

A CONTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA: UMA VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS ORGANIZAÇÕES

THE CONTRIBUTION OF TRAINING AND LEADERSHIP DEVELOPMENT ALSO: A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ORGANIZATIONS

Marta Pereira Ferreira

Especialista em Gestão de Pessoas (Estácio/FIC). Secretária acadêmica na Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza (FAMETRO).

RESUMO

O objetivo principal desse estudo é compreender a política de treinamento e desenvolvimento de Líderes e sua contribuição no diferencial competitivo das organizações na percepção dos concluintes do Curso de MBA em Gestão de Pessoas em uma Instituição de Ensino de Fortaleza. A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. A técnica utilizada foi pesquisa de campo, em que foi aplicado um questionário semiestruturado. Os resultados apresentam as percepções dos alunos e buscou responder os objetivos específicos deste estudo. O levantamento de dados foi realizado por meio da análise dos questionários. Conclui-se que há ainda necessidade de um despertar das empresas em implantar em sua políticas de RH programas de treinamentos de líderes de forma eficaz, para que os resultados contribuam na elevação do diferencial competitivo da organização..

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Liderança. Competitividade.

ABSTRACT

The main objective of this study is to understand the policy of training and development of leaders and their contribution to the competitive advantage of organizations in the perception of conclusive Course MBA in Personnel Management in an Educational Institution of Fortaleza. The research is characterized as exploratory and descriptive. The technique used was field research, in which we applied a semi-structured questionnaire. The results show the perceptions of students and sought to answer the specific objectives of this study. The survey was conducted by analyzing the questionnaires. We conclude that there is still need for an awakening of the companies implement in their HR policies training programs for leaders effectively, so that the results will help in raising the competitive advantage of the organization.

Keywords: Training. Development. Leadership. Competitiveness.

Recebido em: 15/04/2013

Aceito em : 13/08/2013

1 INTRODUÇÃO

Em meio a tantas mudanças decorrentes da tecnologia, globalização e o imediatismo, as empresas hoje vêm enfrentando uma busca acirrada para manterem-se competitivas no mercado. Partindo do pressuposto de que, o diferencial competitivo está nas pessoas, é necessário que as empresas voltem sua atenção no capital humano, tornando o ambiente empresarial propício ao desenvolvimento dos colaboradores.

Para uma organização que busca excelência, crescimento e reconhecimento no seu mercado de atuação, é imprescindível manter em seu quadro de pessoal, funcionários preparados e, em especial líderes já em exercício ou em potencial. Assim, a contribuição destes poderá ser mais eficaz e, em conjunto com seus liderados possam atingir os objetivos da organização. Os desafios de uma liderança são muitos e faz-se necessário atendê-los com competência para agirem e tomar decisões assertivas que venham a impactar positivamente nos resultados da empresa.

Sabe-se que existem ainda, apesar dos avanços na área de gestão de pessoas, que em muitas empresas mantém em seu quadro, líderes pouco capacitados. Empresas que desenvolvem políticas de treinamento pontuais sem uma maior continuidade ou foco nas suas estratégias. Pacotes de treinamento focado nas habilidades técnicas e pouco nas comportamentais, sem perspectiva do desenvolvimento e o que se espera alcançar com os programas. E ainda, a dificuldades de como mensurar os resultados. Esse movimento pode transformar as ações de treinamento um custo e não um investimento.

Outra questão é que em algumas organizações, a política de treinamento é definida pelo pessoal da equipe técnica da produção ou dos serviços, cabendo a área de recursos humanos apenas a tarefa de intermediador.

Nesse sentido faz-se o seguinte questionamento: de que forma o treinamento e desenvolvimento de liderança pode contribuir para

uma vantagem competitiva das organizações? É notória a importância deste investimento no crescimento e aumento da competitividade. No entanto, nem sempre os resultados dos programas de treinamento de líderes são percebidos como diferencial competitivo. Igualmente, ressalta-se a importância de agregar o desenvolvimento à política de treinamento sob pena de que o investimento não alcance os resultados.

Nota-se que diante das exigências do mercado, tem se cobrado mais habilidades e preparo dos líderes, pois o seu papel não é apenas gerir os recursos da empresa, mas sim a responsabilidade de inspirar, influenciar e desenvolver pessoas e equipes para que estas alcancem os objetivos esperados.

Por meio de treinamento e desenvolvimento, o líder poderá assimilar informações, aprender novas habilidades, desenvolver novos comportamentos e atitudes que serão positivamente percebidos por todos.

É fato que o principal recurso dentro da organização capaz de provocar mudanças, com facilidade de aprendizado, dotados de inteligência, buscando sempre novas estratégias para driblar os obstáculos são as pessoas. Dessa forma, espera-se que com o investimento e proporcionando-lhes aperfeiçoamento contínuo, os líderes estarão mais aptos para desenvolver suas responsabilidades com eficiência.

A temática em questão vem corroborar com observações em algumas empresas, onde percebe-se a insuficiência de treinamento e desenvolvimento das pessoas e especificamente de líderes assumindo cargos estratégicos com escassez de habilidades e competências necessárias para função.

A pesquisa visa contribuir com a compreensão de que é necessário que as organizações efetivamente reconheçam a importância de terem líderes preparados para se tornarem um diferencial competitivo no mercado de atuação, pois possuir líderes qualificados está sendo cada vez mais uma preocupação do mundo corporativo, como confirma a pesquisa realizada em 2012, pela consultoria Across com 43 grandes empresas atuantes no

Brasil, entre nacionais e multinacionais. O resultado apontou que quase todas (98%) estão preocupadas em desenvolver as competências dos líderes. A pesquisa mostra ainda que 56% das empresas pesquisadas pretendem investir mais no desenvolvimento das lideranças do que em 2011 e 38% esperam manter o investimento nos mesmos patamares. (FONSECA, 2012)

Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) intitulada o retrato do treinamento no Brasil 2011 mostrou que entre cinco temas que as empresas consideram mais relevantes para os programas de treinamento, destacou-se liderança como o primeiro da lista com 80%. A pesquisa ainda apontou que o orçamento em treinamento e desenvolvimento, cresceu média de 15,3% se comparado ao ano anterior. (PESQUISA..., 2012)

A liderança aqui referida abrange os líderes que de alguma forma dirige uma equipe de trabalho e assumem responsabilidades de um gestor no âmbito profissional, podendo ser um diretor, gerentes, coordenadores e pessoas com cargos de supervisores.

O presente artigo tem como objetivo geral compreender a política de treinamento e desenvolvimento de líderes e sua contribuição no diferencial competitivo de suas organizações na percepção dos concludentes do MBA em Gestão de Pessoas em uma Instituição de Ensino Superior de Fortaleza. E tendo como objetivos específicos; descrever as características do perfil das organizações e programas de treinamento e desenvolvimento de líderes das empresas pesquisadas; levantar as estratégias de avaliação dos resultados do treinamento e desenvolvimento de líderes nestas organizações; identificar a contribuição do treinamento e desenvolvimento de líderes no diferencial competitivo destas organizações.

Em termos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que busca proporcionar maior familiaridade com o problema e pesquisa descritiva, que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fe-

nômeno (GIL, 2008). O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário, pois segundo Mascarenhas (2012) é ideal quando se quer medir dados com maior precisão.

A técnica utilizada foi pesquisa de campo e bibliográfica, em que permitiu a autora uma cobertura mais ampla do assunto abordado (GIL, 2008). E com abordagem quantitativa, em que se teve uma base de estudo mais segura nas conclusões, e qualitativa, pois descreve o objeto com mais profundidade (MASCARENHAS, 2012). Também foi utilizada como técnica de coleta de dados a observação, registrando os fatos significativos com as experiências vivenciadas no dia a dia, delimitando ao plano de pesquisa. O levantamento de dados foi respaldado por meio da análise dos questionários e pelas observações realizadas.

A pesquisa foi realizada no período de 15 a 22 de março de 2013, com uma amostra de 18 alunos que corresponde a 56% de um total de 32 alunos da turma pesquisada. O contato foi feito através do envio de e-mail, solicitando a participação dos alunos na pesquisa. O questionário continha 20 questões com perguntas abertas e fechadas relacionadas aos objetivos específicos deste estudo. Apresentaram-se questões claras, de fácil interpretação, e para colher respostas precisas os participantes ficaram à vontade para responder quando fosse conveniente, evitando que tivesse perguntas respondidas às pressas.

2 PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

A preocupação com o desenvolvimento e programas voltados a treinamentos de pessoal vem desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração. O objetivo expresso desses programas era de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível onde foi marcado pela influência de Taylor, caracterizada por treinamento mecanicista, em que as pessoas trabalhavam por dinheiro, fazendo tarefas repetitivas a fim de produzir cada vez

mais (GIL, 2007). Para Snell (2009) o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Com essa justificativa é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos. Os líderes devem manter-se atentos às metas e estratégias da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas.

O treinamento tem se tornado cada vez mais essencial ao sucesso das empresas modernas. As organizações buscam pessoas nas quais suas competências, conhecimentos e experiências agreguem valores dando a elas vantagem competitiva. Contudo, ainda percebe-se que muitas empresas não fazem ligação entre os objetivos estratégicos e seus programas de treinamento. Ao contrário, vão pelo modismo ou o que a concorrência estiver fazendo (SNELL, 2009).

Para Knapik (2011) os programas de T&D além de estar alinhado às estratégias da organização, devem incentivar a disposição dos empregados para obter novos saberes e transformar as informações em conhecimento e competências importantes para a sobrevivência em um mundo altamente globalizado.

A ABTD apontou, numa pesquisa realizada em 2011, que uma das maiores dificuldades para a implantação dos programas de T&D nas organizações está relacionada com a medição da eficácia desses programas, ou seja, o quanto contribuem com a melhoria de um indicador de uma determinada área ou de uma organização. Muitos profissionais da área de T&D ainda encontram dificuldades em definir indicadores de desempenho que reflitam o benefício de um programa de desenvolvimento de líderes. Dessa forma, torna-se necessário discutir quais são os modelos e as ferramentas que podem ser utilizados para medir a eficácia desses programas, fazendo com que as empresas entendam o valor que a formação e o desenvolvimento de um líder têm para o crescimento da organização. (AHRENS, 2012)

Para que os programas de T&D sejam percebidos como investimento e se tenha sucesso no seu desenvolvimento, é primordial que a empresa possua uma equipe de RH preparada para atuar frente a esse processo, e que

seja realizada a avaliação dos programas, a fim de serem verificados os resultados alcançados, os custos e benefícios dos programas.

Existem vários pensamentos que caracterizam o conceito de treinamento e desenvolvimento, fazendo a diferenciação entre os dois. Para Chiavenato (2003, p. 497) “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Já o desenvolvimento está relacionado à educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. (CHIAVENATO, 2003).

Kanaane (2001), salienta que a contribuição das pessoas para o auto desenvolvimento da organização, dar-se a partir das exigências apresentadas pela sociedade do conhecimento, pois houve mudanças significativas quanto a postura pessoal e profissional e tal postura deve estar atrelado à pesquisa contínua, transferindo o conhecimento, utilizando as ferramentas tecnológicas, capacitando-se e antecipando às exigências do mercado.

Há alguns anos, as pessoas eram selecionadas pelas empresas com os conhecimentos e habilidades que possuíam. Hoje, essa prática já está ultrapassada, as empresas precisam alinhar o novo funcionário com a nova cultura, investindo nas pessoas para que agreguem valor à empresa. Chiavenato (2003) enfatiza que acrescentando valor às pessoas, as empresas estão enriquecendo seu patrimônio, melhorando seus processos internos e incrementando qualidade e produtividade as suas tarefas, bem como aos seus produtos e serviços.

2.1 Atuação da liderança

Definir liderança não é uma tarefa fácil, pois vários são os estudos e bibliografias falando sobre o tema. Abaixo, alguns conceitos e é interessante observar que para as duas de-

finições, predominam como característica do líder, influenciar as pessoas para o alcance dos objetivos da organização.

Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Chiavenato (1999) cita liderança como a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas.

É de suma importância que as empresas se preocupem em desenvolver seus líderes e preparem as pessoas com potenciais para uma possível ascensão na organização. Faz-se necessário a multiplicação e desenvolvimento das lideranças, pois além de ajudar no desenvolvimento da carreira, o líder estará aprendendo novos conhecimentos, ferramentas e comportamentos que o ajudará em seu percurso profissional. Em um mercado altamente exigente, os líderes precisam além de habilidade técnica, ter habilidades comportamentais que atualmente é o diferencial. Aliás, são eles que irão conduzir o negócio e as equipes de trabalho. Então, os líderes devem estar em aperfeiçoamento contínuo, os produtos mudam, as pessoas mudam e cada uma com suas particularidades. Assim, o líder precisa ter capacidade de gerir em diferentes contextos e aperfeiçoar suas competências, se atualizar diante das mudanças no mercado de trabalho, sobre os novos perfis profissionais e às estratégias que podem ser aplicadas na empresa.

Para Knapik (2011) liderar pessoas vai além do direcionamento de competências técnicas, devem levar também em consideração aspecto comportamentais, personalidade e emoções que interferem constantemente nos relacionamentos. Como ressalta Rodermel (2011) o líder precisa aproximar-se de sua equipe, entendê-la, saber conduzi-la, conhecer suas necessidades, mas, para que isso aconteça, é necessário que tenha consciência da importância de estar em constante desenvolvimento. É fundamental explorar novas competências pessoais e interpessoais, pois é a sua postura que vai despertar e mobilizar toda a equipe. Espera-se desse gestor, agilidade na

resolução dos problemas e comunicação eficiente, bem como que promova um trabalho efetivo em equipe.

Vale ressaltar que o processo de treinamento de líderes é essencial que se tenha total apoio da alta gerência para que haja sustentação no processo. O processo de desenvolvimento da liderança é cada vez mais reconhecido como ferramenta simbiótica de líderes efetivos. O apoio do alto escalão é uma chave consistente para desenvolver líderes e dar sustentação ao processo. Sem esse suporte os processos fracassariam. No entanto, o sucesso do desenvolvimento de liderança resulta em mais apoio da alta gerência. (CHOWDHURY, 2003)

Um líder eficaz segundo Rodermel (2011) precisa ter humildade para estar em constante desenvolvimento, o que significa aprender, e aprender sempre, ter consciência de que não é detentor de todo o saber e que, portanto, deve estar sempre a procura de novos saberes que permitam ampliar sua visão e novas atitudes que possibilitem melhorar as relações com as pessoas, as quais devem ser vistos como fundamentais na busca de resultados organizacionais.

São várias as habilidades e competências que o líder precisa ter para desenvolver sua função na organização. Para Rodermel (2011) o gestor de uma organização, para ter sucesso, não pode negligenciar seu autoconhecimento; ao contrário, precisa ter consciência de seus pontos fortes e fracos, dos seus objetivos e assumir uma postura de eterno aprendiz.

O líder deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, ele deve agir de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

Muitas vezes a postura do líder pode promover o desmembramento do grupo, como também a desmotivação e falta de comprometimento e envolvimento nas atribuições

individuais, prejudicando os resultados da empresa. Os líderes precisam conhecer seus funcionários, saber o que os motiva, respeitando as forças e fraquezas, fazer com que as pessoas saibam o que a organização espera delas.

2.2 Diferencial competitivo

Alguns anos atrás, o diferencial de uma empresa para a outra era a tecnologia. Hoje, ela só serve para equalizar uma organização a outra. O diferencial mesmo é o capital intelectual, são as pessoas um fator decisivo para o alcance dos resultados. O capital humano passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. Em um mundo onde inovar está sendo um dos desafios para driblar a concorrência e se manter competitivo, as organizações precisam preparar-se constantemente, e para que isso aconteça, é necessário ter pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecerem dentro da empresa, ou seja, são elas que conduzem o negócio, produzem os produtos e prestam os serviços. Partindo desse princípio, é imprescindível o treinamento e desenvolvimento das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Atualmente podemos perceber que a área de gestão de pessoas vem se destacando e ganhando significativo valor, pois vem deixando sua postura burocrática para agora agir como agente de mudanças. Os subsistemas de Rh, os processos ligados à gestão de pessoas estão mais dinâmicos e estratégicos contribuindo de forma positiva com a sustentabilidade organizacional. O setor de RH vem mudando seus conceitos, porque os talentos das pessoas estão sendo considerados como um diferencial competitivo.

Um dos maiores desafios das empresas hoje é implementar estratégias que gere vantagem competitiva. Para Barney (2011) uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. Portanto, o tamanho

da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais.

Segundo Knapik (2011) o conhecimento é considerado como vantagem competitiva, pois leva as empresas a se tornarem mais eficientes e eficazes, e que as principais mudanças estão atreladas à orientação estratégica, à geração de competências, ao desenvolvimento de lideranças educadoras e à motivação e retenção dos empregados.

Cada vez mais os investimentos nas pessoas são vistos como fatores primordiais na determinação dos níveis de produtividade e na vantagem competitiva das empresas. Uma pesquisa em Harvard constatou-se que para superar uma organização que ocupa a primeira colocação em seu segmento, tendo como base o desenvolvimento humano, são necessários sete anos. Se ela for pautada pelos preços dos produtos/ serviço, ela poderá ser superada pelos concorrentes em 60 dias. E será superada em um ano caso tenha como base a propaganda e publicidade. (MARQUES, 2012)

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para uma melhor estruturação, o questionário foi dividido em três partes: a primeira procurou identificar os dados dos respondentes, a segunda o perfil das empresas dos participantes e a terceira conhecer a política, avaliação de programas de T&D e sua contribuição para diferencial competitivo da organização. Os resultados serão demonstrados nos tópicos abaixo, na qual serão descrito respostas dos participantes.

3.1 Dados dos participantes

Com base nos resultados quantitativo, aplicados com 18 estudantes, constata-se que 44,4% exercem cargo de liderança na empresa, na qual 22,2% atuam como gestor na área de recursos humanos e 56,6% exercem outras funções. Em relação ao tempo de trabalho na organização predomina entre dois até cin-

co anos (38,9%) e 33,3% estão a mais de oito anos e somente 22,2% estão até dois anos. Os participantes pesquisados possuem formação acadêmica bem diversificada, contribuindo assim, para um aprendizado mais dinâmico, em que tiveram a possibilidade de conhecer vários perfis de profissionais. É interessante ressaltar também que a busca por uma especialização em gestão de pessoas mostra que cada vez mais há preocupação dos profissionais em buscar novos conhecimentos e aperfeiçoamento para lidar e trabalhar de uma forma eficaz com pessoas fora e dentro das organizações.

3.2 Perfil das organizações

Quanto ao perfil das empresas, 44,4% atuam com prestação de serviços, 33,3% são indústrias e 11,1% comércio, predominando empresas privadas (83,3%) e apenas 11,1% são empresas públicas. As empresas estão há muito tempo no mercado, 66,7% tem mais de 20 anos de fundação e podendo considerar empresas bem conceituadas no mercado, pois 50% são empresas de médio porte, 44,4% de grande porte .

Em relação aos subsistemas de RH existentes, podemos observar que muitas empresas estão buscando cada vez mais implementar subsídios que favoreçam a satisfação de seus funcionários. A pesquisa mostra que 33,3 % possuem os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e cargos e salários. Mesmo assim, diante de tantas mudanças, percebemos que várias empresas ainda precisam desenvolver e otimizar os subsistemas implantados, bem como perceber os benefícios para a organização. Ainda conforme a pesquisa, 22,2% possuem apenas o subsistema de recrutamento e seleção.

3.3 Política de treinamento e desenvolvimento de líderes e diferencial competitivo

Nas empresas sob análise, foi constatado que 66,7% não possuem programas de

desenvolvimento de líderes, mostrando assim, que ainda falta a preocupação por parte das empresas em estar preparando os líderes para atuarem eficientemente. Mas, o resultado da porcentagem em relação às empresas que possuem programas de T&D para líderes não ficou muito abaixo do que se imaginava (33,3%). Isso significa que muitas empresas cearenses estão quebrando paradigmas e estão despertando para uma nova gestão de pessoas.

Analisando as respostas dos participantes, os programas de desenvolvimento de líderes são realizados a partir do levantamento de necessidades pelo setor de RH ou pelos próprios gestores que fazem a solicitação, os cursos são realizados tanto internos como externo. Como responderam os participantes (E3 e E16)

Por meio do LNT elaborado no mês de setembro de cada ano, pelo gerente de cada área de acordo com o cronograma dos cursos oferecidos fora do estado pré-estabelecidos pelo gerente do T&D, acrescido dos treinamentos cuja necessidade o gerente da área do empregado identificasse a necessidade, também pelo RH. Tanto interno quanto externo. Todos os cursos eram presenciais. Na maioria das vezes era contratada consultorias externas, outras nos próprios centros de treinamento da Rolding que ficavam em Brasília e em Recife. PE (E. 3)

O RH identifica as necessidades existentes ou recebe a solicitação dos gestores e dependendo do treinamento é verificado se será interno ou externo. Liderança, Visão Sistêmica etc. geralmente os treinamentos são aplicados pelas analistas de RH e são sempre presenciais. (E 16)

Podemos perceber pelas respostas dos entrevistados E17 e E12, que as facilidades encontradas com os programas de T&D para líderes, é a consciência que as empresas têm para melhoria dos resultados, e dificuldades; a questão do tempo dos colaboradores para participação dos programas.

Facilidades: A implantação de um modelo de Gestão de Pessoas por Competência e do Programa de Educação Corporativa, facilitou muito o investimento. Outro facilitador é o nível de consciência das

peças quanto à necessidade de atualização contínua. Dificuldades: Tempo das pessoas para participação nos eventos e ações; Orçamento para contratação de profissionais no mercado para o desenvolvimento das ações. (E17)

Dificuldades: Atraso nas rotinas de trabalho quando da participação de treinamentos externos, tempo curto para realização de treinamento a distância durante o horário de trabalho. Facilitadores: Auto-desenvolvimento e troca de experiências com os colegas. (E12)

Quanto à frequência dos programas de T&D, 22,2% afirmaram que é contínuo e 11,1% disseram que é descontínuo com base nos problemas apresentados. Eboli (2005 apud BOOG; BOOG, 2006) afirma que, com um mercado cada vez mais globalizado, as organizações estão mais cientes da necessidade de investir na qualificação dos seus colaboradores e de se comprometerem com o desenvolvimento contínuo para elemento chave na criação de diferencial competitivo.

Em relação à avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento, percebe-se ineficiência nesse processo, o que vem a fundamentar com o que já foi colocado neste estudo anteriormente, em que as empresas ainda encontram dificuldades em avaliar os programas de T&D.

Para Chiavenato (2010) é preciso saber se o programa de treinamento e desenvolvimento atingiu seu objetivo. É necessário que seja verificado a eficácia dos programas, ou seja, saber se o treinamento atendeu os objetivos da organização, das pessoas e dos clientes. Kirkpatrick (1998 apud CHIAVENATO, 2010) sugere quatro níveis de resultados de treinamento:

- a) Reação: mede a satisfação dos participantes quanto a experiência do treinamento.
- b) Aprendizado: avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se mudou suas atitudes e comportamento como resultado do treinamento.

- c) Desempenho: avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento.
- d) Resultado: trata-se de medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização.

Quando perguntado se a estratégia de avaliação é eficaz, se divide as opiniões. 11,1% acreditam que algumas vezes e 11,1% afirmam que sim. O entrevistado (E-17) ressalta que, “o ideal seria avaliar a competência antes e depois da ação de desenvolvimento para fazer o comparativo do crescimento e da mudança gerada após o treinamento”.

Os resultados mostram que 27,8% das empresas a política de desenvolvimento de líderes está vinculada aos programas de treinamento. Quanto a eficiência dos resultados dos treinamentos (22,2%) acreditam ser produtivos para a empresa, como afirma o participante (E-10) “fui promovido em seis meses de Cia depois de um programa de treinamento que meu gestor direto observou em suas saídas a campo”. O participante (E-12) informa que, “Constata-se nos últimos anos, mudança de postura na maioria dos líderes”.

Ainda, de acordo com a pesquisa, 5,6% acreditam que os resultados dos treinamentos em sua empresa não são eficientes. Como lamenta o participante (E-16) “geralmente os líderes não multiplicam o conhecimento que receberam para a sua equipe, nem tão pouco aplicam a sua rotina, ou seja, retém todo o conhecimento”.

A pesquisa também mostrou que 22,2% dos participantes, consideram muito elevada a contribuição da política de treinamento e desenvolvimento de líderes na elevação do diferencial competitivo da sua organização. Para (E-12), “a empresa que investe na capacitação e desenvolvimento dos seus empregados está à frente no mercado, pois investir no capital humano é garantir a competitividade e sobrevivência da empresa”. Os participantes abaixo, também acreditam na contribuição dos programas de T&D na elevação do diferencial competitivo.

Um programa de T&D eliminaria muitas dificuldades que nós temos internamente entre setores e funcionários. Desenvolveria as competências de maneira eficaz e isso consequentemente traria melhorias para a organização. (E4).

Acredito que o programa de desenvolvimento de líderes é essencial para uma organização manter-se competitiva. Este é responsável por garantir que haja qualificação para o desenvolver de suas funções. Além de ser responsáveis por desenvolver e encontrar o talento que muitas vezes o empregado não consegue desenvolver ou encontrá-lo. (E15).

Vale ressaltar que as organizações que estiverem em seu quadro de funcionários líderes qualificados, terão mais chances de obter vantagem competitiva no mercado que atuam, pois ter uma liderança eficaz trará grandes resultados que tão logo serão percebidos por todos. Portanto, a contribuição do treinamento e desenvolvimento de líderes é um grande aliado para a construção de uma organização de sucesso.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de não ter contado com a participação de todos os alunos da turma nesta pesquisa, a amostra de 18 alunos foi satisfatória para que a autora pudesse atingir os objetivos da pesquisa.

O presente estudo evidencia que o treinamento e desenvolvimento de líderes têm se tornando uma estratégia importante para alavancar a competitividade das organizações. Em um ambiente cada vez mais mutante, as empresas precisam investir nas pessoas como forma de garantir a sobrevivência sustentável. Ter líderes preparados para conduzir as equipes e o negócio da empresa é um propulsor na elevação do diferencial competitivo atualmente. Portanto, isso deve ser uma preocupação das empresas, elas devem estabelecer em suas políticas de RH, programas de Treinamento e desenvolvimento de Líderes e estes devem ser planejados, organizado e focado nas estratégias da organização. Não dá mais para lançar

programas sem ter perspectiva do que se quer alcançar, seguir o que as concorrentes estão fazendo com uma cultura diferente e sem ter critérios estabelecidos. Dessa forma, não será possível perceber as melhorias para a organização, se tornando um custo e não um investimento.

Nota-se que avaliar os programas de T&D ainda é um entrave de muitas empresas. Torna-se necessário um acompanhamento efetivo, analisar se os objetivos foram atingidos, bem como mensurar para que se tenham elementos indicadores de resultados. Outro fator importante é que as empresas fortaleçam as ações de LNT e diagnóstico para que as diretrizes sejam claras e convergentes com as reais necessidades da empresa.

Sugere-se em projetos futuros, outras pesquisas que investiguem a partir do modelo deste estudo, outros participantes para que se tenha um maior número de participação de profissionais que atuem como líderes ou no setor de RH em empresas de Fortaleza-CE, visando possíveis comparações entre os resultados.

REFERÊNCIAS

- AHRENS, V. **Avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento de liderança**. São Paulo. 2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7765/avaliacao-de-programas-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-lideranca.html>>. Acesso em 08 mar. 2013.
- BARNEY, J. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.
- BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2003
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FONSECA, A. **Empresas investem mais no desenvolvimento de líderes**. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/2755190/empresas-investem-mais-no-desenvolvimento-de-lideres#ixzz20ySyltla>>. Acesso em 08 mar. 2013.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KANAANE, R. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MARQUES, J. R. **Empresas investem em treinamento**. 2012. Disponível em: <http://www.portalcmc.com.br/coaching18.htm>. Acesso em 08/03/2013.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

RODERMEL, P. M. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. Curitiba: Ibpex, 2011.

PESQUISA aponta crescimento do setor de treinamento e desenvolvimento no Brasil. 2012. Disponível em: <http://www.portalmercado brasil.com.br/gestao/pesquisa-aponta-crescimento-setor-de-treinamento-desenvolvimento-brasil/>. Acesso em 05/03/2013.

SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PARTE I - DADOS DO RESPONDENTE

- 1.1. Sua posição na organização:
 Gerente de RH ou similar
 Gestor de uma área de RH (.....)
 Gestor de outra área (.....)
 Outra. Qual?.....

- 1.2 Tempo de trabalho nesta organização:
 até 2 anos
 mais de 2 até 5 anos
 mais de 5 até 8 anos
 mais de 8 anos

1.3 Graduação:

PARTE II - PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

- 2.1 Sua organização atua no segmento de:
 comércio
 indústria
 serviço
 terceiro setor

- 2.2 Tipo de empresa:
 pública
 privada
 outro

2.3 Nº de funcionários:

2.4 Tempo de fundação:.....

- 2.5 Sobre a composição da área de RH, especifique quais os subsistemas de RH existentes na sua organização:
 Recrutamento e Seleção
 Treinamento & Desenvolvimento
 Avaliação de Desempenho
 Cargos e Salários
 Outros. Quais?

- 2.5 Porte da empresa:
 pequeno
 médio
 grande

PARTE III – POLÍTICA DE T&D DE LÍDERES E DIFERENCIAL COMPETITIVO

- 3.1 Sua empresa possui Programa de Treinamento & Desenvolvimento de Liderança?
 Sim
 Não

3.2 Como este programa funciona em sua empresa? Quais os principais cursos oferecidos? São internos ou externos? Feitos pelo próprio RH ou por consultorias? Presenciais ou a distância?

3.3 Quais os facilitadores e dificuldades enfrentadas na gestão da Política de Treinamento e Desenvolvimento de Líderes em sua empresa?

- 3.4 Quanto à frequência do Programa de Treinamento de Líderes?
 é contínuo há mais de 5 anos;
 é descontínuo com base nos problemas apresentados;
 eventual de acordo com os interesses de cada líder.
 outros.

Especificar:

3.5 De que forma é feita a avaliação dos resultados dos treinamentos?

- 3.6 Na sua opinião, esta estratégia de avaliação é eficaz? Justifique sua resposta.
 sim
 não
 algumas vezes
 raramente

3.7 A política de desenvolvimento de líderes está vinculada aos programas de treinamento? De que forma.
 sim não algumas vezes raramente

- 3.8 Você acredita que os resultados dos treinamentos de Líderes em sua empresa são eficazes. Dê um exemplo.
 sim
 não
 algumas vezes
 raramente

3.9 Qual a contribuição da Política de Treinamento e Desenvolvimento de Líderes na elevação do diferencial competitivo da sua organização? Exemplifique.
 muito elevada
 mediana
 pouco
 nenhuma

Aqui você pode expressar de modo mais livre sua opinião, deixando-nos sua mensagem final sobre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Líderes e sua contribuição do Diferencial Competitivo da sua organização.

