

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**LIDERANÇA – DIAGNOSTICAR PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS
NA EMPRESA SERVIMED COMERCIAL LTDA**

DÉBORA SCARDINE DA SILVA PISTORI

Orientador: Prof^ª REGINA MARIA VIDOTTI

**BAURU
2004**

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



LIDERANÇA - DIAGNOSTICAR PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS NA EMPRESA SERVIMED COMERCIAL LTDA

DÉBORA SCARDINE DA SILVA PISTORI

Orientador: Profª REGINA MARIA VIDOTTI

**MONOGRAFIA APRESENTADA À
UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL
EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.**

**BAURU
2004**

“Em atenção a todos os atos de criação existe uma verdade elementar: no momento em que nos comprometemos, a providência divina também se põe em movimento. Todo um fluir de acontecimentos surge a nosso favor, como resultado da decisão. Seguem todas as formas imprevistas de coincidências em encontros e ajudas que nenhum homem jamais poderia ter sonhado encontrar. Qualquer coisa que você possa fazer ou sonhar, você pode começar. A coragem contém, em si mesma, o poder, o gênio e as magias”.

(Goethe)

AGRADECIMENTOS PESSOAIS

A Deus, pelo dom da vida e por me permitir trilhar no caminho do conhecimento disponibilizando os recursos necessários para que eu pudesse alcançar este objetivo.

À minha mãe, pelos valores e princípios a mim ensinados, bem como pelo seu eterno amor e apoio constante.

Ao meu esposo Cláudio Vinícius Silva Pistori, pela paciência, carinho, dedicação e amor em todos os momentos da minha vida.

À professora Regina Maria Vidotti pela dedicação, conhecimentos, objetividade de opiniões e principalmente competência para a educação, atributos que foram indispensáveis à elaboração deste trabalho.

À amiga Débora Aldina Lopes Rodrigues pelos inúmeros bate-papos, troca de idéias e experiências, além do auxílio na revisão e formatação deste trabalho.

À Graziela Franco pelo auxílio na elaboração de gráficos e tabelas.

À empresa Servimed Comercial Ltda, pela oportunidade que me oferece a cada dia de aprender e crescer pessoal e profissionalmente.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente ajudaram-me na elaboração desta pesquisa.

MEUS SINCEROS AGRADECIMENTOS

RESUMO

Liderança é, sem dúvida, um assunto que vem sendo discutido desde os tempos mais remotos da humanidade. Os líderes dotados das habilidades do futuro podem não estar atualmente na função, mas podem ser criados ou descobertos. (ULRICH,1998). Pensando nisto, a gerência administrativa em conjunto com o departamento de RH da empresa Servimed Comercial Ltda elaborou uma proposta de treinamento voltado para o desenvolvimento de novas lideranças o que propiciará uma oportunidade de desenvolver conhecimentos e competências dos colaboradores internos, capacitando-os para assumirem novas responsabilidades e conduzir equipes.

O estudo proposto poderá contribuir com melhorias no departamento de R.H da empresa, subsidiando com informações relevantes o desenvolvimento dos módulos do treinamento, otimizando assim, tempo e recursos da empresa.

A metodologia utilizada foi a de pesquisa diagnóstico, onde a ênfase foi à opinião dos colaboradores em relação aos aspectos pessoais, interpessoais, técnicos e organizacionais de cada participante do treinamento.

Os resultados obtidos demonstram as principais necessidades destes colaboradores, e poderão ser utilizados como indicadores na fase de planejamento e elaboração dos módulos do treinamento proposto para que o mesmo possa ser conduzido de maneira a suprir as carências dos treinandos em relação aos assuntos abordados no questionário.

ABSTRACT

Leadership is, with no doubt, one affair that has been discussed since old times of humanity. The leaders capable of future abilities can't be actually in position, but they can be created or discovered (ULRICH, 1998). Thinking about that, the administrative management together with the human resources department of Servimed Comercial Ltda has designed a new training proposal, focused on the development of new leaders, allowing a new opportunity of developing knowledge and competence of internal collaborators, making them capable of assuming new responsibilities and conducting teams.

The proposed study can contribute with better practices in the department of human resources of the company, giving them enough relevant information about the development of training modules, optimizing then, time and company resources.

The methodology used was the diagnostic seeking, where the emphasis was the opinion of the collaborators related to the personal aspects, inter-personal, technical and organizational of each training person.

The results reached present the main necessities of the collaborators, and can be used as indicators in the planning step and elaboration of training modules proposed, so that it can be conducted correctly to supply the training personnel necessity in relation of the covered affairs in the questionnaire.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados Gerais do grau de dificuldade encontrado pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos pessoais.

Tabela 2 – Resultados Gerais dos motivos das dificuldades encontrados pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos pessoais.

Tabela 3 - Respostas dos motivos classificados pelos candidatos ao treinamento como OU (outro) em relação às atividades voltadas aos aspectos pessoais.

Tabela 4 - Resultados Gerais do grau de dificuldade encontrado pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos interpessoais.

Tabela 5 - Resultados Gerais dos motivos das dificuldades encontradas pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos interpessoais.

Tabela 6 - Respostas dos motivos classificados pelos candidatos ao treinamento como OU (outro) em relação às atividades voltadas aos aspectos interpessoais.

Tabela 7 - Resultados Gerais do grau de dificuldade encontrado pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos técnicos no trabalho.

Tabela 8 - Resultados Gerais dos motivos das dificuldades encontradas pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos técnicos no trabalho.

Tabela 9 - Respostas dos motivos classificados pelos candidatos ao treinamento como OU (outro) em relação às atividades voltadas aos aspectos técnicos no trabalho.

Tabela 10 - Resultados Gerais do grau de dificuldade encontrado pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos organizacionais.

Tabela 11 - Resultados Gerais dos motivos das dificuldades encontradas pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos organizacionais.

Tabela 12 - Respostas dos motivos classificados pelos candidatos ao treinamento como OU (outro) em relação às atividades voltadas aos aspectos organizacionais.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise Geral em relação ao grau de dificuldade na execução das atividades voltadas aos aspectos pessoais.

Figura 2 Análise Geral dos motivos relacionados às dificuldades encontradas na execução das atividades voltadas aos aspectos pessoais.

Figura 3 - Análise Geral em relação ao grau de dificuldade na execução das atividades voltadas aos aspectos interpessoais.

Figura 4 - Análise Geral dos motivos relacionados às dificuldades encontradas na execução das atividades voltadas aos aspectos interpessoais.

Figura 5 - Análise Geral em relação ao grau de dificuldade na execução das atividades voltadas aos aspectos técnicos no trabalho.

Figura 6 – Análise Geral dos motivos relacionados às dificuldades encontradas na execução das atividades voltadas aos aspectos técnicos no trabalho.

Figura 7 - Análise Geral em relação ao grau de dificuldade na execução das atividades voltadas aos aspectos organizacionais.

Figura 8 - Análise Geral dos motivos relacionados às dificuldades encontradas na execução das atividades voltadas aos aspectos organizacionais.

SUMÁRIO

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
1. SITUAÇÃO PROBLEMA	1
1.1 Introdução	1
1.2 Caracterização da Situação Problema	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo Geral	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
1.4 Delimitação do Foco Interesse	2
1.5 Justificativa	4
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	21
3.1 Tipo de Pesquisa	21
3.2 Dados utilizados	21
3.3 População e Amostra	21
3.4 Forma de Obtenção dos Dados	22
3.5 Tratamento dos dados	22
3.6 Limitações do estudo	22
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	23
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS	44

1. SITUAÇÃO PROBLEMA

1.1 Introdução

A era do conhecimento faz com que as empresas se voltem cada vez mais ao desenvolvimento de talentos humanos.

Desenvolver lideranças implica potencializar as pessoas para usarem ou desenvolverem conhecimentos e competências, assumindo responsabilidades e conduzindo equipes. As empresas precisam de líderes, em todos os níveis para serem ágeis e competitivas, não de gerentes, portanto, as verdadeiras lideranças desta era serão aquelas que criarem condições para que outros se manifestem. Atrair talentos e formar líderes passa a ser tarefa obrigatória para empresas que desejarem obter um crescimento sustentado.

O líder é um educador: a liderança, uma escola. Independente do efeito multiplicador do contágio, há, na essência da liderança a decisão estratégica da educação sistemática, em termos de auto-desenvolvimento e qualificação dos liderados. Ou seja, o despertar de vocações, a geração de talentos, o impulso motivacional, o clima participativo, a cultura receptiva e estimuladora ao crescimento auto-sustentado. (MATOS, 1996).

Mas, o que é ser líder? Vejamos uma pequena história: Um vendedor de papagaios possuía três exemplares que proclamava serem excepcionais. Por um deles, após descrever suas maravilhosas qualidades em reproduzir qualquer tipo de música, pedia um preço altíssimo. Pelo outro, pedia o dobro, prodigalizando seus méritos de exímio cantor em várias línguas. Indagado sobre o terceiro, estimava um preço três vezes maior. Diante da surpresa e curiosidade quanto às virtudes deste último que justificariam tal fortuna, afirmava: Bom, sobre o que ele é capaz de fazer, até hoje não percebi, mas sei que os outros só o tratam por “meu chefe”.

O estudo apresentado neste trabalho traz como referência uma oportunidade de desenvolver melhorias no setor de Recursos Humanos da empresa Servimed Comercial Ltda, e poderá contribuir com informações e sugestões proporcionando uma maior assertividade no desenvolvimento dos módulos do treinamento de novos líderes através do processo de levantamento de necessidades aplicado junto aos futuros participantes.

1.2 Caracterização da Situação Problema

A Servimed Comercial Ltda, empresa de distribuição de medicamentos, iniciou suas atividades em 1973 na cidade de Bauru, SP em um pequeno depósito de 280m² localizado na Rua: Monsenhor Claro nº 2-70, local onde se firmou durante cinco anos. Naquela época tinha capacidade de prover 35% de todas as necessidades farmacêuticas dos clientes e o território de atuação era: Centro Oeste e Oeste Paulista. Contava com apenas dezenove colaboradores dos quais sete trabalhavam na parte de administração/operação interna e doze na área de vendas externa.

Graças ao forte desenvolvimento entre os anos de 1973 e 1977, em meados do ano de 1978 mudou-se para uma nova sede (desta vez própria) também localizada na cidade de Bauru, SP, um depósito quase quatro vezes maior onde permaneceu durante 16 anos. Neste período aumentou a capacidade de atendimento em 71%, em seu território de atuação. Assim, já era capaz de atender 60% das necessidades farmacêuticas dos clientes. O crescimento contínuo durante a década de oitenta e início da década de noventa, gerou uma demanda para maior espaço de depósito acarretando em uma nova mudança de sede ocorrida em meados de 1994. Também localizada na cidade de Bauru/SP, próxima à rodovia Marechal Rondon, a nova e atual sede tem 7.500m². Desde a mudança para esta nova sede, houve um aumento do leque de produtos em 63%, e hoje a Servimed é capaz de prover 95% de todas as necessidades farmacêuticas dos clientes. Não só aumentou o leque de produtos, mas também o território de atuação, hoje já serve todo o interior do Estado de São Paulo, Norte do Estado do Paraná, Sul do Estado de Minas Gerais incluindo o Triângulo Mineiro e parte do Mato Grosso do Sul.

O ano de 2000 ficou marcado na história da Servimed pela criação de uma nova divisão: Servimed Hospitalar, especialmente estruturada para o atendimento de hospitais (federais, estaduais, municipais e privados), licitações públicas e clínicas com procedimentos.

Com todo esse crescimento a Servimed mais uma vez pode gerar novas oportunidades de empregos à sua comunidade, bem como aquelas, de todo o território em que atua. Hoje conta com 560 colaboradores dos quais 380 trabalham na parte de administração/operação e 180 na área de vendas externa. Desde o início a empresa

teve como objetivo tornar-se o melhor e mais eficaz distribuidor de produtos farmacêuticos do seu território de atuação através da atualização contínua dos colaboradores, de tecnologia em informação, logística de distribuição e informação. Sempre buscando uma postura ética para com os colaboradores, clientes, fornecedores e cidadãos da comunidade.

Novas idéias, métodos e tecnologia de ponta solidamente implantados no processo de crescimento, trouxeram a necessidade de investimento em pessoas, o que resultou na idealização de um treinamento específico através do qual colaboradores com potencial de crescimento pessoal e profissional pudessem aprender sobre liderança. Mas como o departamento de Recursos Humanos da empresa pode melhorar o direcionamento do treinamento, otimizando tempo e recursos no desenvolvimento de seus colaboradores?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Subsidiar estrutura e conteúdo do processo de Recrutamento & Seleção interno através de levantamento das necessidades dos candidatos ao treinamento e desenvolvimento de futuros líderes na empresa Servimed Comercial Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Propor ações de melhoria para o departamento de Recursos Humanos através da utilização do Levantamento de Necessidades de Treinamento.
- Levantar e reconhecer as necessidades dos candidatos para retroalimentar o processo de desenvolvimento.
- Sugerir plano de intervenção a partir dos resultados apresentados.

1.3.3 Delimitação do foco de interesse

O campo de atuação deste trabalho limita-se ao departamento administrativo da empresa Servimed Comercial Ltda – Bauru.

1.4 Justificativa

As empresas precisam de líderes em todos os níveis para serem ágeis. O treinamento voltado para desenvolvimento de novas lideranças propiciará uma oportunidade de desenvolver conhecimentos e competências dos colaboradores internos, capacitando-os para assumirem novas responsabilidades e conduzir equipes.

O estudo proposto poderá contribuir com melhorias no departamento de Recursos Humanos da empresa, subsidiando com informações relevantes o desenvolvimento dos módulos do treinamento, otimizando assim, tempo e recursos da empresa. Acredita-se ainda que, por ser desenvolvido por profissional que trabalha na empresa e a conhece intimamente já há muitos anos, as propostas poderão ser mais adequadas, melhor otimizadas do que outras que poderiam ser importadas de bibliografias ou de terceiros estranhos à organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Sentido do Trabalho

Liderança é, sem dúvida, um assunto que vem sendo discutido desde os tempos mais remotos da humanidade. Essa pode ser exercida em diversas situações, já que é um fenômeno tipicamente social e que ocorre em grupos sociais, mas vamos neste estudo aprofundar o tema liderança voltado ao aspecto organizacional. Sendo assim, torna-se essencial o entendimento sobre o sentido do trabalho na vida de todo ser humano.

Sendo o homem, um ser único precisa ter consciência e definir sua missão diante desta maravilha a que chamamos vida. O sentido de realização de missão, muitas vezes, inclui o aspecto trabalho através do qual o indivíduo tem a oportunidade de se relacionar com a comunidade. Porém, deve-se ter o cuidado de não empregar neste aspecto, todas as suas expectativas, como se disso dependesse todo o sentido da vida. Frankl (1989) esclarece que não é a profissão escolhida que oferece ao homem a possibilidade de atingir a plenitude e nenhuma profissão faz o homem feliz. Apesar de muitas vezes as pessoas pensarem que em determinada profissão teriam a oportunidade de fazer e acontecer, a culpa em não alcançar a sensação plena de realização é do homem que a exerce, não da profissão escolhida. O que importa, não é de modo algum, a profissão em que algo se cria, mas a forma como se cria em qualquer uma que esteja exercendo, e isto depende única e exclusivamente da pessoa, que precisa fazer valer no trabalho aquilo que há nelas de pessoal, imprimindo sua marca e conferindo à sua existência o seu algo único para assim adquirir o pleno sentido. Outra cilada que as pessoas podem armar para si mesmas é a de enxergar o trabalho apenas com o fim de ganhar a vida, e de fazê-lo ser o meio necessário para viver a vida propriamente dita. Estas, só vêem a vida começar com o tempo livre, isto é, quando encontram disposição para aproveitá-lo, porém, algumas se vêem tão cansadas que após o “exaustivo” dia de trabalho, o máximo que conseguem é descansar e dormir. Quanto aos empresários e empregadores, pode-se ver que também nunca estão desobrigados em seu tempo livre. Muitos vivem em função de acumular dinheiro fazendo disto o meio de

substituir a vida e acabam por esquecer de viver a vida em si. Não se pode tratar do assunto sentido do trabalho sem destacar a figura do desempregado. Há aqueles que colocam toda a culpa da falta de sentido da vida em sua situação de desemprego, e não conseguem decidir por fazer alguma coisa diferente e reagir ao fato de não possuírem trabalho. Fazem uma falsa identificação da profissão com a missão e sentem-se assim, inúteis e supérfluos diante da vida. Tanto o desemprego quanto o trabalho profissional, podem, muitas vezes serem utilizados abusivamente como meios para um fim neurótico.

A capacidade de trabalho não é tudo, não constitui razão necessária, nem suficiente para encher a vida de sentido. (Frankl, 1989)

Por isso, pode-se encontrar pessoas que possuem perfeita capacidade para o trabalho e ainda assim levam uma vida sem sentido, outras já são incapacitadas para exercita-lo, mas capazes de infundir verdadeiro sentido à vida tornando-a plena. Portanto, não se deve ficar satisfeito com o que já se alcançou quer no terreno da criação, quer no terreno das vivências, pois a cada momento, a cada minuto, tornam-se necessárias novas escolhas e ações que trarão consigo a possibilidade de novas vivências.

2.1.2 Saúde (Liberdade X Responsabilidade)

As pressões permanentes e as tensões psíquicas a que as pessoas se submetem no ambiente de trabalho, com o tempo refletem na estrutura biológica e podem desencadear alterações orgânicas. Existe hoje a chamada “doença do executivo” decorrente da civilização moderna e de seus muitos e múltiplos afazeres: o estresse. A história normalmente é sempre a mesma: o trabalho invade a rotina dos profissionais e o estresse toma conta. Pesquisa divulgada na Revista Você S/A, edição de abril de 2004, revela que os brasileiros estão trabalhando cada vez mais: nos anos 80 trabalhava-se de 40 a 44 horas por semana, nos anos 90 de 44 a 48 horas por semana, final dos anos 90 de 48 a 52 horas por semana e a previsão até o fim de 2010 é a de trabalhar 54 horas por semana. Para alguns, a grande vilã dos tempos modernos é a tecnologia. Insônia constante ou pouco sono, ansiedade, cansaço além do normal, dificuldade para relaxar, alta irritabilidade, angústia de origem desconhecida, pouco

foco no trabalho, adiamento de decisões importantes, mau humor e queda na produtividade podem ser alguns sinais de que se está chegando no limite. Frankl (1991), expõe algumas possibilidades de tratamento e prevenção da doença do executivo: Em primeiro lugar, deve-se evitar esforços exagerados; em segundo lugar, dormir o suficiente; mas uma prevenção das mais importantes sem dúvida é, a de desenvolver uma atividade física. Esta última, precisa ser levada mais a sério, visto que muitos desenvolvem doenças e encontram no esporte um antídoto eficaz. O esporte torna-se então, um aliado na luta contra o estresse da vida moderna.

Há que se tomar cuidado com a saúde física e psíquica, já que são as próprias pessoas as únicas responsáveis por suas ações e decisões diárias. Se a toda ação corresponde uma reação, deve-se optar por fazer do trabalho um complemento na vida e não o único sentido da mesma, ou se responsabilizar por todos os danos que poderão advir da escolha de “mergulhar” no mundo do trabalho e fazer dele seu maior ideal.

Luckas (1992), ressalta a importância de que o deixar de escolher ou não conseguir decidir também são decisões. Existem pessoas que passam a vida tentando encontrar algo que as satisfaça ou as realize plenamente, porém quando questionadas ou orientadas a buscar opções não conseguem se definir, podendo levar a um estado de crise pessoal permanente. Identifica-se, portanto, uma combinação que do ponto de vista da psico-higiene pode ser considerada fatal: Deixar inalterada uma situação ou ficar se queixando por conta disto. Não tomar uma decisão, é geralmente a mais errada das decisões e a maior das faltas de responsabilidades. Para não cair neste ciclo, a principal medida a ser tomada é a de se admitir que toda pessoa deve ser considerada como um ser que decide e diante disto deve passar a respeitar os próprios limites individuais. Isto sem dúvida será uma das melhores contribuições para encontrar a harmonia consigo mesmo e evitar processos de doença nos aspectos físicos e psíquicos.

2.2 Liderança como forma de aprendizagem

A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, mas sem ela, a aprendizagem organizacional não acontece. Segundo Senge (1990), as

organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. De acordo com a visão tradicional, líder é aquele que define o caminho, decide, energiza e estimula a equipe. Vê-se o líder como um verdadeiro herói. Porém, o autor relata que na nova visão de liderança, o líder deve ser como um projetista, um regente e professor. O líder precisa ser capaz de construir organizações em que as pessoas expandem continuamente seus conhecimentos, são estimuladas a aprender e desenvolver a compreensão de toda a organização. Assim aprendem a tomar decisões, a questionar estratégias e propor melhorias. Portanto, as cinco disciplinas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, construção da visão compartilhada e aprendizagem em equipe são chamadas de disciplinas da liderança ou disciplinas de aprendizagem. Através destas cinco disciplinas, torna-se possível orientar aqueles que lideram, pois elas fornecem estrutura para o desenvolvimento da capacidade de liderar pessoas nas organizações que aprendem.

A empresa é escola de trabalho e de liderança. É o local, onde todos ensinam e aprendem com o exercício da decisão. Para Matos (1996), faz parte da missão do líder multiplicar através de ação pedagógica a liderança, já que ele é o canal vivo de comunicação das organizações. Porém, somente o esforço do líder é suficiente?

Conta Buda, em uma de suas parábolas, que um andarilho dormia à sombra de uma árvore. Passou um caminhante que, apiedado, colocou sob suas vestes uma pedra de alto valor e foi-se embora. Ao acordar, o pobre homem levantou-se e embora trazendo consigo uma preciosidade, continuou mendigando pelas estradas.

Deve-se, portanto, reforçar que o espírito aprendiz é extremamente importante ao homem na sociedade do conhecimento atual, na qual o impacto constante do “novo” transforma a organização em constante local de aprendizagem. Todos possuem potencial para realizar. O segredo está em conhecer e ser capaz de transformá-lo.

Covey (1994), exemplifica a necessidade da liderança através de uma analogia. Ele cita que os homens não vivem sozinhos em ilhas, isolados de outras pessoas. Ao contrário disto, todos nascem em famílias, crescem em sociedades, tornam-se alunos em escolas, membros de outras organizações, e assim que iniciam sua vida profissional descobrem que os empregos exigem a interação freqüente com as outras pessoas. Aí se inicia o processo de aprendizagem da liderança: aprender sobre si mesmo, descobrir as habilidades que possui e buscar o auto-desenvolvimento

contínuo. Um segundo passo, será o de aprender sobre como melhorar as relações interpessoais, em seguida, pode-se aprender sobre o nível gerencial e o nível organizacional. As pessoas interessadas em aprender sobre liderança precisam continuamente estar dispostas a ler, a procurar e participar de novos treinamentos, escutar os outros, perguntar sempre, enfim, aumentar sua bagagem de conhecimento.

Liderança pode ser comparada a uma tarefa difícil, principalmente porque na atual concepção administrativa o ser humano disposto a liderar, tem que primeiramente procurar desenvolver seu caráter, e não apenas a sua imagem; liderar por ações, não apenas por palavras; e vivenciar o dia-a-dia dos funcionários. McNeilly (1999), cita que é necessário motivar os liderados emocionalmente e não apenas materialmente; porém para que isto ocorra com maior credibilidade, deve-se atribuir missões claramente definidas a todos, evitando sobreposição e confusão das tarefas diárias e fazer sua estratégia “mover” a organização e não o contrário. Sendo assim, o líder será capaz de se sentir seguro e confiante para permitir que os seus colaboradores apliquem as estratégias da organização com sucesso.

Harold Geneen, citado por Brown (1995) afirma que: A liderança é o próprio coração e a alma da administração empresarial. Ninguém administra verdadeiramente um negócio embaralhando números, ou reorganizando o organograma, ou aplicando as últimas fórmulas das faculdades de administração. O que se dirige em uma empresa é gente (...). Em minha opinião, a qualidade da liderança é o ingrediente individual mais importante na receita para obter êxito nos negócios. Diante da citação acima, Brown (1995) comenta que liderar não é a arte de fazer as coisas como profissionais, e sim, a capacidade de alcançar os objetivos como eles. Pode-se perceber que o autor pauta a liderança em três pilares: habilidade, resultado e cooperação voluntária, sem os quais torna-se inviável administrar. Ele esclarece que a habilidade de lidar com pessoas é algo que pode adquirir se houver dedicação e vontade, e que permitirá a oportunidade de conceder liberdade de ação para seus colaboradores alcançarem os objetivos. Em relação a resultados, ele diz que todos precisam realizar. Sendo assim, não importa quanto tempo ou quão cansativa seja uma tarefa, o que importa, é a capacidade de produzir e obter resultados através dos que estão sob sua supervisão. Em relação à cooperação voluntária, o autor defende que as empresas devem estar voltadas também à satisfação das necessidades de seus

colaboradores para que em troca obtenham o esforço dos mesmos nas diferentes atividades propostas.

O desafio do líder do futuro será cada vez mais o de obter a vantagem competitiva de saber trabalhar as práticas dos Recursos Humanos. Mais do que ler balanços, criar novos produtos, conhecer o mercado, o profissional deverá ser capaz de criar valores e obter resultados com a aplicação de ferramentas voltadas para o RH. Portanto, o líder deve estar constantemente estudando e aprendendo sobre como obter os melhores resultados através do valor estabelecido nas relações com clientes, fornecedores, investidores e funcionários de modo a tornar sua empresa competitiva. (Ulrich, 1998).

2.2.1 Por que é importante investir na formação de Novos Líderes?

Sendo um fenômeno social, a liderança é um tipo de influência entre pessoas em função dos relacionamentos existentes entre elas, portanto, não deve ser confundida somente com direção ou com gerência. Um bom gerente ou dirigente deve ser necessariamente um líder, mas o líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Gerentes precisam saber administrar, dirigir, acompanhar e definir processos, portanto, lidam com burocracia. Líderes, para serem reconhecidos como tal, precisam ter a habilidade administrar pessoas e levá-las a realizar as atividades propostas da melhor maneira para que se alcancem os objetivos. Na realidade, os líderes, podem estar presentes em todos os níveis e em todas as áreas de atuação de empresas que tendem a estar mais próximas da teoria Y, em que os sistemas de administração são participativos e democráticos. A habilidade de liderança não é nata, nem privilégio dos super dotados. Ela pode ser aprendida e incorporada ao comportamento das pessoas, para que possa fazer parte do seu cotidiano de trabalho.

Segundo Covey (1994), a única coisa que permanece através dos tempos é a lei da fazenda: deve-se preparar o solo, semeá-lo, cultivá-lo, extrair as ervas daninhas, depois regá-lo e então gradualmente nutrir crescimento e desenvolvimento até a plena maturação, assim, a lei da colheita será soberana. Portanto, se o líder aprender a lidar com as coisas e a liderar pessoas, terá um melhor resultado final, pois estará liberando

a energia e o talento das pessoas. A Liderança Baseada em Princípios fundamenta-se na realidade de que não se pode violar impunemente as leis naturais. As pessoas são mais eficazes e as organizações mais fortes quando guiadas por princípios fundamentais que, quando aplicados consistentemente, se tornam hábitos comportamentais permitindo transformações fundamentais em indivíduos, relacionamentos e organizações.

Matos (1996), defende a idéia de que na moderna concepção de liderança, deve-se enxergar o conhecimento vinculado à situação, portanto, onde está o conhecimento, está a autoridade para resolver o problema. Liderar líderes é, assim, uma extraordinária, desafiadora e grandiosa missão que leva ao crescimento e auto-realização dos grupos. Tem-se a partir desta ótica, a figura do líder como educador e a preparação da equipe passa a ser sua missão. A consequência é uma equipe produtiva e geradora de resultados. Portanto, avaliar desempenhos e promover o desenvolvimento é a garantia do sucesso gerencial.

Uma das maiores responsabilidades do administrador – líder – é formar líderes administradores. Que estes que não sejam apenas chefes, e não vejam no dividendo, como queria o antigo e sempre novo Taylor, o objetivo único da empresa; administradores que centrem a administração em torno do homem buscando na sua dignidade e na sua promoção a meta final do trabalho e da produção de bens que utilizem a economia como recurso para promover o humano e não o homem como mero intermediário para atingir o econômico. Souza (1978), ressalta que numa “civilização industrial”, melhor dizendo, numa sociedade de empresas, a população empresária e empresada é tão numerosa que a formação de seus líderes quer dizer formação de dirigentes da sociedade. Os administradores profissionais ou proprietários que dedicam suas vidas ao trabalho na empresa e têm condições para desenvolver recursos humanos, sabem orientar, treinar, colocando suas experiências de vida técnicas, e o longo passado (às vezes tão sofrido) de tentativa e erro, suas cicatrizes e energia com calor humano da maturidade adquirida, às vezes, a duras penas; que podem colocar tudo isso a serviço dos que estão e das gerações que vêm chegando em suas organizações, devem se conscientizar da responsabilidade de transmitir, de formar líderes vendo neste o homem humanizado e não apenas o funcionário tecnificado e se, incorporada ao seu plano de vida, traduzir em prática essa conscientização, dedicando profundamente interessados, o tempo e o esforço a

esse trabalho, poderia incluir com algum otimismo que estariam dando seu quinhão, por menor que seja, para a melhoria das relações humanas na sociedade.

De acordo com Cohen (2002), várias pesquisas indicam que os superiores imediatos, mais que qualquer outro fator, influem na produtividade da equipe e na retenção de talentos. Conseqüentemente, afetam o resultado financeiro da empresa no curto, médio e longo prazo. Os estudos internacionais mostram que o estilo de liderança determina entre 60% e 70% do clima da organização. E o clima tem um impacto de 20% a 30% do resultado. A gestão depende tanto de informações tácitas, como a percepção do estado de espírito das pessoas, e lidar com gente é sempre um arte inacabada. Se você estuda finanças a teoria é muito difícil, mas, uma vez aprendida a aplicação é rápida, já lidar com talentos é o contrário. A teoria é muito simples, mas a aplicação é muito difícil. Isso é fácil de perceber, não é todo dia que esbarramos em espelhos de carreiras bem sucedidas, usinas de boas idéias, exemplos de justiça, ou pessoas iluminadas por Deus.

Existem alguns desafios que o RH precisa vencer para auxiliar as empresas a obterem sucesso como o de atrair, reter, mensurar a competência e o capital intelectual. O futuro das lideranças nas empresas será baseado no trabalho em equipe e em descentralização de poder.

Os líderes dotados das habilidades do futuro podem não estar atualmente na função, mas podem ser criados ou descobertos. (Ulrich,1998).

Assegurar capital intelectual envolve também aprender a divulgar com maior velocidade idéias e informações por toda a empresa e cabe aos profissionais de RH e gerentes criar as políticas e práticas que estimulem tal aprendizado.

Podemos identificar claramente o posicionamento diferenciado na exposição, porém convergentes entre si dos autores em relação a este tópico, em que Covey (1994), defende a importância da liderança comparando o assunto a uma lei natural que não deve ser violada impunemente, reforçando também que princípios aplicados tornam-se hábitos e permitirão transformações fundamentais a indivíduos e organizações. Para Matos, (1996), o conhecimento é a base para o crescimento e desenvolvimento de equipes, e treiná-las para serem líderes, deve ser a missão de todo líder. Assim, a influência social como educador deve fazer parte de toda liderança moderna. Já para Souza (1978), a ênfase do assunto está em formar verdadeiros líderes e não apenas chefes, ou seja, existe a preocupação constante com

o ser humano durante o processo de formação de lideranças, em que treinamentos, orientações e dedicação, além das experiências de vida são de suma importância para a melhoria do processo de aprendizagem bem como da sociedade. De acordo com Cohen (2002), este que preocupa-se com os resultados financeiros da empresa, os estudos sobre o assunto mostram que a liderança possui grande impacto no clima da organização. Ademais ele deixa claro que lidar com talentos na teoria pode parecer simples, mas na prática, é muito difícil, embora seja absolutamente necessário no dia-a-dia. Ulrich (1998), defende a importância de criar condições para assegurar e reter talentos na empresa proporcionando crescimento das equipes através da disseminação do fluxo de informações e conseqüente aprendizado rápido por parte das pessoas envolvidas no processo.

2.2.2 Desenvolvimento da Eficácia Pessoal

Qualquer produto ou programa – seja perda de peso ou domínio de técnicas – que prometa resultados rápidos, grátis, instantâneos e fáceis, provavelmente não se baseia em princípios corretos. No entanto, virtualmente, toda propaganda utiliza uma ou mais de uma dessas palavras para nos levar a comprar; Não é de admirar que muitos sejam adeptos das abordagens oferecendo soluções rápidas para o desenvolvimento pessoal. (COVEY, 1994).

Uma vez iniciada a vida profissional, descobre-se que os empregos exigem a interação e convivência constante com os outros. Se não houver aprendizado dos princípios da eficácia interpessoal, o progresso se tornará lento ou cessará. Assim deve-se examinar as atitudes, habilidades e estratégias necessárias à criação e manutenção das relações de confiança com as outras pessoas. Para isto, é necessário praticar a empatia e a sinergia nos esforços para tornar-se pró-ativo e produtivo.

Segundo Arnold e Plas (1994), cada um dos princípios de melhoria da qualidade voltada para a pessoa tem importância vital para o sucesso definitivo deste tipo de processo de transformação. O conjunto da aplicação destas melhorias resulta numa mentalidade que permite capacitar os indivíduos a ser pessoalmente criativos. As pessoas passam a trabalhar em várias funções em equipes que acabam mudando o resultado do balanço da empresa, assim como a vida diária de todos que trabalham na organização. Na liderança voltada ao indivíduo, deve-se levar em consideração as

insatisfações do indivíduo, apoiar a vida pessoal e familiar, promover a honestidade sem medo, facilitar o acesso aos superiores e encorajar as pessoas a assumir riscos. Os princípios acima descritos fazem com que as motivações, energias e objetivos dos empregados entrem em sincronia com as energias e metas da organização.

Os mais modernos treinamentos têm partido do princípio de que não há liderança eficiente se não houver auto-conhecimento. Para Cohen (2002), essa é a ferramenta básica para a coerência e a abertura de um relacionamento honesto com seus funcionários que envolvam troca de informações e conciliação de objetivos e não habilidades de manipulação. Mas esse é apenas o início da trajetória – o primeiro passo. O próximo é reconhecer que do outro lado da linha de comunicação há uma pessoa, não um objeto. Tentar entender como ela funciona é um exercício tão complicado como necessário, e não deve ser encarado como “função social”. É absolutamente necessário para sua tomada de decisão no dia-a-dia.

As opiniões dos autores em relação ao desenvolvimento da eficácia pessoal, embora sob óticas diferentes, apontam para a necessidade da eficácia pessoal para depois conseguir alcançar a eficácia organizacional. Covey (1994), volta a defender a teoria da liderança baseada em princípios, enfatizando que a prática da empatia e sinergia nos fará pessoas pró-ativas e produtivas, já Arnold e Plas (1994), defendem que a qualidade voltada para a pessoa possibilita a criatividade e a motivação necessária para a sintonia com os objetivos e metas da organização. E para Cohen (2002), não há liderança sem que primeiramente haja o auto-conhecimento, e depois o reconhecimento das pessoas com as quais ocorre a comunicação, troca de informações e conciliação de objetivos, excluindo-se a possibilidade de utilizar-se da habilidade de manipulação.

2.2.3 Desenvolvimento da Eficácia Organizacional

A filosofia da empresa é de vital importância para o sucesso de um empreendimento. Para Briner (1997), ao ser contada e recontada, a filosofia pode ajudar a resolver problemas ou situações diversas que estejam ocorrendo dentro da organização. Ou seja, as pessoas aprendem com as lições do passado. Jesus fez isso de dois modos: contando histórias do antigo testamento, fazendo uso das Escrituras

com grande efeito, e empregando parábolas para transmitir alguns dos ensinamentos mais importantes que ele precisava compartilhar.

As organizações precisam ter uma visão clara de sua direção, para depois treinar pessoas que saibam então se mover de acordo com esta visão de futuro e se comprometer com os objetivos estabelecidos. Outro fator importante que permite as empresas efetuarem um bom trabalho é motivar seu pessoal, acentuando o lado positivo das coisas.

A visão e a direção têm de ser claras e vir de cima, mas o bom líder delega liderança para os profissionais que estão na base da pirâmide. Isso realmente encoraja as pessoas. Eu acredito que os melhores líderes são humildes, trabalham em prol de seu pessoal e querem que os outros vençam. (BLANCHARD, 2003).

As organizações, normalmente distribuem suas responsabilidades entre estafe e linha. Segundo Souza (1978), difícil é definir os limites entre as duas, o que provoca muitas vezes tensões, conflitos e, portanto, improdutividade. Isso ocorre porque temos pessoas à frente destes processos. A comunicação, portanto, precisa ser clara, e a empresa precisa aprender a repartir, tornar comum, harmonizar, compreender e entender-se para desenvolver sempre.

Covey (1994), afirma que ao se tornar um líder organizacional, a pessoa encontra toda uma nova série de problemas, mas em nenhum momento ela pode perder de vista a missão e a visão partilhada – a constituição da empresa. Existem dois princípios dominantes do gerenciamento e da liderança que ajudam nesta tarefa: fortalecimento em nível gerencial, ou seja, confiar na equipe, para que a equipe confie no líder, e alinhamento em nível organizacional que significa ter um sistema de informações de modo a permitir a tomada de decisões com assertividade.

Após terminada a fase de desenvolvimento e aprendizado sobre a eficácia pessoal, o próximo passo, é estudar como obter a eficácia organizacional. Neste tópico, Brinner (1997), ensina que a cultura interna da empresa deve ser amplamente utilizada em situações diversas, e se mantida, pode esclarecer sobre assuntos inerentes à organização, e aconselha o líder a conhecer os métodos de administração de Jesus, ressaltando ainda a importância de manter a visão clara em relação aos objetivos da empresa, para somente depois repassar às pessoas para que estas saibam que direção seguir. Blanchard (2003), resalta a importância dos líderes no exercício constante de

“servir” aos liderados para obter a eficácia organizacional, Souza (1978), defende a comunicação clara e objetiva como meio de se obter êxito sempre e Covey (1994), explica que apesar dos problemas que possa encontrar, o líder não deve perder de vista a missão e a visão compartilhada, que orientam a tomada de decisões com maior assertividade.

No assunto eficácia organizacional, embora as opiniões sejam variadas a respeito do que é realmente mais importante, pode-se afirmar que todas estão corretas, pois ao administrar pessoas, todos os aspectos citados tornam-se relevantes e devem coexistir em qualquer liderança.

2.3 Técnicas de Recrutamento & Captação

Chiavenato (1998), discorre sobre o processo dialético em que pessoas e organizações se envolvem ao se atraírem-se. Mas, se por um lado existe a oferta de vagas e oportunidades, salários, benefícios, entre outras vantagens, por outro, existe a reação a tudo o que está sendo oferecido. Vejamos sua definição de recrutamento:

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atingir um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. (CHIAVENATO, 1998).

Recrutamento é, portanto, uma atividade positiva e convidativa, sendo responsável por atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas. Existem dois tipos de recrutamento: o externo que aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou empregados em outras empresas, e o interno em que a busca dos candidatos, se dá dentro da própria organização, valorizando os recursos humanos internos.

Seleção de Pessoal é a seqüência da atividade de recrutamento de pessoal, na qual se tem a aplicação de passos específicos que auxiliam na decisão dos recrutados que deverão ser contratados.

É um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto que a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. (CHIAVENATO, 1998).

Seleção ou Captação é então, uma atividade de escolha, opção e decisão, filtragem de entrada, classificatória e restritiva. Escolher a pessoa certa para o cargo certo. Comparando as duas variáveis apresentadas, pode-se obter os candidatos que mais se aproximam da necessidade inicial do solicitante. Porém, o trabalho do RH vai até a seleção dos melhores candidatos, que serão recomendados ao cargo, ficando a critério do requisitante a decisão de escolher o candidato que integrará a equipe. Algumas técnicas de seleção que podem ser utilizadas são: Entrevista de seleção; provas de conhecimentos ou capacidades; testes psicométricos; testes de personalidade; e técnicas de simulação. Deve-se analisar o cargo a ser preenchido para depois definir as técnicas que serão utilizadas.

2.4 Treinamento & Desenvolvimento de Pessoas

Antes de discorrer sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, faz-se necessária à discussão sobre o tema: educação.

Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social durante a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica o comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais. (CHIAVENATO, 1998).

Sendo assim, pode-se ter a educação institucionalizada, ou não, e citando alguns tipos de educação, têm-se a dimensão do assunto sobre os seus vários aspectos: social, religiosa, cultural, política, moral, profissional, etc. Dentro do aspecto educação profissional, encontra-se o treinamento. O desenvolvimento é aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação e pode ser entendido como a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Para alcançar a evolução e

modernização, as empresas, precisam investir no desenvolvimento das pessoas que nela trabalham. Chiavenato (1994), relata que a mola propulsora da modernização está nas pessoas, pois elas é que possuem habilidades, conhecimentos, criatividade, inovação e competência, ou seja, são os melhores recursos de que as empresas dispõem para se desenvolverem e estarem sempre à frente. Para obter êxito no desenvolvimento das equipes de trabalho, deve-se observar alguns fatores: a equipe deve ter em mente objetivos claros e definidos. A seguir, algumas definições sobre treinamento:

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. (CHIAVENATO, 1998).

Treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. (HOYLER, 1970).

Em outras palavras: treinamento é um esforço trabalhado em equipe no sentido de fazê-la eficiente atingindo o mais economicamente possível os objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato (1998), o conteúdo do processo de treinamento pode destacar alguns aspectos, em que o mesmo assemelha-se a um sistema aberto, pois possui entradas, processamento, saídas e retroação. Pode-se definir as entradas como sendo os treinandos, os recursos organizacionais, a informação e habilidades; por processamento entende-se a aprendizagem individual e os programas de treinamento, por saídas têm-se pessoal habilitado aliado ao sucesso da organização e retroação corresponde à avaliação dos procedimentos adotados nos treinamentos levantados de maneira informal ou sistemática. Em decorrência disto, o treinamento envolve um processo composto de 4 etapas: Levantamento de necessidades de treinamento; programação de treinamento para atender às necessidades; implementação, execução e por último a avaliação dos resultados.

Se treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem, é, portanto, uma das ferramentas mais importantes para se transmitir conhecimento e habilidades. A Associação Brasileira de Treinamento & Desenvolvimento, (1980), relata que cabe ao exercício do treinamento integrar o indivíduo ao trabalho visando à melhoria de seu desempenho para atender às

necessidades de seu cargo. Isto pode ser feito através de treinamentos voltados para funcionários “novos” na empresa ou na função, através de programas voltados para melhorias de desempenho necessárias, diante das constantes mudanças tecnológicas e de mercado ou ainda, para prepará-los para assumirem novas responsabilidades. Porém o maior êxito de qualquer programa de treinamento estará sem dúvida, na identificação real e assertiva das necessidades. Assim, fica mais fácil conseguir direcionar um treinamento que atenda as expectativas de ambos os lados – funcionário e empresa e que traga resultados efetivos após a sua aplicação. Alguns aspectos básicos que devem ser levados em consideração são: que os levantamentos abordem a empresa como um todo incluindo seus aspectos de relevância e suas carências; que seja feito de maneira a estimular a participação livre e espontânea dos membros do grupo e que sejam reservados a indivíduos que ocupem cargos relacionados com o objeto em estudo. Os autores indicam estes trabalhos de levantamento devem seguir uma trajetória passando pelo diagnóstico das necessidades organizacionais; em seguida focando a análise do contexto – estudo geral da empresa incluindo suas políticas e diretrizes; depois a análise operacional – ligada à atividade propriamente dita e por último fazendo a análise individual que identificará os conhecimentos; habilidades e atitudes individuais das pessoas envolvidas. Após o levantamento de necessidades, precisa-se desenvolver a programação de treinamento que visa planejar o que, quem, quando, como e onde colocar em ação um processo de treinamento que atenda ao diagnóstico levantado. Na seqüência, tem-se a responsabilidade da execução do treinamento, em que a relação instrução X aprendizagem é colocada em prática. Finalmente, o processo de treinamento após ser executado, deve ser avaliado fechando assim, o ciclo do sistema com o feedback que irá apontar informações relevantes a respeito dos resultados alcançados, bem como mostrar melhorias que possam ser incluídas no processo de aprendizagem.

2.4.1 Por que diagnosticar para desenvolver pessoas?

Sendo o treinamento e desenvolvimento de pessoas uma tarefa constante e incessante, treinar uma única vez na vida, nada significa. No cenário globalizado em que as organizações estão inseridas, o Recursos Humanos passa a ter o desafio

constante de exercer de maneira cada vez mais dinâmica o seu papel, visto que são as pessoas as responsáveis pelo produto final. A tecnologia por mais avançada que seja, desenvolve máquinas e processos que dependem de pessoas para operá-los, portanto, pessoas motivadas e capacitadas são imprescindíveis às organizações. Para Bezerra (2004), o grande desafio é investir corretamente em treinamento e desenvolvimento ao invés de promover programas que pouco venham a agregar aos objetivos da empresa. O Levantamento de Necessidades de Treinamento pode ser visto como um passo fundamental para maior assertividade em relação à elaboração de treinamentos, já que nada mais é que o diagnóstico preliminar do que deve ser feito, e como o programa poderá ser desenvolvido. A experiência mostra e em muitas organizações é visível a realização de vários cursos e treinamentos que não se justificam. Para Chiavenato, (1994), o levantamento de necessidade pode ocorrer em três diferentes níveis de análise.

No nível da análise da organização empresarial, verifica-se a empresa em sua totalidade desde os objetivos, até a checagem das necessidades globais de competências e habilidades.

No nível da análise departamental, verifica-se cada subsistema, checando igualmente objetivos e necessidades.

No nível de tarefas e operações, que envolve a análise de cada cargo e seus requisitos para checar quais as competências e habilidades serão necessárias à função.

O diagnóstico portanto, significa um esforço de manutenção corretiva das carências de conhecimentos, destrezas, informações e outras necessidades. As organizações que buscam o aprimoramento constante preocupam-se também em prever necessidades futuras promovendo o desenvolvimento de suas equipes. Para isto, o diagnóstico torna-se um aliado já que identifica antes e não depois que novos conhecimentos, habilidades e informações são necessários e imprescindíveis. Essencial, ao longo de todo o processo de Levantamento de necessidades de treinamento, é que todas as etapas sejam seguidas, de forma clara, objetiva e congruente – e sempre orientadas pelo departamento de Recursos Humanos.

3. METODOLOGIA

Segundo Roesch (1996), existem muitas possibilidades de projetos que visam o diagnóstico interno ou do ambiente organizacional, em todas as áreas. Neste projeto, busca-se obter informações através da aplicação do instrumento de Levantamento de Necessidades de Treinamento, o que poderá auxiliar na elaboração da estrutura do treinamento proposto possibilitando maior assertividade na condução e desenvolvimento do mesmo.

3.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia utilizada neste projeto foi a de pesquisa-diagnóstico, em que enfatizou-se a importância da opinião dos colaboradores em relação ao treinamento proposto. Este trabalho foi desenvolvido dentro de uma abordagem quantitativa descritiva.

3.2 Dados a serem utilizados

Foram utilizados dados primários, referentes à opinião dos colaboradores da empresa em relação ao nível de dificuldade e motivos das mesmas na execução de tarefas analisando-se os aspectos pessoais, interpessoais, no trabalho e na organização.

3.3 População e amostra

Responderam a pesquisa, 29 colaboradores que participam do treinamento de novos líderes na empresa.

3.4 Forma de obtenção dos dados

Os dados foram coletados entregando-se aos colaboradores um questionário durante um dos treinamentos. Este questionário foi elaborado com base no documento original de Levantamento de Necessidades de Treinamento cedido pela profissional da área de Recursos Humanos Débora Aldina Rodrigues Lopes, psicóloga formada pela UNESP/Bauru, baseado no artigo Liderança – da teoria à prática, de Maria Rita Drabavicius e Sergio Joaquim de Almeida, em que esses autores relacionam “*situações-problemas que o Líder enfrenta e como pode proceder visando à manutenção da auto-estima, à motivação do subordinado e conseqüentemente à excelência na produtividade*”. O artigo encontra-se publicado na página eletrônica <http://www.manager.com.br>. O questionário foi modificado e adaptado à realidade da empresa Servimed para atender os objetivos deste trabalho. Após a fase de esclarecimentos, foi concedido um prazo de 30 minutos para que os colaboradores respondessem o questionário e em seguida o devolvessem para posterior análise e tabulação.

3.5 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados estatisticamente, por meio do uso de técnica de estatística descritiva, utilizando-se para isso do software Excell.

3.6 Limitações da pesquisa

A pesquisa efetuada reporta-se apenas aos colaboradores da empresa que participam do treinamento de novos líderes, portanto, os resultados obtidos poderão divergir da opinião apresentada por outras populações.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Abaixo, apresentamos os resultados contidos no diagnóstico que foi obtido após a aplicação do questionário de levantamento de necessidades (ANEXO 1).

4.1 Quanto às atividades relacionadas aos aspectos pessoais

ATIVIDADES AVALIADAS - ASPECTOS PESSOAIS							
Nº	QUESTÃO	QUANTO AO GRAU DE DIFICULDADE					
		GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	NENHUMA	NÃO RESP	TOTAL
1	Ouvir com empatia	0,00%	13,79%	27,59%	55,17%	3,45%	100,00%
2	Apresentar sua posição abertamente	10,34%	20,69%	24,14%	41,38%	3,45%	100,00%
3	Ter iniciativa	0,00%	17,24%	3,45%	75,86%	3,45%	100,00%
4	Desenvolver suas atividades de maneira organizada	3,45%	13,79%	34,48%	48,28%	0,00%	100,00%
5	Ter atenção e concentração no desenvolvimento de suas atividades	0,00%	0,00%	41,38%	55,17%	3,45%	100,00%
6	Conseguir trabalhar em situações de pressão	13,79%	20,69%	20,69%	44,83%	0,00%	100,00%
7	Ter facilidade para aceitar mudanças	3,45%	3,45%	20,69%	72,41%	0,00%	100,00%
8	Aprender continuamente no trabalho	0,00%	6,90%	10,34%	82,76%	0,00%	100,00%
9	Ser criativo na resolução de problemas ou na busca de melhorias	0,00%	6,90%	34,48%	58,62%	0,00%	100,00%
10	Administrar o tempo de maneira a conseguir realizar todas as atividades necessárias	6,90%	13,79%	48,28%	31,03%	0,00%	100,00%
11	Expor suas idéias em grupo	10,34%	24,14%	13,79%	51,72%	0,00%	100,00%
TOTAIS		4,39%	12,85%	25,39%	56,11%	1,25%	100,00%

Tabela 1 – Resultados Gerais do grau de dificuldade encontrado pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos pessoais.

ATIVIDADES AVALIADAS - ASPECTOS PESSOAIS										
Nº	QUESTÃO	QUANTO AOS MOTIVOS DAS DIFICULDADES								
		Não Gosto	Não Sei fazê-la	Não tenho habilidade	Falta Recursos	Outro Motivo	Já desenvolvo	Sei fazê-la	Não Resp	TOTAL
1	Ouvir com empatia	3,45%	6,90%	17,24%	3,45%	10,34%	48,28%	3,45%	6,90%	100,00%
2	Apresentar sua posição abertamente	0,00%	10,34%	24,14%	0,00%	10,34%	41,38%	6,90%	6,90%	100,00%
3	Ter iniciativa	0,00%	0,00%	13,79%	0,00%	13,79%	58,62%	6,90%	6,90%	100,00%
4	Desenvolver suas atividades de maneira organizada	6,90%	3,45%	6,90%	6,90%	24,14%	41,38%	3,45%	6,90%	100,00%
5	Ter atenção e concentração no desenvolvimento de suas atividades	0,00%	0,00%	17,24%	10,34%	6,90%	55,17%	6,90%	3,45%	100,00%
6	Conseguir trabalhar em situações de pressão	27,59%	0,00%	10,34%	10,34%	13,79%	20,69%	13,79%	3,45%	100,00%
7	Ter facilidade para aceitar mudanças	6,90%	0,00%	6,90%	3,45%	17,24%	55,17%	6,90%	3,45%	100,00%
8	Aprender continuamente no trabalho	0,00%	0,00%	6,90%	10,34%	10,34%	65,52%	3,45%	3,45%	100,00%
9	Ser criativo na resolução de problemas ou na busca de melhorias	0,00%	3,45%	10,34%	6,90%	20,69%	44,83%	10,34%	3,45%	100,00%
10	Administrar o tempo de maneira a conseguir realizar todas as atividades necessárias	0,00%	0,00%	13,79%	10,34%	31,03%	27,59%	10,34%	6,90%	100,00%
11	Expor suas idéias em grupo	0,00%	3,45%	24,14%	0,00%	17,24%	48,28%	3,45%	3,45%	100,00%
TOTAIS		4,08%	2,51%	13,79%	5,64%	15,99%	46,08%	6,90%	5,02%	100%

Tabela 2 – Resultados Gerais dos motivos das dificuldades encontrados pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos pessoais.

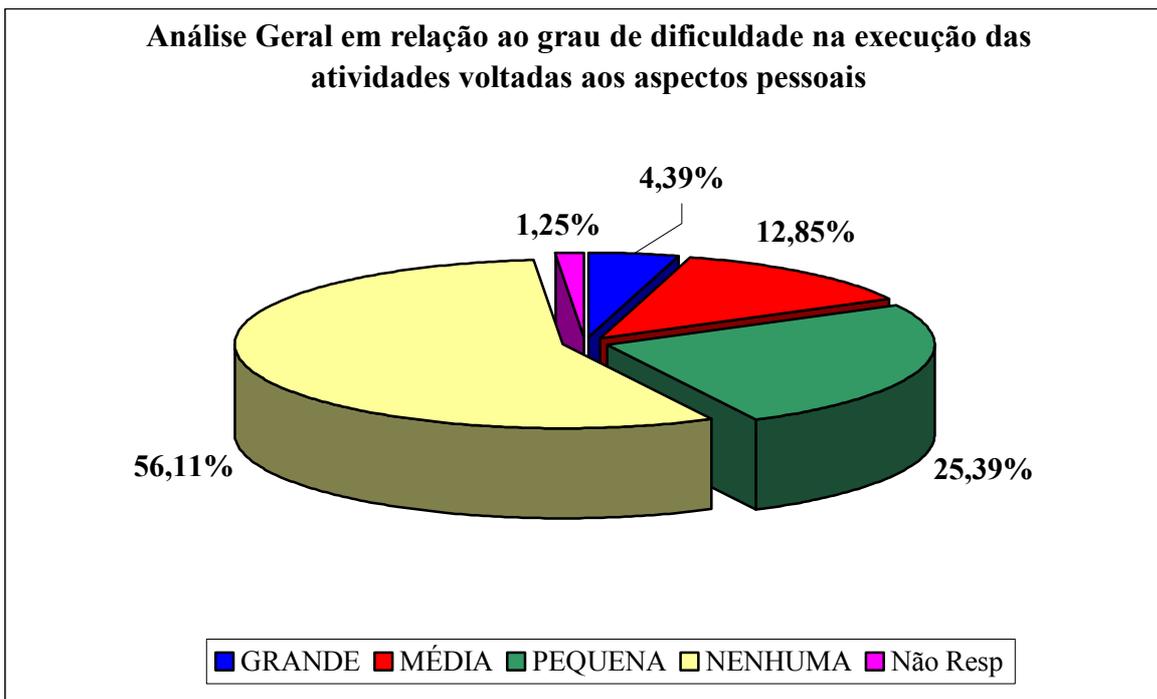


Figura 1 – Análise Geral em relação ao grau de dificuldade na execução das atividades voltadas aos aspectos pessoais.

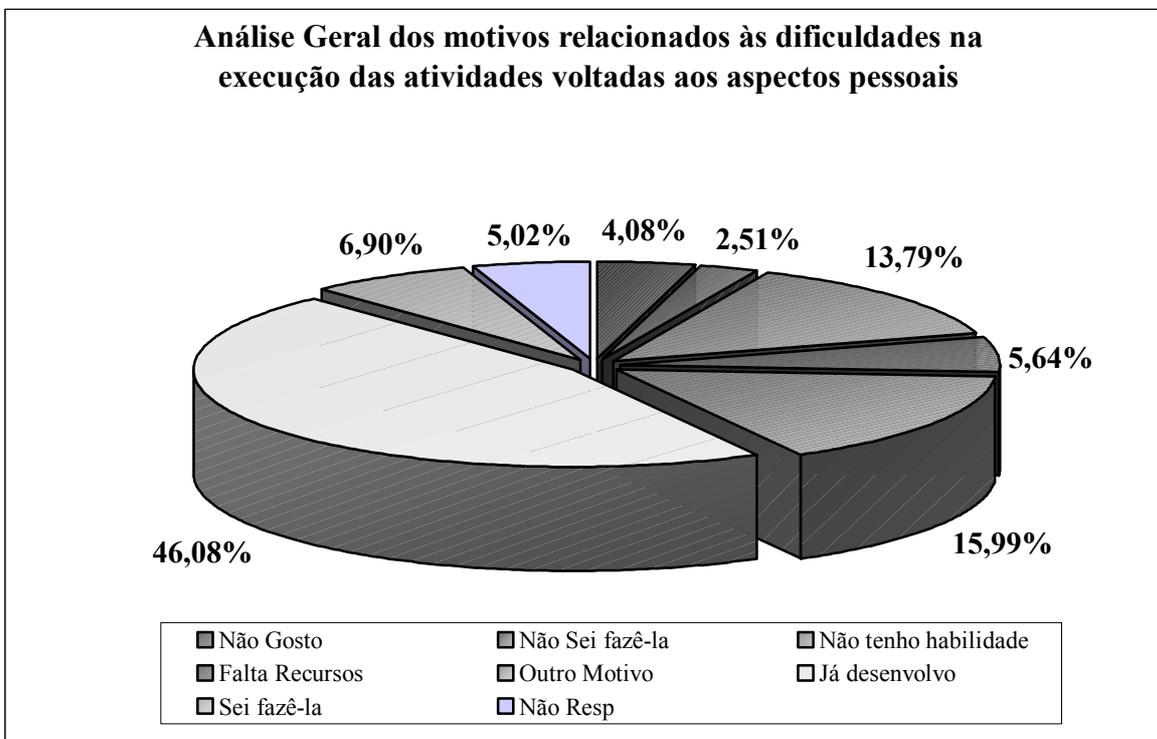


Figura 2 – Análise Geral dos motivos relacionados às dificuldades encontradas na execução das atividades voltadas aos aspectos pessoais.

N° QUESTÃO	RESPOSTAS DOS MOTIVOS OU (outros) - ASPECTOS PESSOAIS
1	<p>Costumo ter o hábito de ser uma excelente ouvinte quando eu quero, quando vejo a necessidade, (dependendo do problema) mas às vezes me falta sensibilidade.</p> <p>Quando sou procurado várias vezes a respeito do mesmo assunto e nas primeiras vezes expliquei o procedimento correto.</p> <p>Às vezes devido a gravidade do problema ouvir com empatia se torna um desafio. Paro, penso e reflito sobre as causas do problema e aí sim, consigo ouvir. Demoro um pouco para me colocar no lugar das pessoas (dificuldade minha).</p>
2	<p>Pela minha timidez.</p> <p>Receio de não ser compreendida (ser clara), magoar.</p> <p>Não há dificuldades + o problema é magoar as pessoas com seu ponto de vista diferente.</p>
3	<p>Me sinto ansioso ou pressionado.</p> <p>Não ter clareza dos limites de atuação e expectativa da empresa para o setor.</p> <p>Às vezes me envolvo até onde não devo (tomo as dores do outro).</p>
4	<p>Comecei a aprender, já melhorei 55%.</p> <p>Tenho dificuldade em diferenciar tarefas como urgentes, importantes etc. Para organizá-las.</p> <p>Mesmo planejando o dia é difícil pois surgem várias atividades que não estavam programadas</p> <p>Tenho dificuldade de apresentar minhas opiniões e idéias.</p> <p>Me prejudico um pouco quando aparecem muitas atividades urgentes.</p> <p>Está ligado a questão 10.</p> <p>Às vezes me atrapalho, dependendo da quantidade de trabalho e de quem pediu que a tarefa seja efetuada.</p>
5	<p>Me desconcentro com conversas ao lado.</p> <p>Certos momentos do dia a dia muito barulho.</p>
6	<p>Já trabalhei em uma empresa onde era grande a pressão.</p> <p>Dificulta o trabalho e não sou como deveria.</p> <p>Gosto de desafios.</p> <p>Gera ansiedade, dificultando um pouco estudo, planejamento e execução.</p>
7	<p>É difícil mudar hábitos que julgamos certos, dói, mais definitivamente é possível.</p> <p>Meu serviço não tem muitas melhorias a apresentar.</p> <p>Gosto de conhecer coisas novas e para isso normalmente é preciso mudar.</p> <p>Para que haja crescimento é necessário que haja mudanças.</p> <p>Questão de teimosia...estou melhorando....</p>
8	<p>A dificuldade é pequena, o motivo é sempre ter organização na equipe para melhor desenvolver a aprendizagem.</p> <p>Não sinto dificuldades.</p> <p>Atividades rotineiras limitam o conhecimento de outros trabalhos.</p> <p>Gosto daquilo que faço.</p>
9	<p>O motivo é ter como chegar a essa melhoria ter um apoio.</p> <p>Sou um pouco preguiçoso.</p> <p>Não consigo distinguir se determinada ação é melhoria ou faz parte da rotina.</p> <p>Sei realizar, porém o tempo não permite o desenvolvimento, pois na maioria das vezes as decisões precisam ser tomadas na hora.</p>
10	<p>Eu quero muitas coisas e com o tempo disponível fica difícil, aprendendo a # entre o que pode ser feito e o que eu quero fazer.</p> <p>Às vezes faço planejamento mas aparecem imprevistos.</p> <p>Trabalho sobrecarregado.</p> <p>Tenho dificuldade em diferenciar tarefas como urgentes, importantes etc. Para organizá-las.</p> <p>Estou trabalhando para melhorar este item.</p> <p>Preciso saber administrar todos os meus compromissos.</p> <p>Me prejudico um pouco quando aparecem muitas atividades urgentes.</p> <p>Coisas que surgem de última hora, mas que dá para administrar.</p> <p>Faço tudo ao mesmo tempo e atropelo as etapas.</p>
11	<p>Um pouco nervoso e vergonha.</p> <p>Timidez.</p> <p>Estou trabalhando para melhorar este item.</p> <p>Pela minha timidez.</p> <p>Nervosismo às vezes impede de expor as idéias/ insegurança.</p>

Tabela 3 – Respostas dos motivos classificados pelos candidatos ao treinamento como OU (outro) em relação às atividades voltadas aos aspectos pessoais.

Questionados sobre as atividades relacionadas aos “aspectos pessoais”, mais de 55% das pessoas responderam que de acordo com a sua percepção não encontram dificuldades na realização das tarefas, porém, mais de 40% responderam que possuem alguma dificuldade que embora escalonadas entre média, pequena e grande se tornam relevantes na análise dos resultados. Nas respostas obtidas sobre os motivos das dificuldades, as pessoas em sua maioria responderam de maneira variada, sendo que mais de 16% responderam não possuir tais habilidades ou não saber fazê-las. Quando se levanta que as pessoas não possuem alguma habilidade ou não sabem desenvolver determinada tarefa, tem-se automaticamente um indicador de que elas podem aprender.

Algumas questões foram respondidas pelos colaboradores contendo algum grau de dificuldade em sua execução, dentre elas, destacam-se: “administrar o tempo de maneira a conseguir realizar todas as atividades necessárias”, “apresentar sua posição abertamente”, e “conseguir trabalhar em situações de pressão”, boa parte respondeu que os principais motivos para tais dificuldades são: não possuir tal habilidade, não gostar ou não saber fazê-las.

As 49 respostas elencadas na tabela 3, foram motivadas a partir da oportunidade do colaborador de descrever o motivo quando não encontrasse uma forma direta de justificá-lo dentro da grade oferecida no questionário. Considerou-se importante transcrever todas as respostas detalhadamente por questão ou assunto devido à riqueza de informações contidas nas mesmas.

Os resultados apresentados mostram claramente a necessidade de estruturar módulos dentro do treinamento de novos líderes que sejam voltados ao desenvolvimento humano dos participantes, mesmo porque, esta fase poderá ser utilizada como base permitindo maior facilidade no desenvolvimento das demais habilidades voltadas aos aspectos interpessoais, técnicos e organizacionais.

ATIVIDADES AVALIADAS - ASPECTOS INTERPESSOAIS							
Nº	QUESTÃO	QUANTO AO GRAU DE DIFICULDADE					
		GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	NENHUMA	Não Resp	TOTAL
12	Opinar sobre medidas específicas que cada um deverá tomar, pois o problema de um é problema de todos.	3,45%	13,79%	44,83%	37,93%	0,00%	100,00%
13	Pesquisar junto a outras pessoas soluções possíveis ao problema.	0,00%	0,00%	20,69%	79,31%	0,00%	100,00%
14	Expor sua necessidade de auxílio no desenvolvimento de suas tarefas diárias.	0,00%	10,34%	20,69%	68,97%	0,00%	100,00%
15	Cumprimentar o colega pela melhoria realizada por ele.	0,00%	6,90%	6,90%	86,21%	0,00%	100,00%
16	Ouvir e responder abertamente às perguntas e comentários do outro.	0,00%	10,34%	10,34%	79,31%	0,00%	100,00%
17	Solicitar ajuda no desenvolvimento de uma nova atividade.	0,00%	6,90%	24,14%	68,97%	0,00%	100,00%
18	Comprometer-se com a equipe - espírito ganhar/ganhar.	0,00%	3,45%	20,69%	75,86%	0,00%	100,00%
19	Dar informações básicas sobre um problema e descrever porque a mudança é necessária (propondo soluções).	0,00%	6,90%	37,93%	55,17%	0,00%	100,00%
20	Manifestar confiança no outro.	0,00%	6,90%	17,24%	75,86%	0,00%	100,00%
21	Ensinar ao outro uma atividade que atualmente é desenvolvida por você.	0,00%	3,45%	6,90%	89,66%	0,00%	100,00%
TOTAIS		0,34%	6,90%	21,03%	71,72%	0,00%	100,00%

Tabela 4 – Resultados Gerais do grau de dificuldade encontrado pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos interpessoais.

ATIVIDADES AVALIADAS - ASPECTOS INTERPESSOAIS										
Nº	QUESTÃO	QUANTO AOS MOTIVOS DAS DIFICULDADES								
		Não Gosto	Não Sei fazê-la	Não tenho habilidade	Falta Recursos	Outro Motivo	Já desenvolvo	Sei fazê-la	Não Responderam	TOTAL
12	Opinar sobre medidas específicas que cada um deverá tomar, pois o problema de um é problema de todos.	3,45%	6,90%	31,03%	3,45%	10,34%	27,59%	13,79%	3,45%	100,00%
13	Pesquisar junto a outras pessoas soluções possíveis ao problema.	0,00%	0,00%	3,45%	6,90%	6,90%	68,97%	10,34%	3,45%	100,00%
14	Expor sua necessidade de auxílio no desenvolvimento de suas tarefas diárias.	3,45%	6,90%	6,90%	0,00%	10,34%	68,97%	0,00%	3,45%	100,00%
15	Cumprimentar o colega pela melhoria realizada por ele.	0,00%	0,00%	3,45%	0,00%	13,79%	75,86%	3,45%	3,45%	100,00%
16	Ouvir e responder abertamente às perguntas e comentários do outro.	0,00%	3,45%	10,34%	0,00%	10,34%	68,97%	3,45%	3,45%	100,00%
17	Solicitar ajuda no desenvolvimento de uma nova atividade.	6,90%	0,00%	0,00%	6,90%	3,45%	75,86%	3,45%	3,45%	100,00%
18	Comprometer-se com a equipe - espírito ganhar/ganhar.	0,00%	0,00%	3,45%	6,90%	6,90%	72,41%	6,90%	3,45%	100,00%
19	Dar informações básicas sobre um problema e descrever porque a mudança é necessária (propondo soluções).	0,00%	0,00%	27,59%	0,00%	6,90%	48,28%	13,79%	3,45%	100,00%
20	Manifestar confiança no outro.	0,00%	0,00%	6,90%	0,00%	17,24%	72,41%	0,00%	3,45%	100,00%
21	Ensinar ao outro uma atividade que atualmente é desenvolvida por você.	0,00%	0,00%	3,45%	3,45%	6,90%	58,62%	24,14%	3,45%	100,00%
TOTAIS		1,38%	1,72%	9,66%	2,76%	9,31%	63,79%	7,93%	3,45%	100%

Tabela 5 – Resultados Gerais dos motivos das dificuldades encontradas pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos interpessoais.

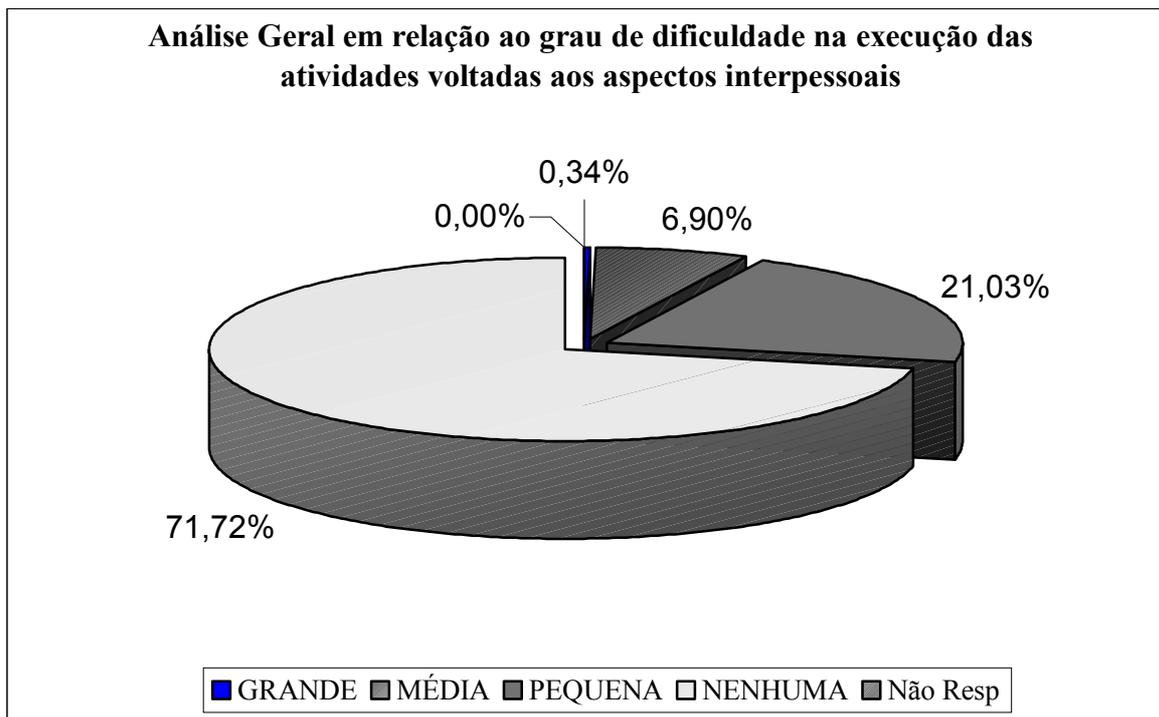


Figura 3 – Análise Geral em relação ao grau de dificuldade na execução das atividades voltadas aos aspectos interpessoais.

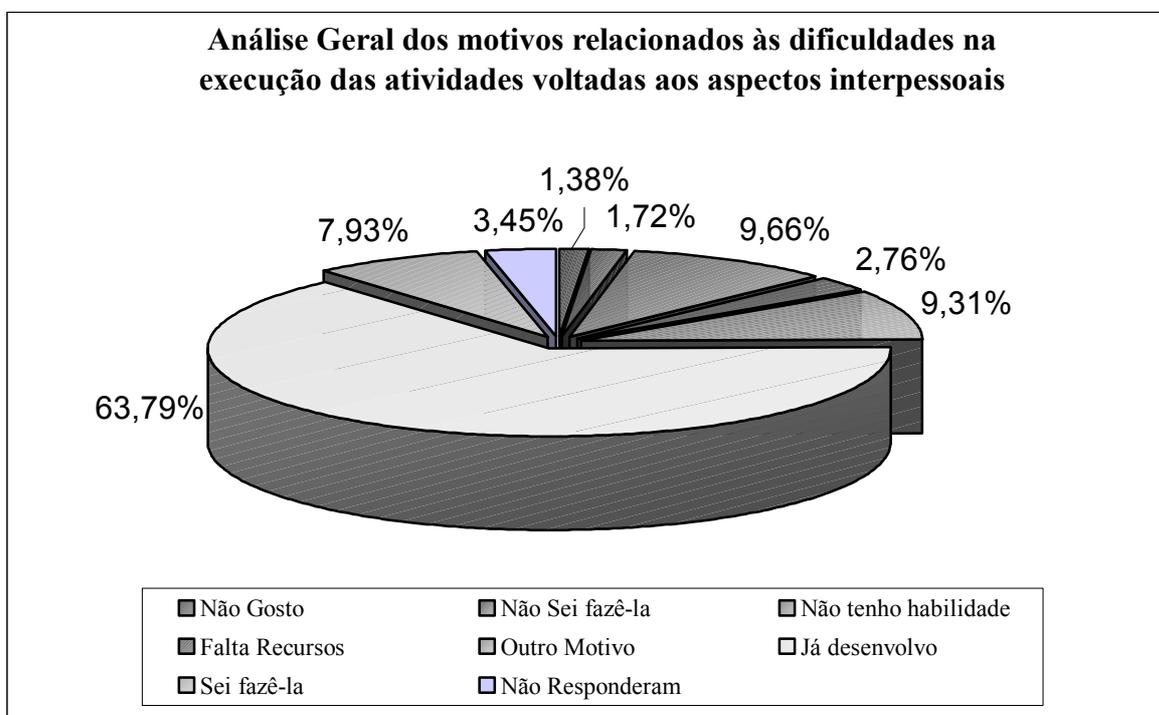


Figura 4 – Análise Geral dos motivos relacionados às dificuldades encontradas na execução das atividades voltadas aos aspectos interpessoais.

Nº QUESTÃO	RESPOSTAS DOS MOTIVOS OU (outros) - ASPECTOS INTERPESSOAIS
12	Nem sempre medidas cabem a mim também.
	Nem sempre há abertura para opinar sobre determinadas situações.
	Às vezes, falta familiaridade com a situação.
13	Primeiro tentar resolver, visto que ao pedir ajuda você poderá arrumar mais problemas.
14	Necessito às vezes de uma orientação ou confirmação.
	Por sentir receio em atrapalhar o trabalho de outra pessoa.
15	Sempre senti falta disso, então, eu faço, acho que é uma forma de incentivo.
	Não tenho este costume.
	O motivo é críticas de alguns colegas.
	Não tenho o costume.
16	Quando sou procurado várias vezes a respeito do mesmo assunto e nas primeiras vezes expliquei o procedimento correto.
	Tenho um pouco de receiome dói facilmente (estou melhorando).
	às vezes tenho medo de opinar de modo errado.
17	Procuro buscar solução sozinho até o momento que não comprometa a entrega do trabalho.
18	A primeira coisa a botar na cabeça de toda a equipe é o mesmo objetivo.
	Ter cuidado para não interferir no direito de outrem ou de um superior.
19	Se já sei que a pessoa a quem devo propor a mudança não aceita opiniões com facilidade, prefiro não fazê-lo.
	Deveria haver mais abertura.
20	Não é sempre que dá para confiar.
	O motivo a equipe critica se manifestar confiança é a falta do espírito de equipe das pessoas.
	Dificuldade identificar o comprometimento dos demais.
	Depende das pessoas que trabalham com vc suas atitudes, caráter, competência.
	Às vezes sinto falta de confiança no colega.
21	Muitas vezes não sei me colocar corretamente.

Tabela 6 – Respostas dos motivos classificados pelos candidatos ao treinamento como OU (outro) em relação às atividades voltadas aos aspectos interpessoais.

Em relação aos aspectos interpessoais, mais de 70% das pessoas responderam que, de maneira geral não sentem nenhuma dificuldade no desenvolvimento das atividades. Quanto aos motivos das dificuldades encontradas, os resultados foram bem parecidos.

As questões de maior relevância em grau de dificuldade e motivo das mesmas estão relacionadas a: “opinar sobre medidas específicas que cada um tomará, pois o problema de um é problema de todos” e “dar informações básicas sobre um problema e descrever o porquê da mudança ser necessária propondo soluções”.

Voltamos a destacar as respostas dadas as questões abertas nos motivos OU. Tais respostas podem ser encontradas na tabela 6, e oferecem detalhes em relação às dificuldades encontradas na execução das atividades voltadas aos aspectos interpessoais. Devido à variedade de motivos, também não foi possível ocultar, resumir ou agrupar nenhuma resposta, pois todas possuem seu grau de importância dentro do levantamento efetuado junto aos colaboradores.

Todos estes resultados apontam para necessidade de treinamento específico, voltado ao desenvolvimento dos aspectos interpessoais principalmente no que se refere a dar opiniões em relação ao coletivo sobre problemas comuns, sugerir mudanças e manifestar confiança no outro.

Neste ponto, torna-se interessante fazer o seguinte questionamento: na percepção das pessoas, elas acreditam que se relacionam bem, mas até que ponto suas lideranças percebem desta forma? Seria mais prudente, pesquisar futuramente e avaliar as mesmas atividades do ponto de vista da outra parte – as lideranças.

ATIVIDADES AVALIADAS - ASPECTOS TÉCNICOS NO TRABALHO							
N°	QUESTÕES	QUANTO AO GRAU DE DIFICULDADE					
		GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	NENHUMA	NÃO RESP	TOTAL
22	Ensinar ao outro uma tarefa (técnica) do seu trabalho.	0,00%	0,00%	13,79%	86,21%	0,00%	100,00%
23	Ler a respeito do seu trabalho para atualizar-se.	3,45%	24,14%	31,03%	41,38%	0,00%	100,00%
24	Estudar sobre as situações técnicas para intervir e melhorar os procedimentos.	0,00%	13,79%	41,38%	44,83%	0,00%	100,00%
25	Tomar decisões sobre novos procedimentos de trabalho.	3,45%	17,24%	24,14%	55,17%	0,00%	100,00%
26	Diagnosticar ou levantar necessidades do grupo e propor soluções.	0,00%	10,34%	44,83%	44,83%	0,00%	100,00%
27	Planejar, organizar, dirigir e avaliar um projeto.	10,34%	27,59%	41,38%	20,69%	0,00%	100,00%
TOTAIS		2,87%	15,52%	32,76%	48,85%	0,00%	100,00%

Tabela 7 – Resultados Gerais do grau de dificuldade encontrado pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos técnicos no trabalho.

ATIVIDADES AVALIADAS- ASPECTOS TÉCNICOS NO TRABALHO										
N°	QUESTÕES	QUANTO AOS MOTIVOS DAS DIFICULDADES								TOTAL
		Não Gosto	Não Sei fazê-la	Não tenho habilidade	Falta Recursos	Outro Motivo	Já desenvolvo	Sei fazê-la	Não Responderam	
22	Ensinar ao outro uma tarefa (técnica) do seu trabalho.	0,00%	0,00%	3,45%	6,90%	3,45%	58,62%	24,14%	3,45%	100,00%
23	Ler a respeito do seu trabalho para atualizar-se.	3,45%	6,90%	13,79%	13,79%	17,24%	24,14%	17,24%	3,45%	100,00%
24	Estudar sobre as situações técnicas para intervir e melhorar os procedimentos.	6,90%	0,00%	6,90%	24,14%	17,24%	24,14%	17,24%	3,45%	100,00%
25	Tomar decisões sobre novos procedimentos de trabalho.	0,00%	3,45%	17,24%	6,90%	10,34%	44,83%	13,79%	3,45%	100,00%
26	Diagnosticar ou levantar necessidades do grupo e propor soluções.	0,00%	10,34%	31,03%	0,00%	6,90%	37,93%	6,90%	6,90%	100,00%
27	Planejar, organizar, dirigir e avaliar um projeto.	0,00%	17,24%	27,59%	6,90%	17,24%	10,34%	17,24%	3,45%	100,00%
TOTAIS		1,72%	6,32%	16,67%	9,77%	12,07%	33,33%	16,09%	4,02%	100%

Tabela 8 – Resultados Gerais dos motivos das dificuldades encontradas pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos técnicos no trabalho.

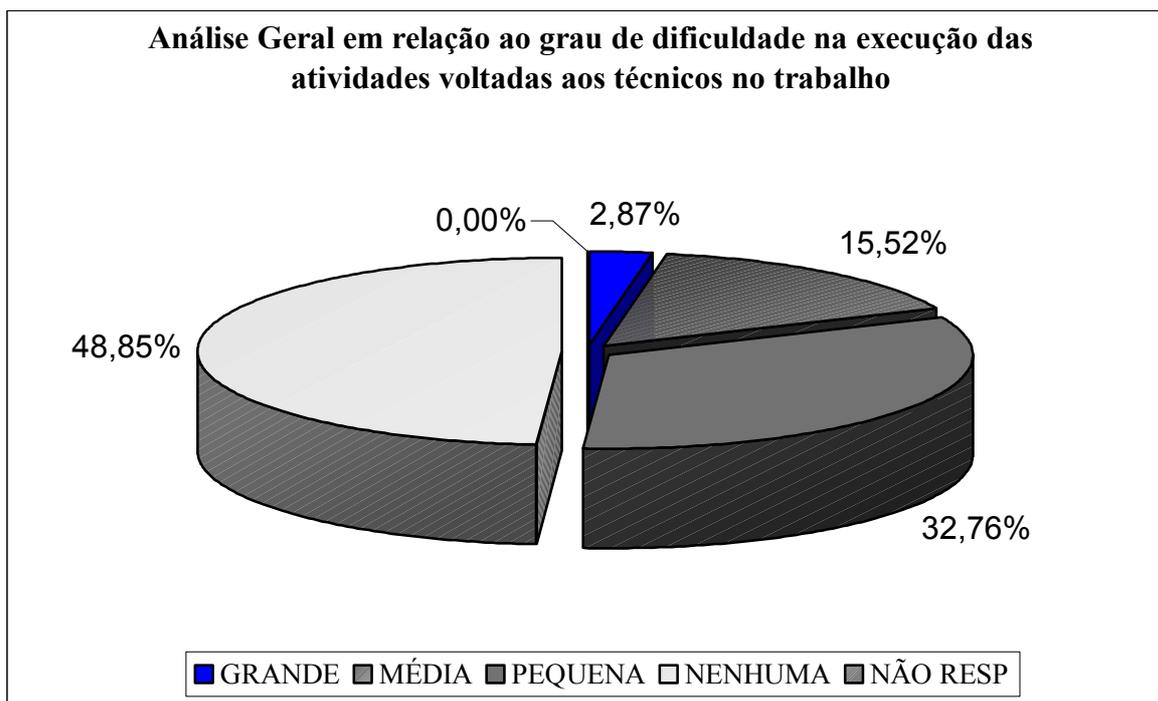


Figura 5 – Análise Geral em relação ao grau de dificuldade na execução das atividades voltadas aos aspectos técnicos no trabalho.

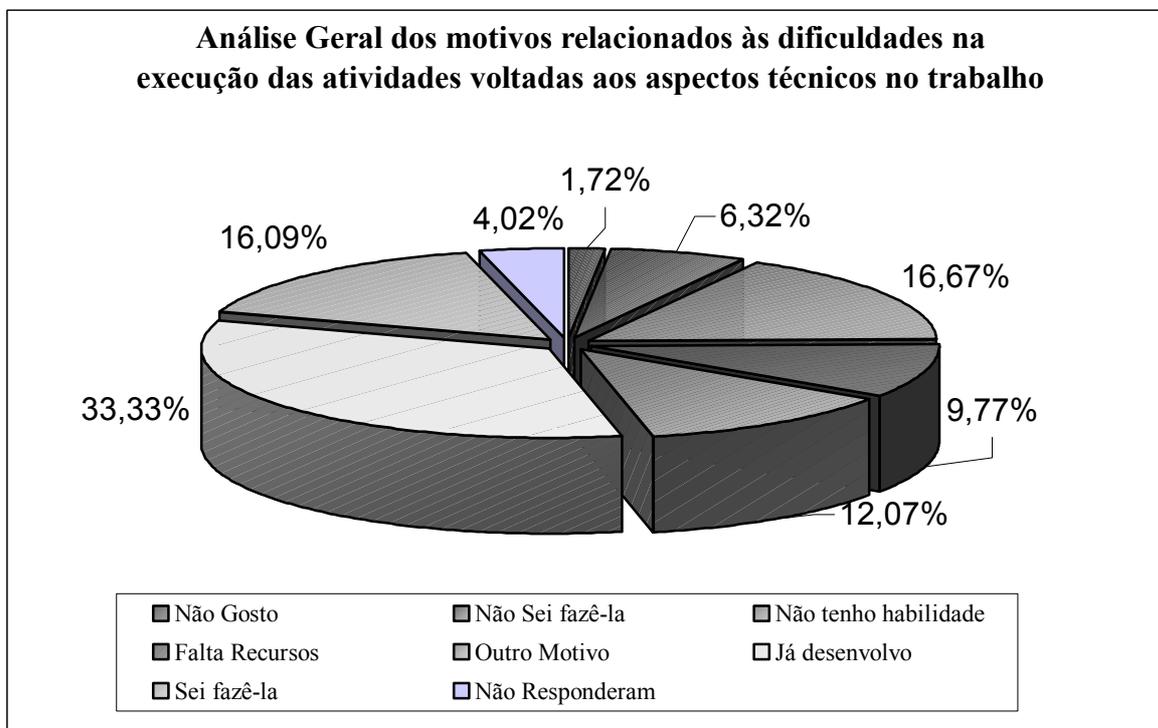


Figura 6 – Análise Geral dos motivos relacionados às dificuldades encontradas na execução das atividades voltadas aos aspectos técnicos no trabalho.

Nº QUESTÃO	RESPOSTAS DOS MOTIVOS OU (outros) - ASPECTOS TÉCNICOS NO TRABALHO
22	Não faço mais, mas se for preciso não haverá problemas.
23	Muitas vezes por falta de tempo.
	Tem faltado tempo, mas sempre que posso me atualizo.
	Falta organizar mais o tempo.
	Preciso administrar melhor o tempo.
	Falta de tempo para leitura.
24	Nem sempre posso fazer isso.
	Tenho dificuldade de apresentar minhas opiniões e idéias.
	Preciso administrar melhor o tempo.
	Outra vez o fato tempo vem intervir nesta questão pois não sei administrar bem o meu tempo fora do horário de trabalho.
	Procuro melhorar meu trabalho analisando as situações diárias.
25	Não tenho a liberdade suficiente, às vezes não estou interado do assunto.
	Depende não só de mim, mas dos outros também.
	Às vezes não depende somente da equipe e sim dos dirigentes.
26	Se já sei que a pessoa a quem devo propor a mudança não aceita opiniões com facilidade, prefiro não fazê-lo.
	Depende não só de mim, mas dos outros também.
27	Comecei com dois projetos de melhorias, mas estou receoso sobre os resultados.
	Falta de prática.
	Estou estudando bastante esse assunto.
	Devido a pressão, falta tempo.
	Depende não só de mim, mas dos outros também.

Tabela 9 – Respostas dos motivos classificados pelos candidatos ao treinamento como OU (outro) em relação às atividades voltadas aos aspectos técnicos no trabalho.

Nos aspectos técnicos os resultados se mostraram de maneira diferente, em que mais de 50% das pessoas quando questionadas sobre as atividades relacionadas a este aspecto, responderam possuir alguma dificuldade na execução das mesmas.

Quanto aos motivos destas dificuldades, os resultados são ainda mais favoráveis à necessidade de desenvolvimento, pois muitos responderam não gostar, não saber, ou não possuir tais habilidades.

Pode-se apurar que a questão nº 26 “diagnosticar ou levantar necessidades do grupo e propor soluções” vem reforçar o que já foi diagnosticado anteriormente nos aspectos interpessoais, ou seja, a necessidade de desenvolvê-los na atividade citada. Porém, a questão que apresentou resultado de maior necessidade de treinamento e desenvolvimento foi a de nº 27: “planejar, organizar, dirigir e avaliar um projeto”, em que as pessoas responderam em sua maioria não saber fazê-lo ou não possuir tal habilidade específica.

Novamente relatamos através da tabela 09 as respostas dadas aos motivos OU. Nos aspectos técnicos ficou claro que, a maioria das pessoas que utilizaram esta opção, descreveram problemas em relação à administração do tempo. Isto por si só já é subsídio suficiente para sugerir módulo específico voltado para o assunto.

Sabendo que os aspectos técnicos são importantes na vida profissional principalmente de pessoas que pretendem assumir cargos de liderança, faz-se necessário aprender sobre a utilização e desenvolvimento de técnicas nos processos e atividades diários, o que permitirá maior crescimento e conseqüente alcance do sucesso profissional individual e das equipes nas quais estes colaboradores estiverem inseridos.

ATIVIDADES AVALIADAS - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS							
Nº	QUESTÕES	GRAU DE DIFICULDADE					TOTAL
		GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	NENHUMA	NÃO RESP	
28	Trabalhar baseado na cultura da empresa.	0,00%	3,45%	17,24%	79,31%	0,00%	100,00%
29	Trabalhar de acordo com princípios, valores e missão da empresa.	0,00%	3,45%	13,79%	82,76%	0,00%	100,00%
30	Buscar novos conhecimentos inerentes ao negócio da empresa.	6,90%	24,14%	27,59%	41,38%	0,00%	100,00%
31	Desenvolver atividades de acordo com os objetivos da empresa.	6,90%	6,90%	27,59%	58,62%	0,00%	100,00%
32	Compreender o vínculo das atividades dos vários departamentos da empresa.	0,00%	17,24%	27,59%	55,17%	0,00%	100,00%
TOTAIS		2,76%	11,03%	22,76%	63,45%	0,00%	100,00%

Tabela 10 – Resultados Gerais do grau de dificuldade encontrado pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos organizacionais.

ATIVIDADES AVALIADAS - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS										
Nº	QUESTÕES	MOTIVOS								TOTAL
		Não Gosto	Não Sei fazê-la	Não tenho habilidade	Falta Recursos	Outro Motivo	Já desenvolvo	Sei fazê-la	Não Responderam	
28	Trabalhar baseado na cultura da empresa.	0,00%	3,45%	6,90%	3,45%	6,90%	72,41%	3,45%	3,45%	100,00%
29	Trabalhar de acordo com princípios, valores e missão da empresa.	0,00%	0,00%	6,90%	0,00%	6,90%	79,31%	3,45%	3,45%	100,00%
30	Buscar novos conhecimentos inerentes ao negócio da empresa.	0,00%	3,45%	13,79%	20,69%	10,34%	24,14%	24,14%	3,45%	100,00%
31	Desenvolver atividades de acordo com os objetivos da empresa.	0,00%	3,45%	6,90%	20,69%	6,90%	48,28%	10,34%	3,45%	100,00%
32	Compreender o vínculo das atividades dos vários departamentos da empresa.	0,00%	6,90%	6,90%	10,34%	13,79%	48,28%	10,34%	3,45%	100,00%
TOTAIS		0,00%	3,45%	8,28%	11,03%	8,97%	54,48%	10,34%	3,45%	100%

Tabela 11 – Resultados Gerais dos motivos das dificuldades encontradas pelos candidatos ao treinamento na execução das atividades relacionadas aos aspectos organizacionais.

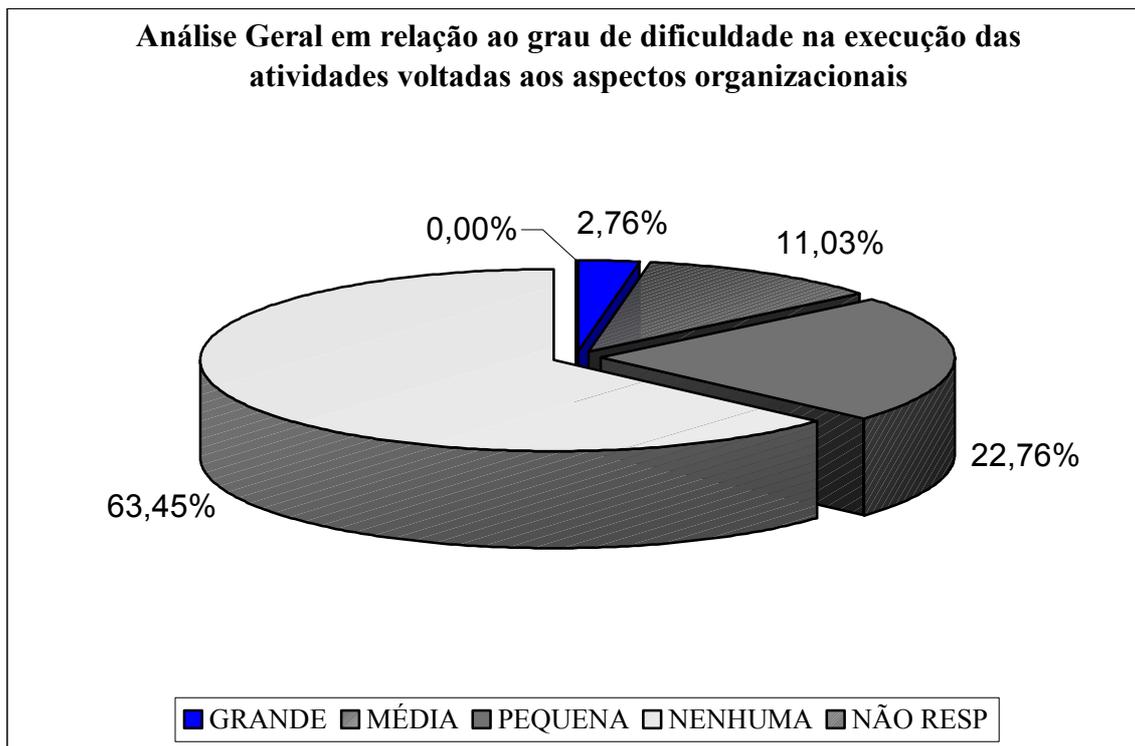


Figura 7 – Análise Geral em relação ao grau de dificuldade na execução das atividades voltadas aos aspectos organizacionais.

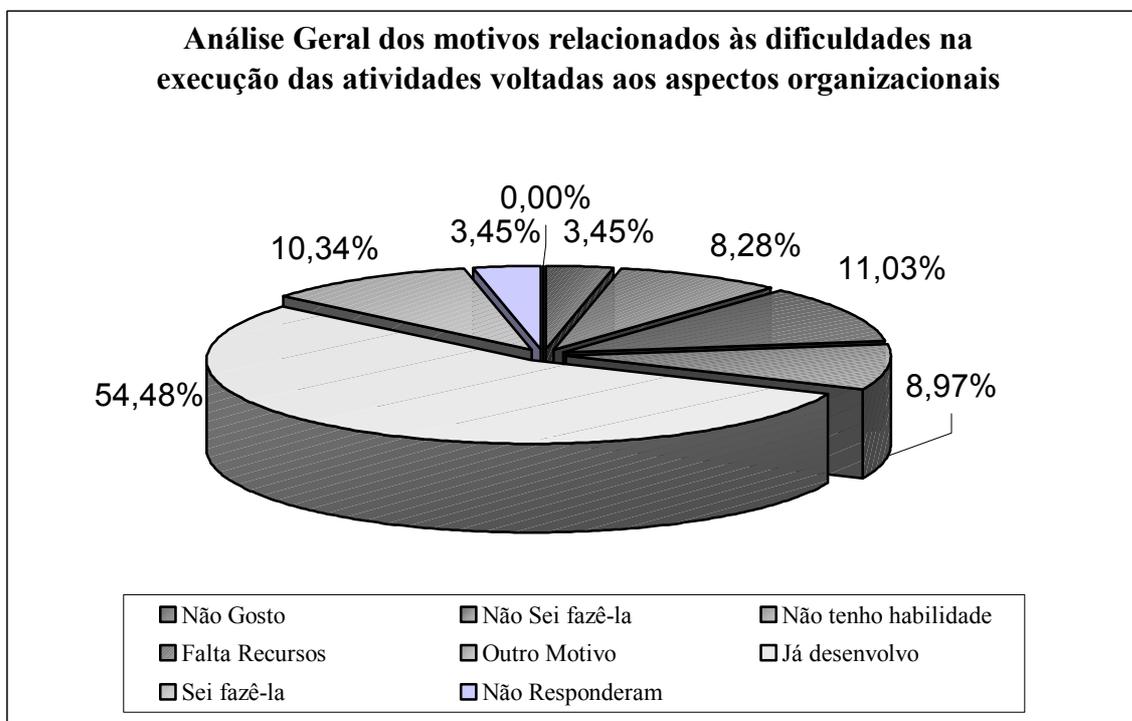


Figura 8 – Análise Geral dos motivos relacionados às dificuldades encontradas na execução das atividades voltadas aos aspectos organizacionais.

Nº QUESTÃO	RESPOSTAS DOS MOTIVOS OU (outros) - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS
28	Às vezes falta algum ponto com o qual não estou familiarizado.
	Muitas coisas que acontecem na empresa são abertas e muitas outras coisas deveriam ser divulgadas e não são.....eu sei qual é a missão da empresa, mas todos sabem?
29	À vezes falta algum ponto com o qual não estou familiarizado.
30	À vezes falta algum ponto com o qual não estou familiarizado.
	Outra vez o fato tempo vem intervir nesta questão pois não sei administrar vem o meu tempo fora do horário de trabalho.
31	Devido aos imprevistos que acontecem no dia a dia.
	Às vezes falta algum ponto com o qual não estou familiarizado.
32	Falta compreender o processo como um todo em algumas situações.
	Seria interessante se houvesse mais entrosamento entre os diferentes departamentos da empresa. (mais união).
	Não conheço o serviço dos outros departamentos.

Tabela 12 – Respostas dos motivos classificados pelos candidatos ao treinamento como OU (outro) em relação às atividades voltadas aos aspectos organizacionais.

Em relação aos aspectos organizacionais, quando questionados sobre algumas atividades, as pessoas responderam que de maneira geral não sentem dificuldades no desenvolvimento das mesmas pelos motivos de já desenvolverem ou saber fazê-la.

A questão nº 30 “buscar novos conhecimentos inerentes ao negócio da empresa” foi a que apresentou maior grau de dificuldade e motivos como: não possuir habilidade, falta recursos e outros. Quanto às respostas descritas em relação aos motivos OU, percebe-se a falta de conhecimento de alguns colaboradores em relação aos procedimentos que ocorrem diariamente nos vários departamentos da empresa, bem como se dá a integração das atividades dos mesmos.

É evidente que voltados para seus departamentos internos às pessoas sintam dificuldades em enxergar o todo e principalmente aprender sobre o segmento de mercado em que a empresa se encontra.

Faz-se necessário, neste caso, módulo de treinamento e desenvolvimento voltado a esclarecimentos e orientações básicas a respeito da organização, o porquê de sua existência, bem como sobre sua missão, valores, princípios e cultura, o que ajudará a nortear até as pequenas decisões que as pessoas precisam tomar em seu cotidiano de maneira mais assertiva e benéfica para ambos: colaboradores e organização.

Dos dados gerais levantados, destaca-se que, as dificuldades apresentadas pelos colaboradores em relação aos aspectos pessoais, devem ser motivo de maior atenção e orientação nos treinamentos, pois as pessoas precisam conhecer-se e auto desenvolver-se para depois utilizar com consciência os recursos internos no processo de mudança que servirá de base ao desenvolvimento dos aspectos interpessoais. Conforme exemplifica Covey (1994), quando se descobre que os empregos existem e exigem interação com as demais pessoas, é que se inicia o processo de liderança: aprender sobre si mesmo, descobrir as habilidades que possui e buscar o auto-desenvolvimento contínuo. Somente depois desta etapa deve-se buscar aprender sobre como melhorar as relações interpessoais, técnicas e organizacionais.

É importante ainda destacar a responsabilidade da empresa em manter um ambiente de confiança e aprendizagem para que as pessoas se sintam mais seguras em relação ao desenvolvimento proposto. Portanto, faz-se necessário desenvolver não somente em laboratório, mas praticar e evoluir continuamente. Ter um modelo mental de educação continuada, estimulando as pessoas a serem independentes principalmente no tocante a proatividade e transcendência da missão pessoal, para gerenciarem com sabedoria e discernimento seu tempo. Este preparo individual faz as pessoas se sentirem independentes, porém liderar-se conscientemente nesta visão, fortalece a confiança para organizar-se nas relações interpessoais e tornar-se interdependente. Sobre este aspecto Senge, (1990) cita a importância de construir na organização um ambiente em que as pessoas possam expandir seus conhecimentos, serem estimuladas a aprender e desenvolver a compreensão sobre toda a organização, sendo que a partir daí, aprendem também a tomar decisões, questionar estratégias e propor melhorias.

Praticar constantemente o exercício da escolha também deve ser motivo de atenção, pois as pessoas e somente elas deverão ser as responsáveis por suas ações e decisões diárias em relação ao processo de desenvolver-se continuamente. Neste aspecto, Luckas (1992), alerta: deixar de tomar uma decisão, é geralmente a mais errada das decisões e a maior das faltas de responsabilidade. Para não cair neste ciclo, a principal medida a ser tomada é a de se admitir que toda pessoa deve ser considerada como um ser que decide e que diante disto deve passar a respeitar os próprios limites individuais.

Mudança de mentalidade envolve um processo lento, mas que progressivamente alcança a mentalidade de abundância na qual se consegue escutar, dialogar e compreender além de aprender a cooperar sinergicamente, ou seja, aprender a conviver com as diferenças. Esta atitude interdependente deve estar relacionada à prática consciente diária para depois se tornar um hábito e ser renovada constantemente. Então, quando se trata de liderança não se pode apenas treinar técnicas, mas possibilitar o “aprender a pensar” sobre as situações diárias que ocorrem consigo próprio e com o ambiente em que se vive.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Foi possível diagnosticar alguns fatores que se destacaram nos aspectos avaliados, por estarem relacionados pelos colaboradores como atividades que apresentam certo grau de dificuldade em sua execução. Os fatores que merecem maior atenção são os voltados aos aspectos pessoais, em que a quantidade de respostas obtidas nos motivos OU oferecem por si só, inúmeros dados a serem trabalhados. Ressaltamos ainda a importância da análise pessoal para a decisão de auto desenvolver-se, aprender a lidar com objetivos pessoais (missão) e posteriormente profissionais. O indivíduo precisa se desenvolver, para aprender a ser proativo e assim transcender com consciência.

Pode-se concluir, então, que a empresa age de maneira louvável ao proporcionar o desenvolvimento de pessoas no aspecto “liderança” através do treinamento e desenvolvimento de novos líderes.

5.2 Recomendações

Faz-se necessário diagnosticar nos aspectos pessoais, interpessoais, técnicos e organizacionais para somente depois planejar o desenvolvimento das futuras lideranças a partir dos resultados obtidos, o que proporcionará maior assertividade na elaboração dos módulos de treinamento.

A riqueza de detalhes que os resultados demonstraram nos vários quesitos avaliados podem fundamentar ou subsidiar a educação continuada. Sem o diagnóstico, corre-se o risco de planejar um desenvolvimento apenas com base em suposições o que poderá incorrer em treinamento com resultados equivocados. Recomenda-se a empresa a utilização dos dados levantados e ainda sugere-se fundamentar o treinamento e desenvolvimento de novos líderes na visão de Stephen Covey e Peter Senge, que orientam sobre liderança baseada em princípios através do desenvolvimento pessoal, interpessoal, aspectos técnicos, pensamento sistêmico e a visão compartilhada segundo cultura e missão da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNOLD, William W. PLAS, Jeanne M. *Liderança Orientada para Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1994. 228 p.
- BEZERRA, Luiz Henrique. *Levantamento de Necessidades de Treinamentos*, publicado na <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3683&org=1>
- BLANCHARD, Ken. *Canal RH*, São Paulo: Aquarela, n. 25, p. 23–25, ago. 2003.
- BOOG, Gustavo Gruneberg. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. 503p.
- BRINER, Bob. *Os Métodos de Administração de Jesus*. São Paulo: Mundo Cristão, 1997. 90p.
- BROWN, W. Steven. *13 Erros Fatais que os gerentes cometem*. 5. ed. São Paulo: Maltese, 1995. 209p.
- COHEN, David. Quer ser um bom chefe? *Exame*, São Paulo: n. 9, p. 41–49, maio. 2002.
- COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 348 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 623 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992. 257 p.
- DIAS, Anne. Você S/A, São Paulo: Abril, n.70, p 16-23, abril. 2004.
- FRANKL, Viktor E. *Psicoterapia e o Sentido da Vida*. 3. ed. São Paulo: Quadrante, 1989. 352p.
- HOYLER, S. *Manual de Relações Industriais*. São Paulo: Pioneira, 1970.
- LUCKAS, Elizabeth S. *Prevenção Psicológica*. 2. ed. São Paulo: Vozes, 1992. 302 p.
- MACNEILLY, M. *Sun Tzu e a Arte dos Negócios*. São Paulo: Campus, 1999. 251p.
- MATOS, Francisco Gomes. *Empresa Feliz*. São Paulo: Makron Books, 1996. 391p.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996. 189 p.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. 15. ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 443 p.
- SOUZA, Roberto Antonio de Mello. *Desenvolvimento de Liderança na Empresa*. 2. ed. São Paulo: Duas Cidades, 1978. 262p.
- ULRICH, David. *Os Campeões de RH*. São Paulo: Futura, 1998. 340p.

ANEXOS

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO DE LIDERANCA

Objetivo: Identificar necessidades de treinamentos e desenvolvimento de líderes, para contribuir com a melhoria dos processos.

Importante: responda ao formulário com sinceridade e atenção, pois será a partir de suas respostas que poderemos elaborar um programa que atenda às nossas reais necessidades.

Departamento: _____

1) Na folha anexo, listamos algumas atividades que você tem ou não exercido. Marque com um "X" o grau de dificuldade que você tem enfrentado para executá-las e o(s) motivo(s), de acordo com a legenda abaixo.

LEGENDA		
DIFICULDADE	MOTIVO	
G = GRANDE M = MÉDIA P = PEQUENA	NG	Não gosto.
	NS	Não sei fazê-la.
	NH	Não tenho habilidade suficiente para fazê-la.
	FR	Falta recurso (equipamento, pessoas, sistema, etc).
	OU	Outro motivo - especificar.
N = NENHUMA	JD	Já desenvolvo a atividade sem dificuldades.
	SF	Sei fazê-la, mas não desenvolvo a atividade atualmente.
	OU	Outro motivo - especificar.

