

POTENCIALIZANDO EQUIPES DE TRABALHO: O papel dos líderes

Amanda Castro dos Anjos

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Bruna Tailize de Albuquerque Guedes

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Elisângela de Aguiar Alcalde

Mestra-Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

O tema escolhido foi devido à observância de um déficit na área que envolve treinar e desenvolver as habilidades de um líder. Liderar é mais do que comandar ou dar regras para serem seguidas, é mostrar com exemplo próprio a importância de estar preparado e ciente da tarefa que lhe é direcionada. O cargo de confiança ou por indicação de um líder ainda é um gargalo nas organizações. O líder moderno e treinado deve ter o poder de percepção das oportunidades existentes à sua volta, posicionando-se um passo a frente dos que não buscam se aperfeiçoar na sua liderança. O objetivo do artigo foi evidenciar a importância da preparação dos líderes no direcionamento de equipe. O procedimento metodológico foi pesquisa bibliográfica. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista com uma Consultora em Rh para analisar por meio dos seus relatos como se dá o desenvolvimento de líderes.

PALAVRAS-CHAVE: Competência; Conhecimento; Líderes; Treinamento e desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

O artigo apresentado abordou a relevância do treinamento e desenvolvimento de líderes no meio organizacional, apresentando aspectos importantes para que se tenha líderes preparados para desenvolver uma boa gestão.

Para Chiavenato (2003), o treinamento pode ser entendido como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada.

Já Milkovich e Boudreau (2000) relatam o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais.

O objetivo do artigo foi mostrar que quando ocorre um bom treinamento e desenvolvimento na gestão de líderes, as organizações conseguem expandir com mais facilidade seus objetivos, mostrando que uma gestão eficaz de líderes faz com

que sua equipe se torne eficiente naquilo que desempenha, buscando retenção de talentos e aperfeiçoamento de suas competências.

Como objetivos específicos, buscou-se analisar através de pesquisa bibliográfica, entrevista e apoio da internet, os conhecimentos e habilidades que um líder deverá possuir para desenvolver sua profissão, analisando e acompanhando as tendências do mercado no mundo organizacional.

Espera-se que esse estudo possa ser um início para pesquisas futuras.

1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento vem sendo considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. Sua definição focaliza o cargo atual e busca melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

Chiavenato (1999, p.295) descreve: “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”.

Ele ainda ressalta que o treinamento pode haver mudanças de comportamento onde as informações passadas farão com que o líder leve sua equipe a aumentar o conhecimento das pessoas, melhorarem as habilidades e destrezas, desenvolver e modificar comportamentos e elevar o nível de abstração.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.338).

Segundo a citação dos autores acima, o processo de treinamento não se baseia apenas em conceito, mas sim em desenvolver suas habilidades práticas, levando a equipe a aprender aquilo que o líder os direcionou pelas teorias.

Conceitua-se por desenvolvimento de pessoas a focalização dos cargos a serem ocupados futuramente nas organizações e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem processos de aprendizagem.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.338), o desenvolvimento é entendido como:

Processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Cada indivíduo é responsável pelo seu desenvolvimento dentro das organizações, ele pode ser treinado para certas funções, mas não se afirma que ele tenha interesse em desenvolver essas habilidades, assim caberá ao líder ter o papel de instigar esse colaborador a se aperfeiçoar e ter interesse em alavancar sua carreira.

1.1 TIPOS DE TREINAMENTOS

São considerados seis tipos de treinamento sendo: Orientação da chefia, Administração por metas, Rotação das funções, Substituições temporárias, Incumbências especiais e Orientação por meio de mentores.

✓ Orientação da chefia: com maior relevância esse tipo de treinamento baseia-se na forma de como o líder “educa” seu colaborador. Passando a idéia de que o exemplo do líder é a melhor forma de treinamento no trabalho.

✓ Administração por metas: consiste em estabelecer metas periódicas, seu acompanhamento e possíveis revisões em reuniões programadas com a chefia, é o momento ideal para o chefe dar feedback para o colaborador.

✓ Rotação de funções: feita com a intenção de preparar o colaborador para novas funções, de acordo com o planejamento de recursos humanos, sua principal vantagem é aumentar a visão global ou sistêmica dos colaboradores da empresa.

✓ Substituições temporárias: usada como forma de treinamento e avaliação serve para que um líder substitua o outro quando necessário.

✓ Incumbências especiais: são treinados através de participação em comitês e grupos de trabalho; acompanhamento de pessoas mais experientes em viagens de negociação; estudos e trabalhos de planejamento; acompanhamento de novos projetos e outras atividades que constituem fontes de aprendizado.

✓ Orientação por meio de mentores: são administradores de alto nível e experientes que orientam e ajudam jovens de alto potencial nas práticas administrativas, procurando assegurar que elas tenham condições adequadas para atingir posições de relevo a médias e longos prazos (Lacombe).

Segundo Lacombe (2011), há duas formas de treinamento: formal interno e formal externo. No que diz respeito a treinamento formal interno, é programado e executado pela empresa, exclusivamente para colaboradores e executivos, mas sendo realizado fora do ambiente de trabalho. Com o intuito de melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepará-las para novas funções. Já o treinamento formal externo, é aberto ao público, destinados a aperfeiçoar e desenvolver pessoas em novas habilitações ou para proporcionar conhecimentos gerais em âmbito empresarial.

1.2 OBJETIVOS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Marras (2011) afirma que existem dois tipos de objetivos para a área de T&D:

Objetivos específicos: são divididos em formação profissional: para repassar conhecimentos e práticas ao bom desempenho de uma função. Especialização: busca a otimização dos resultados através de um campo de conhecimento ou prática específica. Reciclagem: renova e atualiza o problema de acordo com sua necessidade.

Objetivos genéricos: aumento direto da produtividade: são ações precisas e corretas que aumentam a produção e resultados no trabalho. Aumento direto da qualidade: a qualidade otimizada de forma direta sobre o grau de responsabilidade no processo produtivo. Incentivo motivacional: possibilidades de se tornar eficiente e eficaz, para fazer com que o colaborador sinta-se motivado para exercer sua função. Otimização pessoal e organizacional: a motivação do indivíduo resulta na excelência em termos de desenvolvimento organizacional. Atendimento de exigências das mudanças: são processos tecnológicos e comportamentais fazendo com que a organizações utilizem como instrumento para enfrentar o efeito das mudanças.

A Figura 1 ilustra o Organograma de Treinamento e Desenvolvimento:

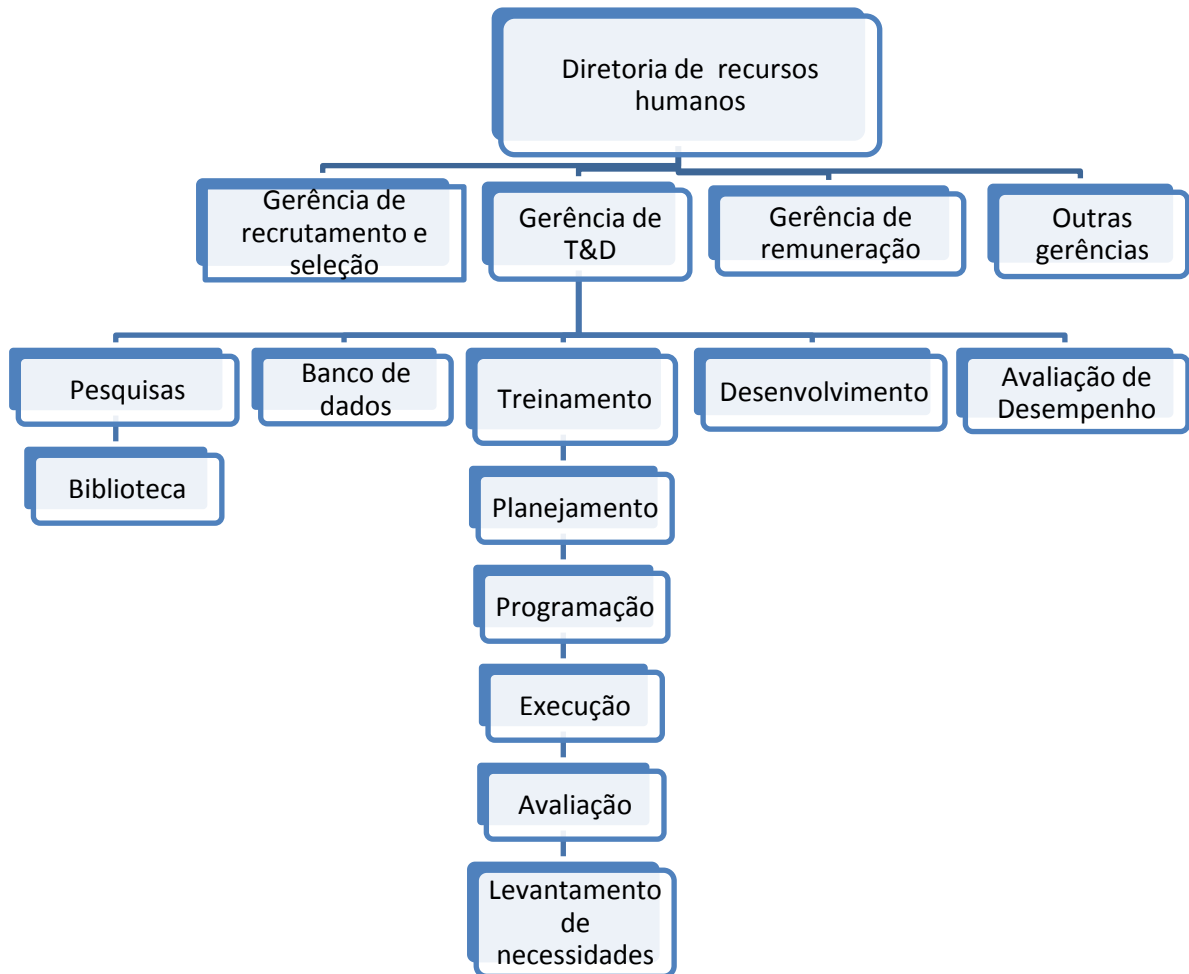


Figura 1: Organograma de treinamento e desenvolvimento
Fonte: Marras (2011, p.134).

1.3 NECESSIDADES DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Gil (2010) afirma que o diagnóstico de necessidade de treinamento tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos das organizações. Desenvolvendo três níveis: análise organizacional, análise de tarefas e análise dos recursos humanos.

✓ Análise organizacional: nessa primeira fase de identifica os níveis de eficiência e eficácia na organização, com o objetivo de contribuir sua elevação no treinamento.

✓ Análise das tarefas: identifica as atividades que compõe as tarefas, sendo requisitos pessoais necessárias para um bom desempenho.

✓ Análise dos recursos humanos: consiste nos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) para a execução das tarefas (GIL, 2010).

2 O PAPEL DO LÍDER

Num contexto de gestão de pessoas é necessário que o líder se veja como colaborador, pois requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Liderança é uma forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados (GIL, 2010).

Nos dizeres de Lacombe (2011, p. 243): “cumpre salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. Ele é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudanças e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores”.

2.1 TIPOS DE LIDERANÇA

White e Lippitt (1939 *apud* CHIAVENATO, 2003) destacam três tipos de liderança, sendo: autocrática, democrática e liberal.

✓ Liderança autocrática: definido como um líder que detém todas as responsabilidades nas decisões em que ele mesmo toma, defini tudo que quer ver desenvolvido e executado com isso sua equipe apenas produz o que é ordenado. Quando o líder se ausenta a equipe tende a cair à produção.

✓ Liderança democrática: essa liderança tem como característica focar no conjunto entre líder e liderados, são tomadas decisões em conjunto, consequentemente levando ao maior empenho de todos os elementos do grupo. Esse líder orienta sua equipe através de estimular as atividades sendo objetivo e ao elogiar ou criticar se limita aos fatos.

✓ Liderança liberal: neste caso os liderados têm a responsabilidade sobre as decisões a serem tomadas onde a participação do líder é quase nula, sendo que este só se manifesta quando solicitado. Por não ter dinamismo com a equipe seus liderados podem perder tempo, objetivos e tarefas são constantemente alterados e pode resultar em individualismo, pois cada elemento deseja que sua ideia prevaleça.

2.2 O LÍDER MODERNO

“*Coach*, profissional que se compromete no âmbito de uma organização a apoiar pessoas que visam alcançar determinados resultados. Sua ação é *coaching* que significa desenvolver” (GIL, 2010, p. 283).

Segundo Beton (2000, p. 01 *apud* GIL, 2010, 283) “é alguém que instrui particularmente, visando preparar uma pessoa para um trabalho específico ou importante.

Já Araujo (1999, p.26 *apud* GIL, 2010, 283) define que sua função é “dar-lhe poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados”.

2.3 COACH EM RELAÇÃO AO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O termo *coach* é traduzido como treinador. Dessa forma, *coaching* tem sido confundido com treinamento, porém há diferença nesses dois processos.

Segundo Gil (2010) afirma que treinamento é dirigido a um grupo ou a uma equipe, enquanto o *coaching* é individual- treinamento com objetivos definidos e operacionais; no *coaching* os objetivos são definidos ao longo do processo; o *coaching* exige um relacionamento mais franco e intenso do que o treinamento.

No que diz respeito ao desenvolvimento, *coaching* pode ser um processo que se desenvolve numa sequência de etapas.

Gil (2010) afirma que o desenvolvimento do *coaching* apresenta três estágios: envolvimento, desenvolvimento e solução, relatados por Kinlaw (1999).

Dessa forma Gil (2010) acrescenta que o desenvolvimento no conceito de Araujo (1999) é apresentado quatro fases: estabelecimento da relação de confiança, criação da visão de futuro, revisão da “bagagem de mão” e traçado do plano de ação.

2.4 A IMPORTÂNCIA DOS COACHES

Num ambiente de mudanças constantes, rupturas tecnológicas, reestruturação estratégica e competição brutal são necessárias que haja constantes mudanças no hábito de trabalho. É nesse meio que a importância dos *coaches* se torna eficaz, pois o seu desenvolvimento intelectual faz com que as empresas se tornem importantes e aumentarem seu capital intelectual.

Os *coaches* têm a relevância de mostrar para sua equipe que:

- ✓ As pessoas são diferentes entre si;
- ✓ As pessoas são interdependentes;
- ✓ As pessoas comportam-se de acordo com suas crenças;
- ✓ As pessoas têm um potencial bem maior do que aquele que demonstram ter;
- ✓ Melhor do que ensinar é ajudar a aprender;
- ✓ O aprendizado deve ser constante
- ✓ As pessoas e os negócios são inseparáveis
- ✓ As pessoas precisam de estímulo ao longo de sua trajetória profissional;
- ✓ Uma nova economia está emergindo;
- ✓ As empresas requerem trabalho de equipe;
- ✓ As pessoas precisam ser acompanhadas em seus períodos de transição;
- ✓ As empresas procuram novos equilíbrios;
- ✓ É mais barato consertar do que trocar (GIL, 2010).

2.5 NECESSIDADES DE SE UTILIZAR UM COACH

As organizações necessitam ou precisam realizar o diagnóstico constante do desempenho dos seus colaboradores para verificar quando alguém está necessitando de *coaching*. Não é uma tarefa fácil, pois vários fatores influenciam no desempenho físico e organizacional do trabalho, no entanto, há uma série de situações que indicam essa necessidade, segundo Gil (2010):

- ✓ Contratação de trainees;

- ✓ Desempenho gerencial;
- ✓ Períodos de transição;
- ✓ Fracassos;
- ✓ Desempenho inadequado;
- ✓ Decisões pessoais.

3 METODOLOGIA

Conforme assinalou Marconi e Lakatos (2005), a metodologia é parte fundamental de uma pesquisa. Seja qual for sua natureza, todo trabalho científico deve esclarecer o caminho para poder chegar a uma conclusão lógica do agir.

Deste modo, duas fontes distintas foram usadas, uma de dados primários, que foram coletados através de uma entrevista a uma profissional de Recursos Humanos. O roteiro da entrevista baseou-se em questões estruturadas e diretivas. A outra fonte, de dados secundários, oriundos de documentos, pesquisa bibliográficas em livros de autores renomados no assunto de Recursos Humanos.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS: aplicabilidade dos conceitos de treinamento e desenvolvimento nas empresas

Foi realizada no dia 18 de setembro de 2015 às 17h00min uma entrevista com a consultora e psicóloga Edilene de Freitas Camargo, sócia-proprietária da empresa Evoluir RH Treinamento e Consultoria Empresarial, onde podemos analisar como se aplica os conceitos relatados nesse artigo, nas empresas que atuam no município de Três Lagoas-MS.

Primeiramente a nossa entrevistada ressaltou que no cenário atual do município as empresas veem investindo cada dia mais nos cursos de liderança, mas abordou que primeiramente a organização deve fazer uma análise comportamental deste colaborador e levantar se a intenção dele é de estar à frente de uma equipe.

Ela embasa que o erro ocorre quando a empresa é a primeira a decidir o futuro desse funcionário, assim ela pode estar perdendo um bom aliado e não conseguir enxergar que aquele pode não ser o líder desejado. A pessoa escolhida deve ter um preparo tanto teórico como prático, gostar de trabalhar com pessoas, se

comunicar de forma clara e objetiva, dar espaço para que seus liderados se aproximem, motivar e estimular sua equipe, ter postura e ser resiliente, estando aberto e preparado para mudanças nos aspectos globais e entendendo que as pessoas são o que mais importa na organização, pois são o mover desta.

Outro ponto citado como exemplo de crescimento pela nossa entrevistada é o líder *coach*, citado no decorrer do trabalho. A procura por este tipo de treinamento vem aumentando, mostrando que o líder moderno e treinado só agrega valores e prestígio as empresas. Esse tipo de liderança moderna e inovadora ajuda as pessoas a se desenvolverem, executando um bom trabalho e formando equipes comprometidas, que diminuam o absenteísmo e apresentam melhores resultados.

Segundo a Psicóloga, o líder moderno, treinado e comprometido é um estimulador e potencializador de seres humanos, passando aos seus liderados que eles devem crescer, mostrando sempre seu potencial, por fim sendo um líder energizador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo conceituou o treinamento e desenvolvimento, procurando mostrar a importância deste para que um líder possa ter excelência frente a sua equipe. No cenário organizacional notamos que sua dificuldade é muitas vezes cativar seu grupo para que todos cheguem a um único objetivo.

Foi ressaltado que o desenvolvimento é a consequência de um bom treinamento, sendo que quando falamos em treinar temos que entender que este é um processo de curto prazo, já usando o conceito, desenvolver é um processo de longo prazo.

Inserimos o líder moderno como um dos principais precursores para as organizações que buscam se destacarem no cenário empresarial, onde há maior retenção de talentos em que o líder terá um importante papel diante de sua equipe.

O termo *coaching* teve relevância por se agregar aos valores de se ter um líder treinador dentro das organizações, aonde esse cargo vem sendo muito desenvolvido pelas empresas que buscam inovação e motivação para seus colaboradores.

A associação dos conceitos de treinamento e desenvolvimento junto à liderança, mediante aos critérios que envolva pessoas e organização faz com que eles busquem o aperfeiçoamento na função que desempenha, tornando-se responsáveis pela eficiência de seus produtos ou serviços prestados à sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas Enfoque nos Papéis Profissionais**, São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**, São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, G. T, BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.