra qualificada será satisfatório. Para Junqueira (2009, p. 18) “[...] a implantação da gestão por competência deve fazer uso de um sistema de remuneração e de um sistema de avaliação de desempenho apropriados”.

Ainda na visão de Junqueira (2009) a adoção do treinamento por competências proporciona aos analistas das entidades localizarem através do Método de Avaliação de Desempenho por Competências Abrangentes (MADCA) as competências desenvolvidas incorretamente, norteando-os à elaboração de capacitações ou cursos que visem melhorar as habilidades (inerentes a determinadas tarefas) que se mostram falhas, e estejam limitando e prejudicando o amplo domínio das competências em determinados profissionais.

A maioria dos processos de avaliação de desempenho que ocorrem nas organizações não está associada às suas estratégias e não contribuem para o desenvolvimento de seus funcionários pois, normalmente, são utilizados como ferramentas para recompensas financeiras e não como oportunidade de desenvolvimento. Esses modelos de gestão de desempenho, desconectados do desempenho organizacional e marcados por avaliações enviesadas e subjetivas, normalmente promovem recompensas financeiras, muitas vezes de mérito duvidoso,

gerando insatisfações e dificultando o trabalho em equipe. (SENTANIN, 2012, p. 19)

Entende-se que a responsabilidade da gestão por competências decorre de um plano de meritocracia, reconhecendo os bons desempenhos e melhorando os desempenhos que estão a baixo das expectativas. “[...] de forma que competências passam a ser usadas também no processo de avaliação de cargos e não somente em avaliação de desempenho de pessoas” (JUNQUEIRA, 2009, p. 25).

A gestão por competências apresenta-se, assim, como uma abordagem associada à gestão de Recursos Humanos, exigindo dos componentes desta área constante qualificação; em termos mais simples, estes profissionais precisam saber “de tudo um pouco” sobre a firma na qual atuam (PARLIER apud DESAULNIERS, 2007, p. 37).

Contudo, antes da elaboração e iniciação prática de um plano de administração direcionado à melhoria da gestão por competências, é necessário mapeá-las e formá-las; este é outro papel importante dos integrantes do departamento de gerenciamento humano, devendo conduzir os processos de controle e efetivar-se como um setor estratégico (SENTANIN, 2012).

Torna-se real a responsabilidade das empresas em proporcionar condições favoráveis para facilitar o desenvolvimento de competências em um ambiente de bem-estar, gerando motivação e comprometimento com os objetivos almejados; fatores que levaram ao surgimento do recente papel ocupado pelos gestores modernos. Este papel inclui habilidades de vanguarda e posturas inesperadas que venham ao encontro da coordenação dos esforços da equipe dando-lhe especial atenção (JUNQUEIRA, 2009). “Nessa perspectiva, o papel que a gestão ocupa nos processos de formação fica cada vez mais em evidência, especialmente quando se trata da gestão estratégica de competências em que a formação é o centro de toda a dinâmica [...]” (DESAULNIERS, 2007, p. 18).

Deparando-se com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e com a crescente exigência das corporações em encontrar pessoas qualificadas e dispostas a se desenvolverem ou aprender outras funções para atender aos seus objetivos estratégicos, torna-se relevante repensar os antigos modelos que proporcionam o controle dos desempenhos individuais e de grupo (DIAS, 2013).

Ao deparar-se com a obrigação de levar a cabo uma missão complexa e trabalhosa que visa gerir o nível de desempenho profissional em campo prático, muitos fatores devem ser considerados, mas o foco dos esforços deve estar nas pessoas, no ser humano. Muitas são vezes que se

ouve falar: “Há muitos erros neste processo. Precisamos encontrar quem está errando”. Porém a realidade é outra e afasta os gestores dos seus grupos, por vê-los como empregados e esquecerem que antes de tudo estes são formados por pessoas, e que sem estas não haverá processos, e muito menos um confiável “[...] sistema de gestão de desempenho individual, reconhecimento e valorização profissional” (SENTANIN, 2012, p. 21).

### **Competência: uma visão prática**

Segundo Fragelli (2013), a conceituação de competência fundamentou-se nas palavras *competence/competences* pertencentes à língua inglesa. Mas em campo organizacional a definição deste termo torna-se complexa e pouco direcionada às intenções produtivas, mesmo considerando suas bases de origens teóricas que a defendem como aspecto funcional. *Competence* ou *competences* relacionam-se aos conhecimentos práticos unidos a comportamentos adequados e necessários para realizar uma determinada atividade de um cargo.

Conforme Zarifian (2001 apud REGIO et al., 2014) é possível identificar cinco classificações de competências em uma corporação:

- Competências sobre processos: os conhecimentos sobre processos de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: aliar competência técnica à pergunta: Qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Sugerem-se de forma coerente e objetiva, que competências são as habilidades (técnicas ou comportamentais) desenvolvidas pelos funcionários dentro ou fora do ambiente profissional, qualificando-os como “competentes” para executar suas obrigações diárias (DIAS, 2013). Configurando-se como “Pilares das Competências”, as expressões *Knowledge/ Know How*, *Abilities* e *Attitudes* ou a sigla C.H.A. que significa: Conhecimento (saber), Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer); devem ser mapeadas e utilizadas em planos de treinamentos (RABAGLIO, 2001).

Correlacionando estes pensamentos, observa-se que as mudanças oriundas da implantação de sistemas de manufatura e das condições objetivas de trabalho refletem-se na emergência de novas políticas profissionais, exigindo da área de recursos humanos competências novas e inovadoras, a fim de assumir um papel estratégico no gerenciamento das organizações (DUTRA, 2004 apud FIGUEREDO, 2012, p. 20).

Inseridos neste novo ambiente influenciado pela obrigação da aquisição de novas habilidades e atitudes, a denominação “Departamento de Recursos Humanos” passou a ser questionada (GIL, 2001), surgindo a terminologia “Gestão de Pessoas”. Este renovado setor de administração de capital humano é voltado à evolução e adaptação de novas práticas de aprendizagem, experimentação e participação dos colaboradores na formação das competências exigidas pelo empregador (SENTANIN, 2012).

Mesmo com a presença de diversos conceitos em âmbito acadêmico que buscam definições para a força de trabalho competente, a literatura defende uma participação qualificada do núcleo de recursos humanos para obtenção de resultados favoráveis em planos de administração de conhecimentos, aumentando a difusão e, provavelmente diminuindo a imprecisão do termo em campo prático (FRAGUELLI, 2013).

## **Necessidades de treinamento**

Frente a um mercado de trabalhado que atua em constante mudança, a palavra empregabilidade é bastante presente, seja dentro ou fora das corporações, para quem está empregado ou em busca de uma nova oportunidade contratual. “O desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades é o melhor antídoto contra o desemprego e a precarização das relações de trabalho (evidenciada pelo trabalho temporário e pelo trabalho parcial).” (CHIAVENATO, 2008, p. 22).

Sob o ponto de vista interno, os treinamentos devem ser realizados para alcançar resultados estratégicos, como, por exemplo: aumentar o lucro, aumentar a satisfação dos clientes, aumentar a produção, aumentar as vendas, reduzir custos, reduzir o número de acidentes, reduzir a rotatividade de pessoal ou implementar outras melhorias para assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento da companhia. Para definição das necessidades de treinamento é recomendável considerar entre outros fatores, a política da organização, sua visão, missão e valores. Nesta fase, deve-se fazer um diagnóstico para definir as necessidades de treinamento em termos de competências (GUIMARÃES, 2007).

Em relação ao reconhecimento de treinamentos Chiavenato (2006, p. 186) afirma que, para empresas de sucesso, “[...] significa um esforço de

manutenção corretiva das carências de conhecimentos, habilidades, destrezas e competências que são necessárias para o desenvolvimento das atividades” antes que se tornem essenciais.

Na etapa do diagnóstico os seguintes instrumentos podem ser manipulados para realizar o levantamento de necessidades de treinamento: questionário, avaliação de desempenho, discussão em grupo, reuniões interdepartamentais, entrevista estruturada, pesquisa de clima, pesquisa de satisfação de clientes, entre outros. Independente do instrumento manuseado não se pode abrir mão da criatividade, tendo sempre em mente as metas e os objetivos da empresa (VASCONCELLOS, 2013).

Contudo, o conjunto das etapas que constituem eficazmente um modelo de abordagem (com início, meio e fim) de necessidades de evolução humana, precisa apoiar-se à criteriosas ponderações a respeito da estrutura organizacional da entidade objeto de implantação, como: capacidade produtiva e de mão de obra, nível de participação de mercado, entre outros fatores. O modelo de sistema de treinamento proposto por Bohlander e Snell (2010), é composto pelas fases: 1) levantamento das necessidades; 2) projeto de treinamento; 3) implementação; 4) avaliação da ação educacional.

## **Liderar é influenciar**

Novos tempos exigem novas atitudes e novas posturas! Atualmente, as pessoas precisam admirar os seus líderes, acreditar em suas palavras e ter vontade de segui-los, visto que “[...] as organizações de hoje são regidas muito mais pela influência do que pela autoridade” (FREITAS, 2013, p. 6). “Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (ROBBINS, 2002 apud FREITAS, 2013, p. 7).

Conforme Soto (2010 apud FREITAS, 2013, p. 20), os três tipos de habilidades que os líderes usam são:

- Habilidade técnica (coisas). Refere-se ao conhecimento e capacidade de uma pessoa em qualquer processo ou técnica;
- Habilidade humana (pessoas). É a capacidade de trabalhar eficazmente com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. Esta é a parte principal do comportamento para a liderança;
- Habilidade conceitual (ideias). Capacidade de pensar em termos de modelos, marcos diferenciados e relações amplas, como nos planejamentos estratégicos de longo prazo.



Antes do modelo de liderança transformacional ser construído em cima dos conceitos e valores apresentados na teoria transacional (ambas as teorias focam na capacidade dos líderes em trabalhar suas habilidades humanas), esta já definia que “o líder transacional motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas” (ROBBINS, 2002 apud FREITAS, 2013, p. 12).

Já a liderança transformacional é vista de uma forma mais inspiradora. Os líderes transformacionais:

[...] prestam atenção às preocupações e as necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. (ROBBINS, 2002 apud FREITAS, 2013, p. 12)

Estas observações sobre a influência do comportamento do líder afetam a criatividade e o desempenho (técnico e comportamental) dos seus subordinados. Sugere-se um melhoramento da eficácia de suas gestões, neste caso, as intervenções dos recursos humanos podem fazer uma indireta, mas potencialmente significativa contribuição com a inserção de programas de capacitações e treinamentos em liderança, desde que haja monitoramento, sempre (SENTANIN, 2012).

## Metodologia

Antes da coleta e análise dos dados foi viável rascunhar o método de pesquisa a ser aplicado. Assim sendo, a bibliografia utilizada pôde ser melhorada com a inclusão de novas citações ou com a adaptação de citações anteriormente levantadas, suprimindo as necessidades da pesquisa.

As bases teóricas foram encontradas através de artigos de revistas eletrônicas, site especializado, dissertações e teses, e em livros digitalizados e convencionais. De todo o material levantado, apenas os trechos mais significativos foram escolhidos para compor o referencial teórico e seus eixos temáticos que abrangem: gestão por competência, competência sob o ponto de vista prático, necessidades de treinamento e a influência da liderança. Almejou-se construir um projeto que trate do assunto delimitado de forma atual, clara e relevante às novas pesquisas

acadêmicas. “A Pesquisa Exploratória é o primeiro passo de qualquer Trabalho Científico. É também denominada Pesquisa Bibliográfica” (CIRIBELLI, 2003 apud SOUSA, 2013, p. 28).

### **Estudo de caso**

O estudo de caso fundamentou-se na experiência e capacidade de observação do pesquisador para criação e aplicação de uma investigação estratégica, apegando-se a um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real. A investigação baseou-se em descrever como é construído o levantamento de necessidades de treinamento dos funcionários da empresa escolhida, por meio de duas formas de abordagem como fontes de dados: análises documentais (documentos internos não confidenciais) e entrevista pessoal efetuada via *e-mail*, mas a convergência dos dados foi fundamental para transformá-los em informações relevantes (YIN, 2001).

Para alcançar resultados significativos o planejamento da pesquisa incorporou caminhos específicos à coleta de dados: 1) conhecer os instrumentos que são utilizados para realizar o levantamento de necessidades de treinamento, 2) identificar quais treinamentos são considerados neste levantamento, 3) averiguar quais competências técnicas se objetivou desenvolver com a execução dos treinamentos considerados indispensáveis. Realizaram-se as análises através do confronto das respostas obtidas com o questionário e os dados coletados em documentos internos, o que gerou outras informações levando a um cruzamento com as teorias abordadas, possibilitando a formulação de argumentações críticas (YIN, 2001).

### **Análises documentais e entrevista pessoal**

Considera-se a entrevista um recurso de coleta de dados que interessou e atendeu às preocupações da investigação, porém mais pessoal do que os outros métodos devido ao contato e dependência das respostas do entrevistado que se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008).

Neste estudo, aplicaram-se questões abertas e qualitativas em apenas um questionário para uma funcionária analista em recursos humanos atuante no setor de treinamentos e desenvolvimento humano da corporação investigada. “Nas questões abertas solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas.” (GIL, 2008, p. 122).

No acesso aos documentos e na facilitação do entendimento das respostas fornecidas às questões, a contribuição da colaboradora mencionada foi indispensável, servindo-se de orientadora ao pesquisador e às finalidades qualitativas do projeto. “A análise dos dados na pesquisa

qualitativa passa a depender muito da capacidade do pesquisador” (GIL, 2008, p. 175).

As evidências obtidas através do questionário e das investigações documentais resultaram de acontecimentos (treinamentos e cursos) anteriores ao ano presente, ocorridos no ano de 2014. Neste caso, o uso mais importante dos documentos internos foi confirmar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes, compostas por referências teóricas e questionário (YIN, 2001).

### **Análise dos resultados**

A companhia objeto de estudo utiliza um modelo de Levantamento de Necessidades de Treinamento que se fundamenta e se estrutura nos critérios de um formulário denominado LENTE. De acordo com informações obtidas em documento interno não confidencial, elabora-se este levantamento no primeiro semestre do ano presente, seguindo o planejamento estratégico arquitetado no segundo semestre do ano anterior, respeitando o início e o término do ano fiscal da firma (período correspondente ao fechamento de projetos do ano anterior ao vigente e à iniciação de novos projetos).

Depois da conclusão do levantamento das necessidades de capacitações, todas as informações apontadas relevantes são registradas no formulário do LENTE, a seguir, cada gerente se reúne com uma *business partner* (parceira do negócio), funcionária do setor de recursos humanos, para verificarem quais cursos ou treinamentos que melhor atendem às carências apontadas e elaboram o plano de treinamento anual. Após sua conclusão, este é submetido à aprovação, se aceito, é organizado e aplicado conforme o orçamento disponível para tal finalidade. Sendin (2013) afirma que para ocupar o cargo de consultor interno (*business partner*), o colaborador deve possuir um profundo conhecimento sobre os processos que envolvem gestão de pessoas e o negócio no qual atua. Desta forma, este poderá discutir soluções para problemas específicos, servindo-se de conselheiro executivo.

Sob revisão documental e afirmação em entrevista, alega-se que as capacitações referentes ao desenvolvimento de competências técnicas visam melhorar e aumentar as habilidades sobre determinados processos de trabalho, ações que incluem conhecimentos específicos à função exercida.

Na corporação investigada há duas formas de pagamento salarial: a mensal (rendimento fixo) e a por hora (rendimento calculado em horas trabalhadas). De acordo com dados retirados de documento interno, os treinamentos individuais aprovados dos mensalistas são planejados por eles

próprios. Ao fazer a avaliação de desempenho o gestor verifica se o curso foi realizado, caso contrário, é acordado entre superior e subordinado se é conveniente reprogramá-lo para o plano do ano seguinte. Se o curso ou treinamento for ministrado em entidade externa ou interna, a comprovação da participação do indivíduo acontece mediante apresentação de certificado, lista de presença ou outro documento comprobatório.

Os treinamentos aprovados que não são aplicados no decorrer do ano, por vários motivos, são cancelados e reavaliados, se necessário são reprogramados para o ano seguinte. O plano de treinamento anual é gerido por uma célula do setor de recursos humanos. Esta iniciativa mobiliza e norteia o desenvolvimento das competências que deverão ser ministradas. No caso das capacitações executadas, concluídas, estas são registradas no sistema eletrônico de treinamento por meio de listas de presença (modelo interno) ou certificados. A atualização do sistema informatizado de treinamentos acontece mensalmente.

Conforme resposta obtida através do questionário, os líderes recebem informações da área de desenvolvimento de pessoas sobre a data de aplicação dos treinamentos para que os convocados possam participar. O *status* de realização do plano de treinamento, quantidade de treinamentos efetuados e não efetuados, é enviado mensalmente aos dirigentes.

Observou-se que o significativo investimento financeiro e material no desenvolvimento dos colaboradores contempla todos os setores desta instituição. Isto se comprova na estrutura dos processos que são compostos por diversos recursos de administração: planilhas, arquivos físicos e virtuais, documentos internos não confidenciais, *software* especializado, entre outros. Outro indício são as capacitações executadas não apenas por funcionários efetivos, mas também por entidades especializadas e profissionais externos, gerando custo de contratação.

Segundo investigações, a incidência de colaboradores que passam a ocupar outros cargos e a executar outras funções dentro da firma em discussão, resulta-se da necessidade de suprir vagas disponíveis e ao aproveitamento da mão de obra interna.

A avaliação dos candidatos às oportunidades interna de emprego consiste em identificar entre os concorrentes o mais qualificado a assumir a vaga divulgada. Este programa proporciona a aquisição de novas habilidades e competências aos selecionados, sendo estas técnicas referentes às novas atividades a serem realizadas ou competências diversas sobre a firma, expondo às pessoas diferenciadas perspectivas sobre os fluxos de trabalhos de diferentes setores, o que as ajuda a organizar suas rotinas de afazeres.

Ambas as posições de emprego em suas formas de pagamento salarial (mensalista ou horista) abertas na companhia são divulgadas

internamente: via *e-mail*, intranet e através do *Job Opportunities* (oportunidades de emprego publicadas em mural). Desta forma, possibilita-se a todos os empregados que atendem aos pré-requisitos da vaga divulgada que manifestem interesse e se inscrevam para concorrer a esta oportunidade, se vier ao encontro de suas aspirações profissionais. Ao término do prazo de inscrição, realiza-se a filtragem das candidaturas, analisam-se os currículos e agendam-se as entrevistas ou dinâmicas (dependendo do número de concorrentes), para então ser captados dados dos perfis recrutados e posteriormente enviados em um *short list* (lista curta) com os relatos profissionais detalhados para a área contratante analisá-los.

Para alcançar resultados positivos e contribuir com a assertividade do processo, os concorrentes participam de entrevistas por competências, com questões vinculadas às competências específicas à função em destaque e aos valores da empresa. Resume-se que o concorrente participa ao menos de duas etapas de entrevista por competência, sendo a primeira conduzida pela analista de recrutamento e seleção e, a segunda sendo conduzida por uma *business partner* e o gestor da vaga. Quando necessário, realiza-se uma terceira etapa, envolvendo pessoas (funcionários) relacionadas à vaga disponível ou o gerente da área contratante para tomar a decisão final.

Durante todas as etapas do processo, levantam-se os conhecimentos e habilidades do candidato, além das competências técnicas e fatores comportamentais. Para Rabaglio (2001), as atividades relatadas nos dois parágrafos anteriores são indispensáveis, já que a entrevista por competência revela se o candidato mostra facilidade para se adaptar ao contexto corporativo e a nova atividade a ser desempenhada, como também garante uma contratação de sucesso e evita prejuízos com contratações equivocadas.

Paralelo às ações interna, a área de gestão humana divulga externamente (site da firma) as vagas disponíveis e realiza processo de recrutamento externo simultaneamente, caso algum processo interno não ofereça resultado positivo. Todos os participantes recebem um *feedback* de agradecimento.

Respalhando-se no relato (obtido através de questionário) apresentado sobre oportunidades de emprego interno, percebe-se que a preocupação com a exigência de competências técnicas específicas às funções inerentes às vagas disponíveis é verdadeira. Assim sendo, entende-se que entre os instrumentos manipulados para o levantamento de necessidades (descritos no próximo sub-tópico deste tópico), os seguintes são utilizados na sistemática de recrutamento e seleção interna: mudança

função e competências necessárias; criando um ciclo que vincula este processo ao do LENTE.

De acordo com todos os recursos de administração material citados neste tópico, juntamente ao mencionado (em entrevista) envolvimento dos líderes no acompanhamento e aprimoramento de novas competências de seus subordinados, nota-se que a supervisão e a parceria dos responsáveis pelos recursos humanos seriam atitudes indispensáveis à identificação de critérios que formem um modelo de gestão por competências apropriado, que considere um sistema de remuneração e avaliação de desempenho fundamentado em um plano de meritocracia.

Entende-se o seguinte, ao se construir e implantar uma suposta supervisão prática eficaz e um modelo administrativo eficiente que sirvam como meios e ferramentas de gestão por competências deve-se incluir em sua estrutura, através de capacitações comportamentais, a consciência da importância da constante participação dos coordenadores (líderes e recursos humanos) do projeto, no seu mapeamento, formulação e acompanhamento; comportamento imprescindível às iniciativas que visem o desenvolvimento humano. Fundamentando-se no significado defendido em documento interno para habilidade comportamental, esta ajuda o empregado a alcançar bons resultados em suas atividades.

Conforme análise documental e falta de menção nas respostas do questionário que contraponham a veracidade das especulações apresentadas nos dois parágrafos anteriores, supõe-se que a inexistência do apadrinhamento por parte dos gestores referente ao controle do desempenho profissional de seus subordinados impossibilita alcançar condições favoráveis à melhoria de projetos voltados ao capital humano, podendo gerar desmotivação e falta de comprometimento nos treinados.

Seguindo esta linha de investigação, nota-se que tais fatores negativos sejam resultados de ações participativas pouco abrangentes que não promovem acompanhamento prático das avaliações conduzidas pelos superiores e suas possíveis consequências no desempenho profissional dos seus subordinados. Revela-se que ações interativas sirvam como elos para estreitar as relações entre recursos humanos e os superiores de área, propiciando a criação e o aprimoramento do senso de responsabilidade nos líderes através de cursos ou abordagens individuais, melhorando também o nível de qualificação técnica necessário para a condução da gestão por competências de cada integrante de suas equipes.

No caso da situação anteriormente esclarecida, Bergamini e Beraldo (1988) indicam que alguns vícios, entre outros, podem ser cometidos no momento da avaliação: Unilateralidade: o avaliador valoriza apenas os aspectos que ele julga importantes; Falta de memória: o avaliador observa

apenas os últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatores relevantes ocorridos durante todo o período de avaliação; Falta técnica: o avaliador desconhece as características da avaliação, recorrendo apenas ao bom senso para o seu julgamento. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) afirmam que se evitam estes problemas submetendo os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns. Para diminuir estes problemas é preciso monitoramento constante por parte dos especialistas em gestão humana sobre a troca de experiências entre os avaliadores.

Apoiando-se na resposta fornecida à questão número treze, entende-se que depois da entrega da avaliação de desempenho, estando esta já concluída, os pontos positivos e os pontos negativos são verificados, e como ações corretivas para atender os pontos negativos apresentados, outras iniciativas são tomadas. Neste momento, torna-se viável a experimentação do Método de Avaliação de Desempenho por Competências Abrangentes (MADCA), recurso que proporciona aos analistas uma visão sobre a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes; considerando e valorizando os pontos fortes, norteando-os à elaboração de capacitações que objetivem corrigir as competências desenvolvidas incorretamente, visando à melhoria das habilidades detectadas falhas. Assim sendo, confirma-se a importância da veracidade dos aspectos pontuados nas avaliações para aplicação do LENTE.

## Treinamentos e competências

Este estudo ocupou-se em analisar uma corporação que integra diversos setores em sua estrutura organizacional, por consequência, o levantamento de necessidades de treinamento é realizado fundamentando-se nos seguintes fatores: mudança de função, instalação de equipamentos, legislação e objetivos estratégicos; estes critérios constituem as formas de utilização do LENTE.

Descrição de cargo, *Poornata* (sistema de avaliação de desempenho), SAC (solicitação de ação corretiva), competências necessárias, requisitos de cargo, histórico de acidente, auditorias, legislação, evolução tecnológica, alteração na estrutura organizacional e reuniões de equipe, são os instrumentos manipulados para fazer o citado levantamento de necessidades. Conclui-se que, além dos itens expostos os seguintes também devem compor os pilares bases nesta etapa de diagnóstico, tornando-o mais assertivo: pesquisa de clima, política da organização, sua visão, missão e valores. Esta tarefa cabe aos gestores e as *business partners*.

Segundo a resposta à questão número quinze, a estratégia (não mencionada) da companhia é o guia para o levantamento de necessidades de qualificação, por outro lado, conforme pesquisa em documento interno não confidencial, os objetivos estratégicos da firma consistem em aumentar a produtividade, elevar as vendas e os lucros, maximizar o retorno do investimento, reduzindo custos e desperdícios. Ao citar tais objetivos, observa-se que estes são elementos importantíssimos ao sucesso da empresa, fato que conduz à percepção da obrigação de repensar sobre o modelo existente de controle de desempenho, revendo periodicamente seu nível de eficiência.

Neste tópico, mostram-se os instrumentos que são manipulados pela organização estudada na fase de diagnóstico do levantamento de necessidades de treinamento. Aqui, encontram-se também alguns dos treinamentos considerados necessários e executados no decorrer do ano de 2014, e suas respectivas competências. Entre os treinamentos apontados constam os que visaram desenvolver competências direcionadas: ao exercício de liderança, a determinados trabalhos de rotina e a alguns afazeres específicos ao negócio da companhia.

#### Treinamentos de Liderança:

- *Leadership Essential 1* (Liderança Essencial 1):  
Objetivou contribuir com o desenvolvimento dos gestores referente ao entendimento e aplicação das competências com as suas equipes no dia a dia. As competências transmitidas foram: *Demonstrate Character* (demonstração de caráter), *Delivers Results* (entrega de resultados), *Accelerates Changes* (aceleração de mudanças), *Talent Champions* (campeões de talento), *Drives Operational Excellence* (condutores de excelência operacional) e *Put Safety First* (colocar a segurança em primeiro lugar);
- *Leadership Essential 2* (Liderança Essencial 2):  
Ofereceu aos líderes, discussões estratégicas sobre o desenvolvimento de pessoas. Temas abordados: “Operar com uma perspectiva global”, “Desenvolver talentos na organização”, “Treinar para alta performance”, “Fazer as mudanças acontecerem” e “Potencializar a inteligência emocional”;



- *Leadership Launch Program* (Programa de Lançamento de Liderança): Propôs contribuir com a formação de futuros líderes. Temas trabalhados: “Autoliderança”, “Líder de um time” e “Líder além das fronteiras”;
- *Introdução ao Desenvolvimento de Líderes (IDL)*: Propôs aos gestores melhor entendimento sobre as práticas de gestão humana e rotinas administrativas. Os módulos que compuseram o IDL são: “Busca de resultados através do desenvolvimento das pessoas”; “Líder em EHS”, “*Environment Health and Safety*” (meio ambiente, saúde e segurança no trabalho); “Líder em qualidade”; “Contrato de trabalho e Administração de pessoas”; “Remuneração e Benefícios”; “Relações sindicais e Assédio moral”; “Desenvolvimento e Carreira”; “Custos; Pesquisa de clima” e “Construindo equipes”.

#### Treinamentos de Rotina:

- *Processo Operacional de Esquimagem* (limpeza por raspagem) dos Fornos: Visa qualificar os operadores para retirar corretamente a escória (sobra de metal líquido) dos fornos após o término do tempo de fusão, para que esta não sofra danos e futuramente possa ser reutilizada;
- *Limpeza de Metal*: O objetivo deste treinamento é explicar o que são as impurezas originadas no processo de fundição do alumínio, que após sua solidificação permanecem na estrutura do metal e causam danos ao produto acabado, ocasionando insatisfação nos clientes. O conteúdo teórico desta iniciativa de qualificação consiste em orientar para a prevenção de erros no procedimento citado, apontando diversos fatores que podem prejudicá-lo, apresentando ações que evitam possíveis falhas em sua execução.

#### Treinamentos Específicos:

- *Tecnologia e Manutenção de Rolamentos*: objetivou capacitar os profissionais na aplicação e

manutenção adequada de rolamentos para obtenção da máxima performance e confiabilidade;

- Manutenção em Motores Elétricos: tencionou qualificar os responsáveis por esta tarefa nos procedimentos de manutenção de motores elétricos, visando diminuir o número de paradas inesperadas, redução de custos, manuseio adequado e prolongamento da vida útil do equipamento.

No que diz respeito aos treinamentos específicos e de rotina, confirma-se a alegação que o desenvolvimento de competências específicas ao negócio de atuação é concreta e pertinente aos interesses produtivos. Segundo esta afirmação, conclui-se que é real a conformidade das declarações discutidas com o conceito de competência (existente na firma) que a determina como a capacidade para demonstrar e aplicar os conhecimentos obtidos, preparando o treinado com os requisitos necessários para ocupar um determinado cargo ou função.

Conforme os conteúdos oferecidos nos programas de qualificação orientados aos gestores, nota-se que existe a preocupação com os seus desenvolvimentos seja em aspectos profissionais ou pessoais, dando o entendimento que é real a intenção de criar momentos de reflexão sobre a aquisição de novas atitudes e posturas que influenciem positivamente suas equipes. Supõe-se que desta forma os líderes podem conquistar ao lado de seus funcionários bons resultados por meio de trabalhos concluídos, facilitando o inter-relacionamento entre os integrantes do grupo, aumentando a possibilidade de reconhecimento individual e valorização de projetos de melhoria.

De acordo com a definição observada em documento interno para o termo conscientização, e a relevância dos treinamentos executados, nota-se que os projetos de qualificação voltados aos coordenadores integram conteúdos que objetivam assegurar a plena consciência quanto à pertinência e à importância de seus cargos.

Conclui-se que ao comentar o significado e discorrer sobre a relevância de capacitações técnicas em esfera organizacional, torna-se indispensável uma contextualização sobre treinamentos comportamentais e suas utilidades, devido a sua indissociação no uso de qualquer habilidade. A exemplo de uma situação contrária que não considere esta observação pode surgir o distanciamento entre os gestores e seus grupos por falta de

sensibilidade humana, pois somente haverá otimização de processos e valorização profissional se os funcionários forem vistos como pessoas.

Mostra-se incontestável a afirmação de que coordenadores, gerentes ou empregados que ocupam cargos elevados precisam adquirir habilidades técnicas e comportamentais, mas se não houver por parte destes a devida atenção às necessidades de seus liderados, muitos erros ocorreram por falta de inspiração e entusiasmo. “Tais reações contribuem para levar a um estado de apatia e desinteresse [...]” (GIDDENS, 1991 apud SILVA, 2008, p. 43).

### Considerações finais

Deparando-se com os resultados oriundos de observações e análises, afirma-se que a importância de processos eficientes (fazer de maneira correta) e eficazes (atingir os resultados esperados) direcionados à identificação de necessidades de treinamento é real, condição que deve incorporar métodos justos e adequados de avaliação.

Atualmente, muito se discute sobre o significado e a relevância de uma célula dentro das corporações que trate do desenvolvimento humano de seus contratados, na tentativa de mensurar até que ponto este setor deve seguir parâmetros operacionais e estratégicos, lembrando que não há operacionalização que proporcione resultados favoráveis sem bases estratégicas traçadas corretamente.

Imprescindível à conquista do sucesso nas esferas produtiva, comercial ou prestadora de serviço, os recursos e os procedimentos conceituais voltados à implementação e à melhoria da utilização dos diversos modelos de levantamento de necessidades de treinamento precisam ser mais explorados. O acompanhamento desta lógica deve acarretar em lucros sob a supervisão de condutores qualificados tanto em aspecto teórico como prático, e dificilmente trará prejuízos. Vivem-se momentos propícios a tal intervenção, quando se vê com mais frequência a obrigação em termos de empregabilidade sobre a aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

Torna-se ousada e desafiadora a proposta de desenvolver um estudo em campo prático que busque o entendimento dos métodos e o manejo dos instrumentos manuseados no apontamento de treinamentos que precisam ser aplicados, no momento em que a imparcialidade une-se ao relato das conclusões apresentadas.

Finaliza-se este projeto acadêmico sob a conclusão de ter alcançado o seu objetivo geral que consistiu em verificar em uma determinada companhia como é construído o seu levantamento de necessidades de

treinamento, através dos objetivos específicos que: proporcionou conhecer os instrumentos que são utilizados para fazer este levantamento e identificar os treinamentos considerados nesta fase, averiguando quais competências se objetivou desenvolver por meio destes treinamentos. Por consequência, afirma-se que a metodologia utilizada foi suficiente para alcançar os interesses deste artigo.

Após relacionar as informações obtidas por diferentes meios na firma objeto de estudo e confrontá-las com os eixos teóricos construídos neste projeto, pode-se defender que muitas ações já foram realizadas no que diz respeito ao desenvolvimento e profissional do capital intelectual, mas que também há muito a se fazer.

Ao descrever as etapas que conduzem a elaboração e o manuseio do LENTE, alguns componentes (materiais, humanos, período de atuação legal para as áreas envolvidas neste sistema, entre outros) foram mostrados, permitindo traçar e seguir uma linha crítica e objetiva de investigação que justificou e viabilizou o início e o término do artigo, comprovando a atualidade e a relevância do tema abordado ao campo acadêmico e a futuros pesquisadores.

Por conta da crescente participação dos desenvolvedores de capital humano no mercado de trabalho e também pelo aumento da procura de cursos que atendem às carências dos interessados nesta função, sugerem-se como pesquisas futuras: o entendimento dos processos de avaliação de competências e a sua importância no desempenho profissional dos avaliados; outra indicação de estudo é compreender os processos de avaliação comportamental ou técnica direcionados a líderes; ou investigar sistemas de gestão por competências voltadas à construção de levantamento de necessidades de treinamento.

## Referências

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. Treinamento e desenvolvimento. In: BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Maria Lucia Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Título original: Human resource management.

BOTTONI, F. O RH está ficando cada vez mais masculino. **Exame.com**. 13 jan. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/noticias/os-homens-do-rh>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=uhU9a2WOM6EC&pg=PA185&dq=levantamento+de+necessidades+de+treinamento&hl=pt-BR&sa=X&ei=dLY7Va6AJYSlgWT2sYHQDw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=levantamento%20de%20necessidades%20de%20treinamento&f=false](https://books.google.com.br/books?id=uhU9a2WOM6EC&pg=PA185&dq=levantamento+de+necessidades+de+treinamento&hl=pt-BR&sa=X&ei=dLY7Va6AJYSlgWT2sYHQDw&redir_esc=y#v=onepage&q=levantamento%20de%20necessidades%20de%20treinamento&f=false)>. Acesso em: 25 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CIRIBELLI, M. C. Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica. In: SOUSA, B. V. **As mídias sociais como ferramentas de comunicação organizacional: suas atuais finalidades de uso**. Estudo de caso da Embraer. 2013. 73 f. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Faculdade Anhanguera de Taubaté, Taubaté, 2013.

DESAULNIERS, J. B. R. **Gestão estratégica de competências: a “mão visível” na formação do cidadão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/online/gestaoestrategica.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2014.

DIAS, E. M. M. Quais as competências necessárias para obter inserção no mercado de trabalho? **RHPortal.com**. 15 ago. 2013. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=QUAIS-AS-COMPETEeNCIAS-NECESSaRIAS-PARA-OBTER-INSERcaO-NO-MERCADO-DE-TRABALHO?&id\\_cad=sv9tigppf](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=QUAIS-AS-COMPETEeNCIAS-NECESSaRIAS-PARA-OBTER-INSERcaO-NO-MERCADO-DE-TRABALHO?&id_cad=sv9tigppf)>. Acesso em: 01 nov. 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. In: FIGUEREDO, C. S. **Recrutamento e seleção de pessoas: uma análise em empresas de bacabal-MA., à luz das práticas da gestão por competência**. 2012. 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

FRAGELLI, T. B. **O. Análise das competências profissionais no núcleo de apoio à saúde da família**. 2013. 176 f. Tese (Doutorado em Ciências da Saúde) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FREITAS, D. B. **Liderança**. Valinhos, p. 1-68, 2013. Disponível em: <<http://anhanguera.com>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

GIDDENS, A. As conseqüências da modernidade. In: SILVA, V. M. C. **O ambiente de trabalho dos condutores de automóveis populares: os reflexos do assento de taxis durante a atividade de condução**. 2008. 126 f.

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, S. Definição das necessidades de treinamento. **RH.com.br**. 19 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/4687/definicaodas-necessidades-de-treinamento.html>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

JUNQUEIRA, C. R. **Gestão por competências sem mistérios: mapeamento de competências, planos de remuneração e avaliação de desempenho**. São Paulo: Baraúna, 2009. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=lWpyVZCMHYC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+por+compet%C3%Aancias&hl=pt-PT&sa=X&ei=T65vVK3KKcTLsASwpoLICw&ved=0CCsQuwUwAg#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%Aancias&f=false>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

PARLIER, M. As características e as ambigüidades da gestão de competências. In: DESAULNIERS, J. B. R. **Gestão estratégica de competências: a “mão visível” na formação do cidadão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/online/gestaoestrategica.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. In: FREITAS, D. B. **Liderança**. Valinhos, p. 1-68, 2013. Disponível em: <<http://anhanguera.com>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

SENDIN, T. Qual é o papel do consultor interno na estrutura de RH. **Exame.com**. 13 jul. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/27/noticias/business-partner-longe-do-mundo-ideal>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

SENTANIN, O. F. **Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento**. 2012. 196 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.

Disponível em:  
<file:///C:/Users/adm/Downloads/DoutoradoOdemilson.pdf>. Acesso em:  
08 nov. 2014.

SOTO, E. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. In: FREITAS, D. B. **Liderança**. Valinhos, p. 1-68, 2013. Disponível em: <<http://anhanguera.com>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VASCONCELLOS, J. E. Como planejar e executar um treinamento. **RHPortal.com**. 15 ago. 2013. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=3hoanirfi](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=3hoanirfi)>. Acesso em: 23 nov. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. In: REGIO, M. de L. S. et al.. **Gestão de competências profissionais na formação de administradores**. Sorocaba, v. 19, n. 1, mar. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772014000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772014000100007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 02 nov. 2014.