

Um relato de experiência sobre a participação dos gestores no levantamento de necessidades de desenvolvimento em uma empresa de prestação de serviços

Carina Eliane Marques da Silva

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do Prof. Ms. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, Maio/2016.

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
Capítulo I – INTRODUÇÃO.....	4
1.1 RH ESTRATÉGICO.....	5
1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	6
1.3 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO.....	9
1.4 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS.....	11
Capítulo II – MÉTODO.....	18
Capítulo III - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	20
Capítulo IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	30

RESUMO

Tendo em vista a competitividade e a necessidade de desenvolvimento, as empresas perceberam a importância de investir em capital humano para que pudessem manter-se no mercado competitivo, bem como na inovação e mudança organizacional. A partir desse contexto, cabe à área de Recursos Humanos identificar as necessidades de desenvolvimento e propor um programa de capacitação e desenvolvimento alinhado à estratégia da empresa. Sendo assim, este estudo, através do relato de uma experiência em uma empresa de prestação de serviços, propõe um diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de gestores, a partir da participação dos próprios gestores na validação das competências a serem desenvolvidas, bem como um novo programa de desenvolvimento. As competências a serem desenvolvidas foram validadas com o grupo de gestores, através de um encontro onde foi trabalhado o papel do gestor e as competências que entendem que precisam desenvolver para o seu trabalho. Os resultados foram analisados através da análise de conteúdo e corroboraram a prática realizada, validando, assim, a participação dos gestores no levantamento de necessidades de desenvolvimento. A partir do levantamento realizado, foi elaborada uma matriz de desenvolvimento para os gestores. Com a participação dos gestores foi possível conhecer as lacunas de competências, bem como promover a capacitação dos gestores voltada à sua realidade e às necessidades inerentes ao papel de gestor.

Palavras-chave: levantamento de necessidades de desenvolvimento, competências, desenvolvimento de gestores.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Vive-se hoje um novo paradigma econômico, onde os ciclos são de curta duração, caracterizado pela velocidade e inovação, pela busca constante da qualidade e satisfação dos clientes. A importância dentro das organizações está nos ativos intangíveis, como identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, no capital humano como forma de se manter no mercado. A competitividade tem imposto às organizações a busca incessante por melhores resultados e pela produtividade vinculados à necessidade de desenvolver seu capital humano e reter talentos. Cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo como interno, a investir no desenvolvimento humano (Dutra, 2001).

No atual cenário, podemos perceber que o mundo dos negócios vive um novo tempo. Tempo em que somente a informação, o conhecimento, a competência, o talento e o desenvolvimento podem levar as organizações ao sucesso. Segundo Klein (1998), é o capital intelectual que determina, cada vez mais, a posição competitiva da empresa. A partir disso, o capital humano é considerado o bem mais precioso que a organização possui como forma de inovar e de se manter no mercado competitivo. O sucesso, nos dias de hoje, está relacionado com inovação e agilidade. Diante do mercado, as empresas são desafiadas a desenvolver e capacitar suas lideranças para que garantam sua competitividade atual e futura.

É sabido que as organizações vêm passando por grandes transformações em relação às pressões baseadas pelo contexto externo e interno. Estas mudanças pelas quais passam não se limitam às suas estruturas organizacionais, produtos e mercados, mas afetam, principalmente, seus padrões comportamentais ou culturais, pois refletem diretamente nos seus processos contínuos.

Percebe-se que, com o passar do tempo, as empresas tendem a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com relação a seus objetivos estratégicos e negócios. Este envolvimento e comprometimento passou a ser de vital importância para a organização. Sendo assim, a ênfase nas pessoas se tornou o principal recurso do sucesso organizacional, considerando que a competitividade impõe às organizações a necessidade de contar com pessoas capacitadas e aptas a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

1.1 Papel do RH estratégico

Com a evolução dos processos e tecnologias ao longo dos anos, hoje as empresas buscam novas estratégias para enfrentar a competitividade e manter-se no mercado. Com as mudanças constantes, se faz necessário direcionar o olhar para o capital humano e para o setor de recursos humanos. Uma nova forma de ver o capital humano surge, então, a partir da necessidade de acompanhar as mudanças no mercado. Na busca de melhores resultados de desempenho nas organizações e para o alcance de uma vantagem competitiva, a área de Recursos Humanos vem evoluindo de um modelo operacional para um modelo estratégico. Assim, a área de Recursos Humanos passa a ter um papel importante dentro das organizações no levantamento das necessidades de desenvolvimento, pois, cada vez mais, percebe-se a relevância de obter uma atuação estratégica que repense suas atividades, buscando integrá-las às estratégias da organização.

De acordo com Ulrich (1998), uma gestão estratégica de RH está centrada na identificação das demandas da organização e dos empregados numa perspectiva em curto e, sobretudo, em longo prazo e na transformação dessas demandas em um modelo de gestão de pessoas capaz de conduzir a implementação da estratégia organizacional, levar a uma maior integração das capacidades da empresa e em desenvolver um novo relacionamento entre empresa e empregado. É aquela que vai converter a estratégia em ação e buscar um alinhamento das funções clássicas de RH (movimentação, desenvolvimento e valorização) ao desempenho da empresa e dos empregados. Para ser estratégico, deve, assim, contemplar estratégia, estrutura, pessoas e processos em suas ações, o que será melhor desenvolvido à medida em que os papéis esperados sejam apresentados.

A atuação estratégica do RH deve estar alinhada com a estratégia corporativa, considerar os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizar a escolha e a tomada de decisões e considerar todos, e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais. Para Mascarenhas (2008), a atuação estratégica do RH baseia-se na análise minuciosa das variáveis do contexto de negócios, de forma a viabilizar o alinhamento estratégico. Dentro da visão estratégica do negócio, cabe à área de

Recursos Humanos identificar ferramentas de desenvolvimento de seu capital intelectual.

Segundo Ulrich (2004), a área de Recursos Humanos é a chave para o processo de transformação e mudança na organização, assumindo, assim, um papel estratégico e proativo, como agente na definição dos processos de desenvolvimento organizacional. O autor sugere ainda um modelo de múltiplos papéis desempenhados pela área de RH na criação de valores para a empresa. Para tal, utiliza-se de dois eixos: o do foco, que vai do estratégico em longo prazo ao operacional em curto prazo; e o das atividades, que se estende da administração de processos à administração de pessoal.

Assim, quatro papéis de RH ficam definidos: (1) administração de estratégias de RH alinhada à estratégia empresarial, transformando o profissional de RH em parceiro estratégico da organização; (2) administração de infraestrutura da empresa, cujo foco é conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na empresa; (3) administração da contribuição dos funcionários, cuja meta é obter maior envolvimento e competência do quadro de pessoal; e (4) administração da transformação e da mudança, que tem como objetivo assegurar a capacidade para a mudança organizacional, ou seja, o profissional de RH como agente de mudança.

Já o modelo de Lengnick-Hall (2003), citado por Mascarenhas (2008), direciona para questões específicas de gestão de pessoas que as organizações em aprendizagem enfrentam. Segundo os autores, o RH deveria assumir quatro grandes responsabilidades: (1) a gestão do capital humano; (2) a facilitação da aprendizagem; (3) o desenvolvimento dos relacionamentos; e (4) a flexibilização da gestão de pessoas.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a área de Recursos Humanos deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais, impondo aos profissionais de RH o desafio de comprovar sua efetividade com resultados tangíveis para a organização.

A partir destas definições, a gestão por competência é implementada nas organizações como um recurso para a gestão de estratégia de RH. Nesse sentido,

surtem as propostas no meio organizacional e acadêmico, aos quais unem a estratégia do negócio à gestão estratégica do seu capital intelectual.

1.2 Gestão por competências

Nos últimos anos, as organizações vêm passando por crescentes mudanças em razão das transformações ocorridas no ambiente externo, no cenário econômico, político e social, bem como no ambiente interno, colocando, assim, em xeque o modelo tradicional de gestão adotado pela maioria das empresas. O crescente aumento da competitividade dos negócios obriga as organizações a buscarem e a adquirirem as competências que negligenciaram em tempos anteriores, de menor concorrência, maiores facilidades para obterem lucros e crescimento. A preocupação das empresas em contar com pessoas capacitadas vem desde a época de Taylor. Todo este movimento trouxe à tona a gestão por competências, que é a forma mais focada e objetiva de fazer gestão de pessoas alinhada às estratégias da organização (Rabaglio, 2006). Segundo Dutra (2001), de um lado, temos a organização, com um conjunto próprio de competências. Estas originam-se da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido. De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

De acordo com Fleury (2000), a definição para competência das pessoas é: “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Assim, existe uma relação entre as competências organizacionais e individuais, estabelecendo uma influência entre ambas. O conceito de competências é compreendido por alguns teóricos como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, contudo, essa forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental. Para melhor compreender o conceito de competência individual é importante também discutirmos o conceito de entrega. O indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão e aumento de salário, etc., levando-se em consideração o que gera de resultado para a organização.

A partir dessas definições surge a gestão por competências como um recurso para a gestão de estratégia de RH, ao qual unem a estratégia do negócio à gestão estratégica de seu capital intelectual. A tarefa de buscar a aproximação com diretores e suas lideranças pertence ao profissional de RH, aliando modelos e ferramentas de gestão organizacional com as práticas de gestão de pessoas. Sendo assim, o modelo de gestão por competências torna-se uma ferramenta fundamental para a integração dos processos da área de Recursos Humanos à gestão estratégica das organizações. Segundo Ruano (2003), o grande objetivo da gestão por competências é criar um modelo de competência para cada função dentro da empresa, isto é, elaborar o mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

Entende-se que o mapeamento e o desenvolvimento de competências vieram ao encontro da valorização do capital humano nas empresas, resultando maior produtividade, assertividade, competitividade e ambiente participativo, valorizando os talentos através do comprometimento dos colaboradores, gerências e equipes. Ruano (2003) diz que é possível observar sua utilização por áreas de RH na tentativa de aproximar a gestão de pessoas com esta dimensão da organização. A prática deste modelo de forma compartilhada (RH e organização) proporciona às empresas condições de medir seus resultados no que se refere ao ativo mais importante hoje no mundo dos negócios: o capital intelectual. É possível tornar a área de RH estratégica, tomando como base o modelo de gestão por competências, identificando as zonas de interseção entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão por competências, confirmando, assim, a inter-relação entre gestão estratégica e gestão por competência.

Muitas organizações recorrem à utilização do modelo de gestão por competências, objetivando desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Sendo assim, a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, que tem como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (Brandão e Guimarães, 2001). Reforçam ainda que a gestão por competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. É importante que a gestão de

competências esteja alinhada à estratégia organizacional. Um dos objetivos da implementação do modelo é a integração das ações de RH com as estratégias da empresa. Podemos dizer que a gestão de pessoas por competências objetiva incorporar de maneira constante as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para gestão de pessoas. Percebe-se, então, que a gestão por competências pode proporcionar à área de RH a sua dimensão estratégica.

1.3 Diagnóstico e Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento

O mundo vive em uma era informatizada, de mudanças constantes e fluxo acelerado de informações. Neste sentido, a área de Recursos Humanos das organizações é desafiada a exercer um papel cada vez mais dinâmico, por mais informatizada que seja a organização, as pessoas são responsáveis pelo produto final, necessitando, assim, estarem devidamente capacitadas. Conforme Meneses, Zerbini e Abbad (2009), as mudanças contextuais advindas do progresso científico e tecnológico vêm alterando o cenário mundial e afetando substancialmente as organizações de trabalho. Obrigadas a atuarem em consonância com essas mudanças, ou mesmo a antecipá-las, as organizações, na busca de vantagens competitivas necessárias para diferenciá-las de seus concorrentes, exigem da área de Recursos Humanos um posicionamento estratégico. Assim, a gestão de pessoas assume importância estratégica através do desenvolvimento contínuo das pessoas, de acordo com as metas da empresa.

Entretanto, o grande desafio é investir corretamente em treinamento e desenvolvimento, ao invés de promover programas que pouco agregam aos objetivos da organização, de acordo com as metas e estratégias da empresa. De acordo com Noe (2015), cada vez mais gerentes de treinamento, especialistas em Recursos Humanos e instrutores precisam criar sistemas que motivem os funcionários a aprenderem não apenas dentro de programas de treinamento, mas também de maneira informal, criando conhecimento e compartilhando-o com outros funcionários da empresa. Assim, o foco do treinamento passou a ser à criação de condições para que a aprendizagem ocorra através da colaboração, aprendizagem on-line, treinamento em sala de aula ou uma combinação dos mesmos. Há um maior reconhecimento de que a aprendizagem possa acontecer informalmente, para além dos limites de uma disciplina de treinamento formal.

Bohlander, Snell e Shermann (2003) descrevem que muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento mais focado e orientado para questões concernentes ao desempenho em curto prazo e desenvolvimento mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Os dois termos tendem a combinar em um ponto - “treinamento e desenvolvimento” – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários. Milkovich (2006) complementa que treinamento é um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Desenvolvimento é o processo em longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. Marras (2000) salienta que treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização do trabalho.

O autor ainda acrescenta que o levantamento de necessidades é o primeiro passo no processo de treinamento e desenvolvimento. Dele partem as demais ações do “que” e “como” fazer e é por seu intermédio que conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer. Assim, o levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança necessária.

De acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2009), tradicionalmente o processo de diagnóstico de necessidade de desenvolvimento visa identificar as lacunas das competências requeridas para o desempenho humano adequado no trabalho. Apesar de as descrições teórico-metodológicas de trinta anos enfatizarem a importância de análises mais abrangentes como forma de se articular necessidades organizacionais e individuais, a prática usual se consolida em perspectiva contemplando objetivos e interesses estabelecidos em nível individual, mas não de grupos e organizacional. O problema é que nem sempre as necessidades diagnosticadas vinculam-se ao diagnóstico da organização.

Frente às constantes alterações econômicas, políticas e sociais que influenciam o posicionamento mercadológico das empresas modernas, torna-se vital o desenvolvimento de projetos e programas que contribuam para a elevação das taxas de sobrevivência e competitividade organizacional. Isso exige uma postura mais reflexiva e crítica dos indivíduos que atuam ou pretendem atuar em prol do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de determinada organização (Meneses, Zerbini e Abbad, 2010). Com isso, faz-se necessário uma reflexão a respeito dos recentes avanços observados no campo da gestão de pessoas por competência como estratégia de tornar o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento mais alinhado ao negócio da empresa. Meneses, Zerbini e Abbad (2009) ressaltam que o processo de levantamento de necessidade de desenvolvimento consiste em uma tentativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais, e somente por estas. Problemas determinados por condições de trabalho não se constituem em necessidades de treinamento, de forma que precisam ser devidamente analisados.

Segundo Fleury (2001), é por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua habilidade competitiva. A aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança provocada por estímulos diversos, mediado por ações e que podem se manifestar ou não em modificações no comportamento. Reforça ainda que o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhoria do desempenho da empresa e que a mesma deve buscar formas de aprendizagem, bem como investigar de que maneira o conhecimento deve ser administrado para que atenda às necessidades estratégicas da organização.

1.4 Desenvolvimento de Lideranças

Com o atual cenário de desafios, faz-se necessário que as organizações repensem seu modo de gestão, proporcionando, assim, um olhar mais voltado às necessidades da empresa. Chanlat (1996) entende modo de gestão como um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção para atingir os objetivos fixados. Assim, a gestão refere-se à forma como a empresa organiza suas atividades e seus recursos com a aplicação de procedimentos, normas e regras. Desta forma, a gestão

reflete a cultura organizacional, seus valores, visão e missão. O autor define quatro grandes modos de gestão.

O modo de gestão tayloriano ou neotayloriano, caracterizado por uma divisão do trabalho, onde a produção é sob a premência de tempo, tarefas repetitivas, bem como a rigidez de horários. Neste método de gestão o ser humano é encarado somente como uma pessoa dotada de energia física e muscular e incentivado apenas por motivações econômicas. A nova versão deste modelo de gestão reside na utilização da informática, conservando no todo os princípios básicos.

O método de gestão tecnoburocrática surgiu quase no mesmo período do que o sistema tayloriano. Esse modo de gestão manifestou-se na esfera das empresas estatais para, em seguida, estender-se para todas as organizações, caracterizada por uma pirâmide hierárquica, com a divisão do trabalho, onde há controles sofisticados, comunicação difícil entre escalões da empresa. Este modelo enfatiza a centralização do poder, autonomia relativamente fraca, bem como um direito de expressão muito limitado. Para este tipo de gestão o ser humano está, antes de tudo, submetido ao império da norma e aos limites que a mesma fixa para as suas atividades. A empresa é vista como uma máquina racional e não unicamente mecânica destituída de paixão.

O modo de gestão fundamentado em excelência baseia-se na busca em produzir melhor que o concorrente, voltado para a qualidade total e engloba novas práticas administrativas que foram difundidas após o início dos anos. Este modelo é baseado na noção de produzir melhor com a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade e o desafio permanente. O modelo preza por uma maior autonomia no trabalho, forte responsabilidade, recompensas materiais e simbólicas individualizadas. Caracteriza-se por relações hierárquicas mais igualitárias, flexibilidade e polivalência da mão de obra e recrutamento seletivo. Este método exige comprometimento total e adesão profissional, encarando o ser humano como uma pessoa consagrada com os desafios e a superação de si mesmo.

O método de gestão participativa reagrupa todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis. Essa participação pode ser em nível de organização do trabalho, bem como de poder e de resultados. Este modo é mais facilmente encontrado nas organizações cooperativas. Parte do princípio de que o ser humano é uma pessoa responsável, a qual se deve conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa, a fim de integrá-la na

gestão mais global da empresa. Reforçando a gestão participativa Macêdo, Ivanildo e Isaias (2006) dizem que a gestão participativa é descentralizada e aberta à participação de todos, tanto na formulação de ideias e alternativas quanto na apreciação dos resultados alcançados pela equipe ou pela organização. A gestão participativa incentiva as mudanças e potencializa a qualidade em todos os níveis.

As empresas vivem hoje em um contexto socioeconômico completamente diferente daquele de uma década atrás, exigindo das pessoas novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Frente a um novo cenário, é preciso uma gestão mais flexível e direcionada às pessoas, tornando o papel do gestor uma variável de grande impacto no clima organizacional e na atuação dos demais colaboradores. A definição de estratégias e planos de ações busca por soluções ou melhoria dos processos e as inovações que diferenciam a empresa no mercado, bem como o desenvolvimento das pessoas para melhor desempenho e engajamento passam a ser atribuições dos gestores.

Desta forma, transforma-se a responsabilidade dos gestores na construção de equipes de trabalho competentes e comprometidas, sem as quais a empresa não terá como fazer frente à competitividade no mercado. Por esta razão, é preciso repensar o processo de desenvolvimento dos líderes, através da identificação das competências a serem desenvolvidas de acordo com as metas e os desafios da empresa. Frente a essa realidade, a atuação da área de Recursos Humanos constitui-se como uma ferramenta estratégica importante para a renovação organizacional e eficácia diante das novas demandas.

Percebe-se que, atualmente nas organizações, gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos anos. O conceito de gerente já morreu, precisamos agora de gestores-líderes (Guimarães, 2001). Nas empresas modernas, o conceito de gerente está sendo substituído pelo de líder. O exercício de liderança pressupõe visão global e capacidade de mobilizar recursos e construir alternativas institucionais que permitam à organização atingir seus objetivos. Assim, cumpre ao líder identificar e desenvolver o talento das pessoas, criando condições para a construção de equipes de trabalho competentes, empenhadas e realizadoras. O líder compartilha o poder com a equipe e delega responsabilidades, bem como assegura as condições de liberdade para que as pessoas possam desenvolver visão crítica e fazer escolhas adequadas. O líder recusa a ideia de que o sucesso da organização dependa exclusivamente de comando e busca

obter o empenho das pessoas como elemento-chave para assegurar o sucesso organizacional (Carvalho, 1994).

De acordo com Guimarães (2001), o desafio da liderança deslocou-se, portanto, da produtividade para a criatividade, pois, pela primeira vez na história, a mente humana torna-se uma forma direta da produção, e não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo – a mão de obra ou o recurso humano. O autor ainda ressalta para que a liderança não aconteça no vácuo, é um processo relacional. Por isso não se pode traçar o perfil de líder sem levar em conta a organização na qual ele exercerá seu papel nem buscar a figura do líder ideal aplicável a qualquer caso. Cabe a cada organização desenvolver e definir a liderança adequada às suas necessidades e planejar o autodesenvolvimento destes, a fim de torná-los aptos a lidar com as novas demandas da organização.

Para Bergamini (1994), liderar é, antes de tudo, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Administração do sentido implica o conhecimento e o domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha. Assim, o líder torna-se o elemento-chave dentro das organizações. A liderança é um processo interpessoal e intrapessoal envolvido em um contexto, onde combinam as características do líder e dos liderados. De acordo com Macêdo, Rodrigues e Pupe (2006), liderança é a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados em um ambiente de desafios, riscos e incertezas.

Entretanto, sabe-se que buscar pessoas com potencial para liderança não é uma tarefa fácil. Conforme Goleman (2015), identificar indivíduos com “talento” para serem líderes é mais arte do que ciência. Porém, os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: inteligência emocional.

O autor define quatro componentes como responsáveis pela inteligência emocional: (1) autoconsciência, a compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos, que está ligada à compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas; (2) autogestão, que são impulsos biológicos que dirigem nossas emoções. O autocontrole é uma conversa interior contínua que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos, aumentando a integridade, que é não apenas uma virtude pessoal, mas também uma força organizacional; (3) empatia,

importante componente da liderança, por três motivos: o número de equipes cada vez maior, o ritmo veloz da globalização e a necessidade de reter talentos. Líderes sempre precisam de empatia para desenvolver e conservar bons funcionários; (4) habilidade social, que é um dos componentes da inteligência emocional, definido como a capacidade de uma pessoa se relacionar com as outras.

Uma pesquisa da consultoria Hay/McBer (citada por Goleman, 2015), baseada em uma amostra aleatória de 3.871 executivos selecionados de um banco de dados de mais de 20 mil executivos do mundo inteiro, revelou seis estilos de liderança distintos, baseados em componentes da inteligência emocional. Os estilos tomados individualmente parecem ter impacto direto e único na atmosfera de trabalho de uma empresa ou equipe. São eles: líderes visionários, que mobilizam pessoas rumo a uma visão, maximizando o compromisso com as metas e as estratégias da organização, dando às pessoas liberdade para inovar, experimentar e correr riscos calculados; líderes afiliativos, que se esforçam para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles, com foco nas pessoas e nos vínculos emocionais; líderes democráticos, que obtêm consenso pela participação, gerando novas ideias; líderes coercivos, que exigem o cumprimento imediato, prejudicando o clima organizacional; líderes marcadores de ritmo, com foco na perfeição e nos prazos, com altos padrões de exigência com os demais, apontando o mau desempenho; líderes coaching, que desenvolvem as pessoas para o futuro, delegando tarefas desafiadoras e supervisionam as equipes.

Guimarães (2001) reforça que a eficácia da liderança não é resultado apenas dos atributos individuais do líder, mas sim da mútua influência entre líderes e liderados. Dessa forma, o desenvolvimento de liderança nas organizações é, em primeiro lugar, um alvo educacional, e não uma simples questão de treinamento. Em segundo lugar, é uma estratégia – impulsionada, estimulada e conduzida pelos gestores-líderes de todos os níveis, buscando alcançar resultados através do envolvimento e da participação de todos os membros da organização. Em terceiro lugar, é um modo de atuação como fonte motivacional.

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança: em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influenciación exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

Carvalho (1994) lembra que os novos tempos exigem líderes mais qualificados, aptos a atuar alinhados às estratégias da organização. Num ambiente que se caracteriza por crescente complexidade e incerteza, a preparação de líderes para o desenvolvimento de competências não é uma tarefa fácil, exigindo um grande esforço para a definição dos conteúdos a serem abordados e a escolha de metodologias inovadoras que agreguem valor e viabilizem a aprendizagem de novas competências.

Assim, são importantes novas habilidades dos líderes para fazerem frente aos desafios das organizações. Faz-se necessário repensar o desenvolvimento das lideranças para uma abordagem mais alinhada às estratégias da organização. Com isso, o desenvolvimento dos líderes torna-se parte integrante do desenvolvimento empresarial.

Na prática da área de RH e das consultorias de RH nas empresas, verifica-se a necessidade de desenvolver os líderes. O presente estudo trata do caso de uma empresa do ramo de prestação de serviços, na qual, baseada nas dificuldades encontradas na empresa, a direção identificou a necessidade de desenvolver os gestores.

O grupo de gestores da empresa é formado por pessoas que anteriormente exerciam a função de consultores comerciais, que, no decorrer de sua atuação, se destacaram, sendo promovidos à gestão. Eram profissionais capacitados para a execução da função comercial e não para a função gerencial. A partir da mudança de cargos, passaram a atuar como gestores pela primeira vez em suas carreiras. Através da prática dos gestores observou-se a dificuldade destes na gestão de pessoas, bem como trabalharem alinhados à estratégia da empresa e o papel como gestores.

Geralmente a prática utilizada para identificar as necessidades de capacitação nas empresas é o tradicional levantamento de necessidades de treinamento (LNT). Porém, o presente trabalho propõe a participação do público alvo no levantamento das lacunas de competências a serem desenvolvidas, neste caso, os próprios coordenadores da empresa. -

Através de uma consultoria externa de RH, a empresa identificou as competências dos gestores junto à direção, através da realização de um levantamento de necessidades de desenvolvimento e da proposta de um programa de capacitação aos gestores. Porém, não houve adesão e comprometimento do grupo. Após o início da capacitação foi realizado um módulo e durante o treinamento a equipe teve dificuldade

de concentração nas atividades, em alguns momentos fazendo brincadeiras inadequadas com as atividades propostas. Por diversas vezes, ausentaram-se da sala ou continuaram a fazer outras atividades. Após o primeiro encontro, e diante do comportamento do grupo, a Direção e a área de RH observaram que não houve adesão do grupo.

Além disso, o levantamento de necessidades realizado anteriormente não contemplava a participação dos gestores. Naquele momento a empresa não tinha um setor de Recursos Humanos, o mesmo foi implantado após sugestão da consultoria de RH para o início do processo de desenvolvimento dos gestores. Com isso, a área de RH sugeriu uma nova proposta que contemplasse a participação do grupo de gestores para o entendimento das necessidades do grupo.

Em relação à atuação dos gestores, o RH percebeu a falta de clareza no papel destes, bem como o que a empresa esperava dos mesmos frente aos novos desafios. Através das dificuldades observadas dos gestores na gestão de pessoas e na falta de comprometimento do grupo com o programa de capacitação, levantou-se a necessidade de uma ação por parte do RH para validação das competências, bem como sugerir um novo programa de capacitação voltado às reais necessidades dos gestores.

Considerando esse contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar junto aos gestores suas principais lacunas de competências e propor um novo programa de capacitação aos mesmos. Para isto, buscará identificar junto à diretoria da empresa as competências do negócio, proporcionar aos gestores momentos de autoavaliação em grupo e diagnóstico para definição e validação das lacunas de competências e, a partir disso, propor uma nova matriz de competências e um novo programa de desenvolvimento, alinhados às necessidades do grupo de gestores e da organização.

CAPÍTULO II - MÉTODO

O presente estudo trata do relato de uma prática realizada nos meses de setembro, outubro, novembro e dezembro de 2014, em uma empresa de médio porte do segmento de prestação de serviços, localizada na grande Porto Alegre/RS. A empresa está no mercado há 10 anos e conta com 65 colaboradores. Foi criada por dois sócios-diretores engenheiros e conta com mais um diretor empregado. Surgiu da necessidade do mercado por novas tecnologias que atendessem a necessidade em obras e indústrias, com o intuito de suprir a demanda, com foco na segurança e na satisfação de seus clientes externos e internos, bem como na excelência da prestação dos serviços. Os três diretores possuem funções bem definidas, sendo cada um responsável pela gestão de uma área da empresa: administrativa, comercial e técnico-operacional.

A empresa conta com 10 coordenadores de diversas áreas, como: coordenador de filial, coordenador comercial, coordenador financeiro, coordenador operacional, coordenador técnico, coordenador de RH e supervisor. Todos possuem a responsabilidade na gestão das equipes, bem como nas demais atividades dos setores e filiais, respondendo pelos resultados diretamente à direção. Cada coordenador possui de 5 a 10 pessoas na equipe. Os coordenadores estão no cargo de gestão pela primeira vez,

possuem idades de 25 a 35 anos, com graduação em Administração, Gestão Comercial, Psicologia e ensino técnico.

O RH, juntamente com a direção, identificou a necessidade de desenvolver seu grupo de coordenadores, devido às dificuldades percebidas na gestão de pessoas. O grupo havia iniciado um programa de desenvolvimento sugerido pela consultoria de RH, com levantamento de necessidades realizado com a direção anteriormente. Trata-se de um grupo voltado às atividades operacionais, com dificuldade de permanecer em sala de aula, através de treinamento formal.

Diante da reação do grupo frente à capacitação e para melhor entender o perfil dos gestores, o RH, com o apoio da consultoria, propôs à direção um encontro com os coordenadores para discussão, onde foram propostas algumas atividades, como dinâmicas de grupos e um questionário de autoavaliação.

Foi solicitado ao grupo que construísse o papel do gestor, bem como suas dificuldades encontradas para desempenhar a função. Os dados produzidos pelo grupo foram analisados através da análise de conteúdo. Instrumento utilizado em pesquisa científica, definido por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A técnica da análise, de acordo com Bardin (1977), é dividida em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise consiste em formular hipóteses e objetivos, elaborar indicadores que fundamentarão a interpretação final, que serão submetidos à análise realizada ao longo da construção teórica. A etapa de elaboração do material é o momento de codificar as informações, ou seja, o que permite uma visão mais fidedigna das necessidades de desenvolvimento do grupo. O material é apresentado através de um quadro comparativo, contemplando o que foi realizado com o grupo anteriormente e o novo programa proposto após o encontro com coordenadores. Isto permitiu à área de RH um diagnóstico alinhado às necessidades do grupo, bem como a criação de um novo programa de capacitação.

CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a participação dos gestores, através das atividades propostas, foram validadas as competências eleitas anteriormente junto à direção, bem como proposto um novo programa de capacitação, de acordo com as necessidades trazidas e identificadas pelos gestores no trabalho realizado em grupo. Conforme reforça Carvalho (1994), a preparação de gestores para o desenvolvimento de tais capacidades não é uma tarefa simples de execução. Um programa de desenvolvimento gerencial deve estimular a autocrítica do desempenho, propiciando condições para análise e discussão de experiências vivenciadas.

No primeiro momento, com o objetivo de conhecer o perfil dos gestores, foram orientados a dividirem-se em dois grupos, procurando estar com os colegas com quem menos possuem contato no dia a dia. Foram convidados a estruturar a figura do gestor através de recorte de revistas e desenhos, seguindo as orientações:

1. Cabeça: Como este gestor se relaciona com o negócio (planejamento, estratégia, decisão, energia)?

Grupo 1: O gestor é aberto a novas ideias, assume riscos, busca atingir a satisfação.

Grupo 2: O gestor perde a energia e o foco no caminho, por não seguir o planejamento, passando a imagem de desorganização.

2. Coração: Como o gestor se relaciona com as pessoas? Qual seu estilo de liderança? (Colegas, subordinados, clientes? Chefia?). Como se comunica?

Grupo 1: O gestor identifica talentos, é flexível, dá retorno de feedback, lida bem com diversidade, é menos rígido, age como facilitador e não como aquele que apenas levanta o problema.

Grupo 2: O papel do gestor é parecido com o papel da mãe para o filho: quer ensinar e vê-lo voar; expressa felicidade com os resultados, sabe separar a emoção, o profissional do pessoal, maturidade.

3. Estômago: O que preocupa este gestor? O que lhe rouba energia?

Grupo 1: O que lhe rouba energia é o stress do dia a dia, algumas barreiras que precisam ser rompidas. Sua preocupação é com os demais colegas, com a qualidade apenas no período da auditoria, muito tempo perdido no processo, na burocracia, que acaba desviando das vendas.

Grupo 2: Os conflitos do dia a dia, que devem ser administrados para não acumular mágoas.

4. Mão esquerda: O que este gestor não pode levar para o futuro? O que deve deixar de fazer?

Grupo 1: O gestor deve deixar de acumular funções e parar de competir com a equipe para que esteja alinhada com o seu pensamento.

Grupo 2: O gestor deve parar de ser o dono da verdade, saber tudo, ter “panelinhas”, ficar apenas com o conhecimento tácito e não explicitar.

5. Mão direita: O que este gestor precisa fortalecer e desenvolver? O que deve começar a fazer?

Grupo 1: O gestor deve ter mais flexibilidade em relação ao mercado, antecipar mudanças, ter foco no resultado, fazer menos esforço, ser mais claro e objetivo.

Grupo 2: O gestor deve propor trabalho em equipe, planejar o fortalecimento do grupo de gestores.

6. Pé esquerdo: Quais são a base, os valores e os princípios deste gestor?

Grupo 1: O gestor deve entender que tem responsabilidades, ser ético e profissional, ter iniciativa, dar sugestões para a solução de problemas, desenvolver pessoas, querer mudar e também se desenvolver, buscar benchmarking e realizar comunicação interna.

Grupo 2: O gestor deve saber ouvir, absorver as ideias da equipe, ser “super herói”.

7. Pé direito: Futuro, desenvolvimento, inovação (como ensino e como desenvolvimento)?

Grupo 1: O gestor deve investir em autodesenvolvimento, fazer bem feito – um passo de cada vez, para garantir o futuro.

Grupo 2: O gestor deve passar novos conhecimentos – adquirir e repassar para que a equipe se desenvolva e traga resultados.

8. O que deve ter na sua caixa de “primeiros socorros”?

Grupo 1: Ele deve ter caráter, perseverança, honestidade, conexão, força para levantar e seguir em frente.

Grupo 2: O gestor deve ter fé – acreditar, ter a família como porto seguro e paixão pelo que faz.

Para Marras (2000), o levantamento de necessidades é o primeiro passo no processo de treinamento e desenvolvimento. Dele partem as demais ações do “que” e “como” fazer e é por seu intermédio que conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer. Assim, o levantamento de necessidades deve estar constantemente ativo, para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária.

Percebe-se que os gestores assumiram uma função na qual é importante ser bem sucedido, uma vez que o sucesso como gestores depende de certas habilidades e comportamentos. Nesse tipo de situação os coordenadores tendem a imitar modelos disponíveis, bem como tentam desenvolver novos comportamentos. Através da análise do conteúdo trazido pelo grupo, verifica-se a ambivalência dos coordenadores. Sendo que o grupo 1 é aberto a novas ideias, assume riscos e age em alguns momentos como facilitador. Já o grupo 2 tem baixa energia, sem planejamento e não possui foco, bem como a falta de administração de conflitos, relatando a necessidade de autodesenvolvimento.

A apresentação das figuras para o grande grupo e a discussão gerada a partir desta atividade, associadas ao questionário de levantamento de dificuldades e necessidades de desenvolvimento trouxeram informações muito importantes, que foram usadas como base para o RH realizar a validação das competências do gestor, bem como para estruturar um novo programa de desenvolvimento que contemple as necessidades relatadas pelo grupo de gestores. Deste modo, realizou-se uma avaliação mais fidedigna das necessidades de desenvolvimento dos gestores sob o ponto de vista da interação e alinhamento com a organização.

De maneira geral, o grupo trouxe as suas dificuldades de trabalharem focados em pessoas, nos objetivos da organização e buscarem resultados. Demonstram necessidade de falar muito, compartilhar suas dificuldades no dia a dia, porém, ao mesmo tempo, o sentimento de competição entre eles próprios, não caracterizando um time de gestores, com objetivo comum e que forma uma rede de apoio, mas sim um grupo de colegas que tem objetivos individuais.

Bergamini (1994) traz que liderar é, antes de tudo, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. A administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização. Identificou-se que os gestores demonstram dificuldade em direcionar a equipe para o foco da empresa, pois não possuem clareza do seu papel na organização. A autora aponta dois aspectos comuns às definições de liderança: em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

Segundo os coordenadores, a falta de processos e procedimentos bem estruturados gera retrabalho e muito esforço para o atingimento dos resultados, bem como indisposição entre os gestores, pois não demonstram uma postura de cooperação, mas sim de competição e cobrança. Em um momento da atividade, parecem perceber o quanto facilitaria se estivessem juntos, olhando para um objetivo comum, porém não fazem um movimento forte e estruturado para mobilizar essa ação de trabalho em equipe, permanecendo na zona de conforto de cada um por si.

Demonstram vontade de desenvolverem-se, de aperfeiçoarem o seu papel de gestão, de aprenderem sobre assuntos específicos de gestão de pessoas, de estarem mais atentos aos movimentos da equipe e de desempenharem o papel de liderança do qual estão incumbidos. Para Dutra (2002), as pessoas passam a ser agentes da sua própria gestão, em conjunto com a empresa. Hoje o profissional deve participar ativamente do seu processo de desenvolvimento dentro da organização, buscando estar alinhado às estratégias do negócio. A pessoa deixa o papel passivo e assume um papel ativo na gestão de pessoas, cabendo às pessoas a gestão de seu desenvolvimento e de sua carreira.

Os coordenadores ainda relataram falta de clareza no seu papel de gestão, no que a empresa espera deles, visto terem seguido até então uma carreira comercial de consultores, e por terem destaque como vendedores foram promovidos a gestores, mas sem um alinhamento sobre o papel e das competências para novo cargo, após essa mudança de carreira. Além da responsabilidade dos gestores na gestão de pessoas, os mesmos continuam com a demanda comercial. Estão confusos quanto à expectativa e à necessidade de estarem em campo realizando vendas e batendo metas ou de estarem na unidade fazendo a gestão e dando suporte para que a equipe execute e tenha alta performance, atingindo os resultados. É relevante que o conteúdo a ser abordado contemple as necessidades do grupo, buscando assim maior alinhamento entre os gestores e a direção.

Guimarães (2001) reforça que a eficácia da liderança não é resultado apenas dos atributos individuais do líder, mas sim da mútua influência entre líderes e liderados. Dessa forma, o desenvolvimento de liderança nas organizações é, em primeiro lugar, um alvo educacional, e não uma simples questão de treinamento. Em segundo lugar é uma estratégia – impulsionada, estimulada e conduzida pelos gestores-líderes de todos os níveis, buscando alcançar resultados através do envolvimento e da participação de todos os membros da organização. Em terceiro lugar, um modo de atuação como fontes motivacionais. De acordo com Goleman (2015), este é o papel do líder que se distingue em delegar aos funcionários tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas não serão realizadas rapidamente. Esses líderes estão dispostos a suportar o fracasso em curto prazo se isso estimula o aprendizado em longo prazo.

As competências validadas foram: gestão de pessoas e liderança, administração de conflitos, organização e planejamento, visão de mercado e de negócio e comunicação. Assim, para o exercício do papel de coordenador faz-se necessário o desenvolvimento de competências múltiplas. Dentre elas, competências técnicas, competências interpessoais e competências administrativas.

De modo geral, os coordenadores demonstraram a necessidade de desenvolvimento, porém não somente através de treinamento em sala de aula, mas sim na vivência e no compartilhamento de suas experiências. Sendo assim, reforçaram a necessidade de se desenvolverem através de um programa mais voltado à sua realidade.

Baseado na participação dos coordenadores foi constatado a necessidade de um programa de capacitação alinhado aos objetivos da empresa, redefinindo, assim, o papel e as novas habilidades requeridas para fazer frente aos desafios da organização no novo ambiente da empresa. Com isso, o desenvolvimento dos gestores torna-se parte integrante do desenvolvimento empresarial. Percebe-se também, a necessidade de trabalhar o alinhamento dos processos, bem como o trabalho em equipe. Além do novo programa sugerido após a participação dos coordenadores, o grupo passou a realizar encontros para discussão e troca de experiências de novas práticas.

De acordo com a análise do conteúdo trazido pelo grupo, foi elaborado o novo programa de desenvolvimento, conforme síntese abaixo, dividida em dois blocos: comportamental e técnico.

Competências	Capacitação proposta inicialmente	Desenvolvimento proposto a partir da participação dos gestores
Gestão de pessoas e Liderança	Módulo comportamental: liderança e gestão de pessoas, administração de conflitos, comunicação, feedback e relacionamento interpessoal.	Módulo comportamental: líder coach, mobilização de pessoas, trabalho em equipe.
Administração de conflitos	Módulo técnico: administração de pessoal, gestão de desempenho, atendimento ao cliente, gestão de qualidade, normas de segurança.	Módulo técnico: ferramenta de gestão, pessoas, gerações no mercado de trabalho, administração do tempo, cultura e clima organizacional e mapeamento de processos.
Organização e Planejamento	Módulo de negócio: negociação e direcionadores estratégicos, objetivos e impactos, gestão de resultados.	Excluído devido à equipe entender possuir domínio do negócio da empresa.
Visão de mercado e de negócio		Alinhamento de processos.
Comunicação		Trabalho em equipe.
Proatividade		Valores e cultura da empresa.

Atualmente, na empresa, o modo de gestão encontra-se em processo de mudança. Nas atividades propostas neste projeto, os coordenadores identificaram a necessidade de atuarem de maneira diferente, que se assemelhe ao modo de gestão participativo, proposto por Chanlat (1996). Espera-se que os coordenadores possam reorganizar o processo de trabalho, buscando, assim, maior integração e participação, bem como comprometimento com os resultados e alinhamento dos processos na empresa. Percebe-se ainda que necessitam romper barreiras como a divisão entre eles, acúmulo de função e a competição dentro da própria equipe. Com isso, se apropriando do papel enquanto coordenadores, gerando maior flexibilidade na prática, favorecendo uma postura frente às mudanças de forma clara e objetiva.

A gestão participativa parte do princípio de que ser um líder reagrupa todas as experiências de gestão como forma de integração numa gestão mais global da empresa, onde processos, pessoas e resultados terão uma participação mais direta. Essa participação pode ser tanto em nível de organização do trabalho, como de poder e de resultados.

O modo de gestão participativa vê o ser como uma pessoa responsável, à qual se deve conceder toda a autonomia na realização da tarefa para integrá-la na gestão mais global da organização e na democratização, buscando reorganizar todos os processos e trabalhos, valorizando a experiência de cada um, convertendo para a melhoria do clima de trabalho.

Desta forma, a empresa busca repensar seu modo de gestão, para um modo de gestão participativa na busca de melhoria constante frente ao atual cenário econômico, bem como desenvolver seus coordenadores nesta direção.

Percebeu-se que os coordenadores estabeleceram relações de influência entre si, buscando, assim, uma credibilidade para construir uma confiança mútua. Eles, cada vez mais, precisam mostrar resultados através da mobilização de pessoas, exigindo múltiplas competências no desenvolvimento de suas equipes. Através das atividades propostas, percebe-se que os coordenadores buscam um novo conceito de gestão para uma gestão mais participativa, onde possam atuar de forma responsável e autônoma para com suas demandas na organização. Segundo eles, “os líderes identificam e desenvolvem talentos, com um papel mais participativo, delegam as responsabilidades construindo condições para que a equipe desenvolva a visão crítica”.

Através dos relatos, percebe-se que o grupo busca aprimorar a participação de forma mais ativa na empresa, principalmente no que se refere ao seu papel frente à organização. Os coordenadores gradativamente buscam delegar responsabilidades, propiciando à equipe maior autonomia nos processos. De acordo com o grupo, o coordenador deve atuar juntamente com a equipe buscando, assim, mais dinamismo e participação dos integrantes da equipe frente aos processos na empresa. Isto reforça a ideia de Carvalho (1994) que o sucesso não depende exclusivamente de comando, mas sim da participação de todos. Isto ocorre através do compartilhamento do poder com a equipe e da delegação de responsabilidades, assegurando as condições de liberdade para que as pessoas possam desenvolver visão crítica e fazer escolhas adequadas, buscando, assim, obter o empenho das pessoas como elemento-chave para assegurar o sucesso organizacional.

Através do contato com o grupo foi possível perceber que os coordenadores apresentam características de alguns estilos de liderança propostos por Goleman (2015), como líderes afiliativos, líderes democráticos, líderes marcadores de ritmo e líderes coaching. De acordo com o autor, os líderes afiliativos se esforçam para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles, com foco nas pessoas e nos vínculos emocionais. Os líderes democráticos obtêm consenso pela participação, gerando novas ideias. Os líderes marcadores de ritmo têm foco na perfeição e nos prazos, com altos padrões de exigência com os demais, apontando o mau desempenho. Os líderes coaching buscam desenvolver as pessoas para o futuro, delegando tarefas desafiadoras e supervisionando as equipes. Os coordenadores mostraram ainda a necessidade de alinhamento de processos, trabalho em equipe, planejamento e valores da empresa.

Além dos módulos sugeridos para o desenvolvimento do grupo, foi criado um Plano de Desenvolvimento Individual, de acordo com a necessidade de desenvolvimento de cada coordenador. O grupo passou a realizar encontros para dividir as dificuldades e pensar novas práticas. Os gestores têm evoluído muito com estes encontros, conforme avaliação do próprio grupo. Parecem aprender e aproveitar muito mais desta forma do que em treinamento formal. Com isso, nos encontros de gestores são trabalhadas as práticas de gestão de pessoas alinhadas à realidade dos coordenadores. Em cada encontro um coordenador fica responsável por trazer o tema, de acordo com o PDI, sob a coordenação do RH. Relatam que com os encontros e o PDI melhoraram o trabalho em equipe e passaram a alinhar os processos com a direção.

CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das lideranças nas organizações torna-se fundamental, considerando que estas se encontram em um mercado extremamente competitivo, onde as exigências em produtos e serviços são constantes. Valorizar e desenvolver o capital humano é um diferencial importante para manter o padrão de atendimento exigido pelo mercado, proporcionando assim o crescimento da empresa. Frente a esse cenário de competitividade, agilidade e exigências é fundamental que a área de Recursos Humanos identifique e desenvolva as pessoas para a organização manter-se no mercado e buscar o seu crescimento.

A partir desse contexto, busca-se com os resultados da prática realizada aprofundar o entendimento sobre o tema e, desta forma, contribuir para o desenvolvimento das organizações e dos líderes. Sendo assim, este trabalho buscou validar as competências junto aos gestores, através da participação dos mesmos. Além

disso, propor um novo programa de capacitação alinhado às necessidades identificadas pelo grupo.

Percebeu-se que a equipe sentiu-se valorizada e apoiada pela organização para atuação no papel de gestores e que a participação dos mesmos na validação das competências e no programa de capacitação proporcionou ao grupo serem ouvidos. No conteúdo exposto pelo grupo fica evidente a necessidade de dividir suas dificuldades, bem como trabalhar em equipe para o atingimento dos objetivos.

Os coordenadores passaram a realizar novos encontros, onde trabalham a demanda e a necessidade de acordo com as dificuldades que encontram no dia a dia como coordenadores. Com base na experiência vivida pelo grupo foi sugerido um plano de desenvolvimento individual, onde realizam encontros para dividir conhecimento e práticas. Diante deste cenário, faz-se necessário que a área de Recursos Humanos analise as necessidades e as oportunidades de melhoria com o intuito de canalizar as ações para o processo de desenvolvimento e gestão de pessoas, bem como na implementação dos programas de desenvolvimento na organização, de forma dirigida e personalizada. Sendo assim, é preciso repensar as práticas de levantamento de necessidade de desenvolvimento tradicional para um modelo mais voltado às demandas encontradas nas organizações.

A partir dos resultados desse estudo, espera-se aprofundar o entendimento sobre o tema e, assim, contribuir para o desenvolvimento das organizações e dos profissionais de RH, proporcionando uma prática reflexiva sobre o levantamento de necessidade de desenvolvimento frente a atual realidade das organizações.

Assim, faz-se necessário repensar as práticas de levantamento de necessidades de desenvolvimento, bem como os programas de desenvolvimento gerencial para uma dimensão mais estratégica. Tendo em vista a prática realizada com a participação dos gestores, sugere-se para futuros estudos que o levantamento de necessidades de desenvolvimento contemple a participação do público envolvido. Desta forma, é necessário repensar as formas de levantamento das necessidades de desenvolvimento e dos programas propostos buscando o envolvimento dos próprios participantes e maior comprometimento com as iniciativas de capacitação e desenvolvimento.

A área de Recursos Humanos deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização

dos objetivos organizacionais. Assume, assim, seu papel estratégico nas organizações.

Os processos de desenvolvimento, especialmente os de maior duração, são uma oportunidade aos participantes para repensarem seus paradigmas profissionais, questionar princípios e valores, bem como promover o autoconhecimento e o desenvolvimento das competências.

REFERÊNCIAS

- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bohlander, G., Scott, S. & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35 (1), 8-15.
- Carvalho, M. S. (1994). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 29 (1), 1-8.

Chanlat, J. F. (1996). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In E. Davel; J. Vasconcellos (Orgs.). Recursos humanos e subjetividade. Rio de Janeiro: Vozes.

Dutra, J. S. (2002). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.

Dutra, J.S. (2001). Gestão por competências para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente.

Fleury, A.C.C. & Fleury, M.T.L. (2001). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria brasileira. São Paulo: Atlas.

Fleury, A.C.C. & Fleury, M.T.L. (2000). Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas.

Goleman, D. (2015). Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.

Guimarães, J. L. (2001). Mandar é fácil: difícil é liderar: o desafio do comando na nova economia. Salvador: Casa da Qualidade.

Klein, A. (1998). A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseado em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Macêdo, I; Rodrigues, D; Johann, M. & Cunha, M. (2006). Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Marras, J. P. (2000). Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura.

Mascarenhas, A. O. (2008). Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning.

Menezes, P., Zerbini, T. & Abbad, G. (2010). Manual de treinamento organizacional. Porto Alegre: Artmed.

Milkovick, G. T. (2006). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

Noe, R. A. (2015). *Treinamento de desenvolvimento de pessoas: teoria e prática*. Porto Alegre: AMGH.

Rabaglio, M. O. (2006). *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ruano, A. M. (2003). *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional.

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter o melhor resultado*. São Paulo: Futura.