

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT) NA
FORMAÇÃO DE LÍDERES NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

**SURVEYING TRAINING NEEDS (LNT) IN LEADER TRAINING IN THE
CONTEXT OF ORGANIZATIONS**

Recebido em: 23/08/2020

Aceito em: 16/09/2020

Celi Langhi¹

Helena Gemignani Peterossi²

Júlio Maria de Souza³

Lucia Augusta de Souza Leite⁴

Resumo: No presente artigo faz-se uma abordagem a respeito da importância da liderança para as organizações voltada para o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) de seus líderes tendo em vista a relevância de sua capacitação para fazer frente aos desafios impostos pelo contexto em que elas estão inseridas. Foi elaborada uma análise a partir de uma entrevista semiaberta com o responsável da área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) numa empresa de grande porte, multinacional, com mais de 30.000 funcionários no Brasil, e com atuação na área de serviços de qualidade de vida, com objetivo de verificar como essa empresa atua mediante o levantamento de necessidades de TD&E para as lideranças que nela atuam.

Palavras-chave: Liderança, Treinamento, Levantamento, Necessidades.

Abstract: In this article, an approach is made regarding the importance of leadership for organizations, aimed at surveying the training needs (LNT) of their leaders, considering the relevance of their training to face the challenges imposed by the context in which they are inserted. An analysis was prepared based on a semi-open interview with the person in charge of Training, Development and Education (TD&E) in a large, multinational company, with more than 30,000 employees in Brazil, and acting in the area of quality services of with the objective of verifying how this company works by assessing the needs of TD&E for the leaders who work in it.

Keyword: Leadership, Training, Survey, Needs.

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. E-mail: celi@infolearning.com.br

² Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. E-mail: mestrado@cps.sp.gov.br

³ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. E-mail: juliomaria@ifsp.edu.br

⁴ Instituto Federal do Espírito Santo. E-mail: l.a.souza@uol.com.br

INTRODUÇÃO

As organizações buscam se posicionar no mercado por meio do alto desempenho em várias áreas, tais como qualidade dos produtos e serviços, atendimento ao cliente, controle de custo, responsabilidade social, e outras.

Uma das ferramentas para se conseguir alto desempenho e manter competitividade, é a forma com que as empresas utilizam a capacitação de seus colaboradores, com isso terem profissionais mais qualificados e preparados para se adaptarem rapidamente às constantes evoluções e mudanças de tecnologia e novas necessidades do mercado. As empresas precisam ter profissionais capacitados e para isso adotam várias estratégias, tais como contrata-los já preparados, promover programas de trainees e estágio ou atuar com seus próprios trabalhadores por meio de programas em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

O processo de TD&E é composto de várias fases, e uma delas é o levantamento de necessidades de treinamento (LNT), e uma sistematização deste levantamento pode ser uma estratégia metodológica para melhoria contínua em TD&E.

Para Meneses e Zerbini (2009), é fundamental a identificação das discrepâncias entre os reais comportamentos dos indivíduos e os esperados pelas organizações, e o reconhecimento sistemático das diferenças, por meio de análises organizacionais, das tarefas e do indivíduo, aumenta-se a chance de sucesso das ações de TD&E.

Mas, para que tenha sucesso nas ações de TD&E as organizações devem elaborar uma avaliação da situação atual, em contraposição aos objetivos desejados, além de programar um plano de TD&E e avaliar os resultados.

O objetivo deste artigo é analisar como uma empresa multinacional, de grande porte, com mais de 30.000 profissionais atuando no Brasil, analisa as necessidades de TD&E para então propor ações de capacitação e desenvolvimento de seus líderes.

REFERENCIAL TEÓRICO

A administração de recursos humanos caracteriza-se pela gestão da força de trabalho como, por exemplo, recrutamento, seleção, acompanhamento de salários, questões legais, apoio às outras áreas da organização, TD&E de sua força de trabalho, dentre outras. Ao abordar a questão de TD&E percebe-se que as organizações ao longo de sua história têm

trilhado diferentes caminhos desde a administração científica de Taylor, e no início do século XX, quando a administração de recursos humanos se preocupava apenas com procedimentos e processos que fizessem o homem trabalhar da forma mais efetiva e racional possível (SILVEIRA, 2007).

Para Gurgel e Rodriguez (2009), Fayol definiu as funções administrativas como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar e também formulou preceitos da escola clássica em 14 princípios, onde um deles é o princípio de equipe, ou seja, quando um conjunto gera um resultado diferenciado em relação ao individual. Foi no final da década de 1920 que surgiram as primeiras preocupações teóricas com o lado humano do trabalhador, onde Elton Mayo chefiou durante cinco anos uma experiência com milhares de trabalhadores, com o intuito inicial de abordar os aspectos físicos e biológicos que poderiam afetar a produção. Contudo, foram observados também os fatores psicossociais que influenciavam na produtividade, como por exemplo, a identificação de que líderes informais, com forte influência em seus colegas de trabalho, incentivando-os, e isso gerava aumento de produtividade.

Para Ribeiro (2005) foi na fase tecnicista (1950-1965) que o perfil do profissional de recursos humanos teve mudança. Nesse período começaram a surgir buscas por características da visão múltipla do administrador na área de recursos humanos, a qual se tornou tendência atual e vem sendo adotadas pelas organizações, ou seja, espera-se que as pessoas não sejam mais vistas como meros recursos, e que tenham papéis passivos, mas sim que sejam sujeitos ativos e provocadores de decisões. Neste processo, cabe ao profissional de recursos humanos participar dos desafios mais relevantes da organização, promovendo o desenvolvimento de trabalhadores treinados e motivados. Também são os responsáveis pela qualidade de vida dos mesmos.

Para Silveira (2007) a partir da década de 1960 a administração tem o papel de identificar e alterar a aplicação de recursos adaptando as necessidades impostas pelo ambiente, o que exigiu com que as organizações lidassem com mudanças e adaptações, onde a concepção de TD&E passou a considerar a necessidade de preparar continuamente os indivíduos em função das alterações internas ou externas à organização. Na década 1970, diante de um contexto de mudanças econômicas e sociais em vários países do mundo, a capacitação não pode mais se basear simplesmente nos perfis das pessoas e começa a surgir

de forma mais completa a gestão de recursos humanos, constituindo um processo mais abrangente de administrar as relações com as pessoas.

A partir de 1980 foi constatada a necessidade de se criar vínculos entre a gestão de pessoas com as estratégias e metas das organizações, tendo início assim a busca de identificação e desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores dentro das organizações. Na década de 1990, com o acirramento da competitividade entre as organizações, principalmente em função dos avanços tecnológicos da área da informática, o processo de TD&E passou a ter a missão de ensinar os trabalhadores a pensar, e passaram a ser introduzidos conceitos inovadores, como educação corporativa.

Diante desse processo de evolução do conceito de recursos humanos, o profissional de Recursos Humanos (RH) passou a ter um novo papel, ou seja, passou a buscar a eficácia nas suas ações, mantendo preocupação com os resultados, assumindo riscos, tendo a mentalidade de prestador de serviço, sendo proativo, valorizando suas atividades, entre outras. Também passou a ser requisitado a esse profissional a realização de programas de TD&E que visem o desempenho adequado dos trabalhadores em função dos objetivos da organização, bem como a retenção do capital humano na organização.

Segundo Ribeiro (2005), na prática as organizações passaram a desenvolver ambientes propícios à mudanças do mercado globalizado, o qual exige compartilhamento de informações, tomadas de decisões de forma eficiente e resolução rápida de problemas por parte de seus executivos. Conforme pode-se observar na Figura 01 o desenvolvimento de pessoas nas organizações deve passar por etapas de gestão (mudança, conhecimento, competência e globalização) para chegar até desenvolvimento de seus negócios de forma adequada aos objetivos organizacionais.

Figura 01 – Tendências da administração



Fonte: Ribeiro (2005)

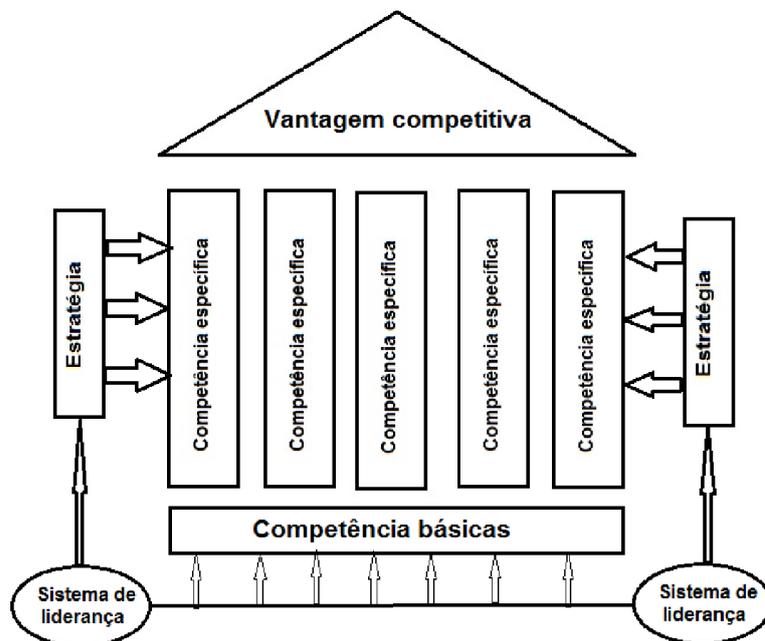
Para Mascarenhas (2009) os estudos organizacionais passaram a considerar variáveis internas e externas para pensar as várias dimensões da administração, entre elas a estrutura organizacional e o modelo de gestão de pessoas, onde esta deve alinhar-se às escolhas estratégicas da organização de forma a contribuir efetivamente para conseguir os objetivos em longo prazo das organizações. Nesse sentido, o papel do líder ou gerentes de linha é muito relevante para estratégia e uma mudança drástica de atitudes esperadas dos funcionários, é uma questão crucial e de complexa implementação.

Esse fato coloca em destaque as funções dos líderes, e estes desempenham papéis essenciais à gestão do cotidiano das equipes para mobilização e evolução das competências que garantirão a construção e sustentação de vantagem competitiva na organização. Contudo, é importante avaliar que tipo de competência esse profissional tem ou deveria ter para atuar com a gestão de pessoas ou equipes.

Segundo Kuazaki (2006) para que exista um fluxo contínuo de elevação de competências, é necessário que a liderança saia do papel tradicional de simplesmente fixar medidas ou definir metas, e estar engajada no processo, incentivando e motivando as pessoas a saírem de suas zonas de conforto. Na Figura 02 observa-se que a chave para manter a vantagem competitiva é o desenvolvimento de competências individuais, e quando essas competências são capitalizadas pela organização, se transformam em competências corporativas, e a liderança tem o dever de descobrir em cada pessoa o melhor de sua competência, valorizando as competências de sua equipe, criando circunstâncias que permitam às organizações tirar o máximo proveito da sua força de trabalho, oferecendo em

troca o crescimento e desenvolvimento do indivíduo. Portanto, a liderança pode ser considerada um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas.

Figura 02 - Vantagem competitiva sustentada por competências e pelo sistema de liderança.



Fonte: Kuazaki (2006).

Segundo Kohn e O'Connell (2008), se existir boas relações entre supervisores e empregados, as recompensas no trabalho são valorizadas e quando os subordinados apreciam a forma como são liderados, o trabalho se transforma numa dinâmica onde os benefícios como salários e prêmios em dinheiro perdem importância.

Chefes ditatoriais e abusivos com exercício de sua autoridade são menos efetivos em seus papéis de liderança. Quando gerentes confiam nas qualidades de suas equipes, conseguem organizar times vencedores. Portanto, para seja considerado eficiente, ele deve seguir e praticar ações como: expandir a autoconsciência, praticar a empatia, seguir a regra de ouro tratando as pessoas como você gostaria de ser tratado, manter limites adequados, criticar com sabedoria e ser flexível diante de diferentes personalidades (O'CONNELL, 2008). Na expansão da autoconsciência, são necessárias várias formas de treinamento e uma delas é o treinamento de transformação, onde o objetivo é implantar mudanças nas comunicações interpessoais ou no estilo de liderança para melhorar os resultados da equipe.

Para Silva (2008), o aprendizado gerencial deve ocorrer de forma multidimensional, porque abrange uma dimensão objetiva onde o aprendizado ocorre por meio de ações formais voltadas para formação técnica, aquisição de conhecimentos e competências. Há também uma dimensão subjetiva, interior de cada pessoa, onde o autoconhecimento, reflexões sobre experiências vividas, sensações e medos, que normalmente não são muito abordadas no discurso gerencial.

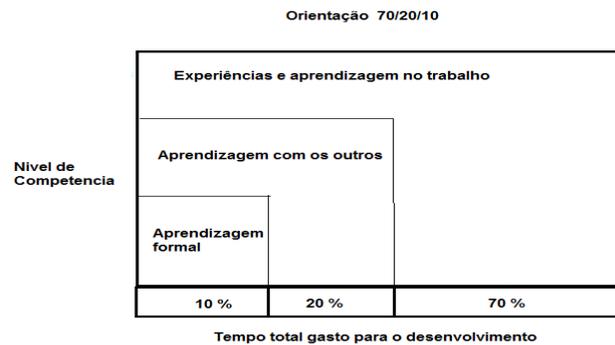
Para Biech (2011), as organizações precisam desenvolver a capacidade de liderança global, e o uso de informações precisas e preditivas ajudam a desenvolver líderes mais eficazes. Contudo, deve-se considerar que o uso de informação de qualidade tem pouco valor para o desenvolvimento, se não for acompanhando de responsabilização e prestação de contas. As organizações de alto desempenho supostamente têm processos próprios para o desenvolvimento de liderança organizacional, no entanto no que diz respeito ao desenvolvimento de liderança individual, isso ainda não acontece de forma satisfatória.

O desenvolvimento de lideranças individuais ainda requer investimentos, e um baixo desempenho neste tema pode se atribuído a vários fatores tais como: a uma imprecisa determinação das necessidades de desenvolvimento, uma vez que as pessoas ou não sabem ou não aceitam totalmente seus pontos fortes e fracos de liderança em relação a sua função atual ou futura; priorização inadequada das necessidades de desenvolvimento e planos de desenvolvimento mal concebidos e implementados.

O apoio gerencial é o principal condutor do desenvolvimento da liderança sustentável, e é fundamental considerar as necessidades do grupo e da organização ao priorizar as necessidades de desenvolvimento para que o líder tenha este apoio de seu gestor. Os gestores podem ajudar os líderes a enxergar corretamente os seus pontos fortes e fracos em relação às necessidades da organização.

Os líderes podem desenvolver suas competências de muitas maneiras, e a combinação de métodos muitas vezes é mais eficaz, e uma forma de desenvolvimento pode ser distribuída em 70/20/10, em que os setenta por cento deve prever um aprendizado pela experiência, com novas atribuições, tarefas, rodízios de cargos. Vinte por cento deve incluir a oportunidade de aprender com outros, por meio de feedbacks de gestores, líderes, pares, observações e interação com outros profissionais. Os dez por cento restantes dedicados a um aprendizado formal em treinamentos, congressos, seminários, leituras e cursos online, conforme demonstrado na Figura 03.

Figura 03 – Mix 70/20/10 para alcançar objetivos de desenvolvimento



Fonte: Biech (2011)

Destacada a importância da capacitação das lideranças individuais, para que estimulem as equipes a trabalharem de forma mais eficiente, se faz necessário a elaboração de programas eficazes de TD&E. Contudo, nesse momento cabe questionar como é que as empresas identificam essas necessidades, para então investirem em programas de capacitação que visam o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes.

MÉTODO

Foi realizada uma entrevista semiaberta, composta de 07 questões fechadas organizadas em escala baseada em Likert, onde 1 indica “discordo totalmente” e 5 “concordo plenamente”, 09 questões fechadas de múltipla escolha e 03 questões abertas, com uma profissional da área de TD&E, de uma organização de grande porte, com mais de 30000 funcionários no Brasil, multinacional, para identificar de que forma a empresa atua para identificar suas necessidades de TD&E para cargos de liderança.

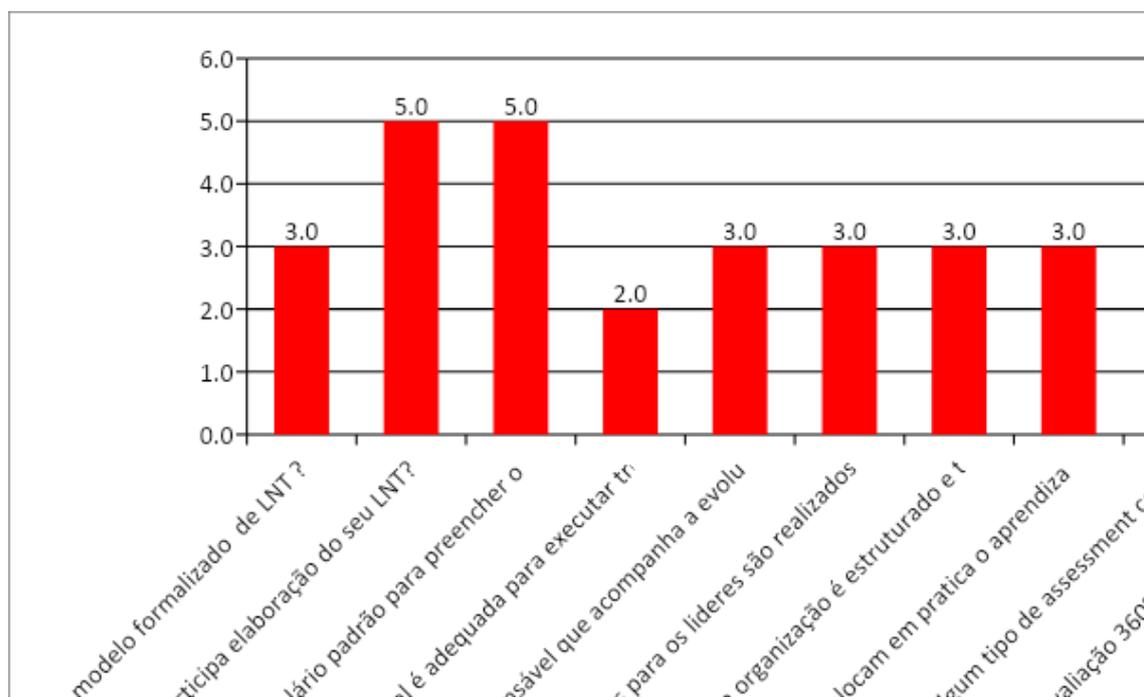
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Constatou-se por meio da entrevista, que a organização tem um modelo próprio para tratar a questão do levantamento de necessidades de TD&E para níveis de liderança e identificou-se que a área de TD&E utiliza de ferramentas para elaboração do LNT.

Existe um formulário próprio, por meio de um software para preenchimento do LNT, que é preenchido no período de outubro a dezembro do ano corrente, e que posteriormente é validado pelo coordenador de RH. Também é realizado um acompanhamento semestral sobre essas necessidades.

Pela visão da entrevistada, uma das desvantagens do processo atual é a falta de recursos e dificuldade de acompanhamento dos resultados por conta do grande número de funcionários, cerca de 2300 líderes, e que o LNT deve ser mais abrangente, focando não só nas necessidades específicas dos colaboradores, mas também nas estratégias da empresa. Quanto às questões fechadas, conforme Figura 04, a entrevistada atribuiu a pontuação 5 para itens que “concorda plenamente”.

Figura 04 – Parte do questionário da entrevista sobre modelo de levantamento de necessidades de treinamento para níveis de liderança para empresa pesquisada.



Fonte: Autores (2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo da pesquisa em identificar a forma pela qual a empresa usa para fazer o LNT para níveis de liderança, verificou-se a empresa usa modelo próprio e formalizado para levantar necessidades de desenvolvimento para níveis de liderança, mesmo com verba anual não adequada na visão da entrevistada.

O presente estudo remete a possibilidade de que outras pesquisas sejam desenvolvidas com a finalidade de verificar os desafios e oportunidades decorrentes de investimentos em TD&E para líderes, os quais possam direcionar as políticas e práticas de pessoal efetivas.

REFERÊNCIAS

ABADD, Gardênia; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de TD&E : proposição de um novo modelo. RAM, Ver. Adm. Mackenze, São Paulo v. 13, n 6, p. 107-137, 2012.

BIECH, Elaine. Manual de liderança da ASTD: A melhor fonte de informação sobre a arte de liderar, Elsevier, Rio de Janeiro, 2011.

CARMAN, Michael. Hitting the mark : Using training needs analysis to improve customer satisfaction: Training & development, Austrália, v. 40, n 1, p. 10-11, 2013.

DUTRA, Joel S. Competências Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas, São Paulo, 2004.

FERREIRA, Rodrigo. R.; ABBAD, Gardenia. Training needs assessment: Where we are and where we should go. BAR, Rio de Janeiro, v. 10, n 1, p. 77-99, 2013.

GURGEL, Claudio; RODRIGUEZ, Martius V. R. Administração: Elementos essenciais para a gestão das organizações: São Paulo: Atlas, 2009.

KOHN, Stephen E.; O'CONNELL, Vicente D. O gerente eficiente: 6 hábitos para liderar com sucesso: São Paulo: Landscape, 2008.

KUAZAQUI, Edmir et. al , Liderança e criatividade em negócios. São Paulo, Thomson, 2006.

MASCARENHAS, André O. Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NAKED, Guilherme Montes. Tratamento do erro e liderança: Uma pesquisa empírica da influência na forma de tratamento do erro por indivíduos nas organizações: 130f. Dissertação (MPA). Escola de administração de empresas de São Paulo, 2011.

RIBEIRO, Antonio Lima. Gestão de pessoas: São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Anielson B., O contexto social de aprendizagem de gerentes. Revista de administração Mackenzie, 2008.

SILVEIRA, Victor N. S. Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: Uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM): 258f. Dissertação (Mestrado em administração de pessoal). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.