

Desenvolvimento de lideranças como diferencial competitivo: *análise da efetividade em uma empresa de telecomunicações*

Alex Eckert

Professor da Universidade de Caxias do Sul - UCS
Doutor em Administração pela PUCRS
E-mail: aeckert@ucs.br

Maria Celina Lemos Macedo

Empreendedora no Setor de Telecomunicações
Mestra em Administração pela UCS
E-mail: celina_lemos@hotmail.com

Fernando Batista Fontana

Professor da Universidade de Caxias do Sul - UCS
Mestre em Ciências Contábeis pela UNISINOS
E-mail: fbfontana@ucs.br

Mário Antonio Macedo de Sousa

Empreendedor no Setor de Telecomunicações
Mestre em Administração pela UCS
E-mail: mario@sobralnet.com.br

Recebido: 07 dez. 2022

Aprovado: 22 de abr. 2023

Resumo: O presente estudo investiga o nível da efetividade do programa de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicações cearense. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Os resultados evidenciam que a maioria das pessoas envolvidas desenvolveu novas competências comportamentais a partir do processo que foi conduzido, enquanto outras aprimoraram competências previamente existentes.

Palavras-chave: Liderança. Habilidades. Competências. Competitividade.

Abstract: The present study investigates the level of effectiveness of the leadership development program in a telecommunications company in Ceará. In methodological terms, this is an exploratory research. The results show that most people involved developed new behavioral skills from the process that was conducted. In addition, it was found that others improved their skills.

Keywords: Leadership. Skills. Competencies. Competitiveness.

Resumen: El presente estudio investiga el nivel de efectividad del programa de desarrollo de liderazgo en una empresa de telecomunicaciones en Ceará. En términos metodológicos, se trata de una investigación exploratoria. Los resultados muestran que la mayoría de las personas involucradas desarrollaron nuevas habilidades conductuales a partir del proceso que se llevó a cabo. Además, se encontró que otros mejoraron sus habilidades.

Palabras clave: Liderazgo. Habilidades. Destrezas. Competitividad.

Introdução

A procura por pessoas qualificadas para compor o quadro funcional de qualquer empresa é uma demanda frequente desde os primórdios da Revolução Industrial (SAKURAI; ZUCHI, 2018). Nesse sentido, a escassez de indivíduos já aptos desencadeou a necessidade de ações que possibilitassem a qualificação interna. A partir desse ponto, surgiu um movimento crescente de demanda por ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Em um cenário cada vez mais competitivo, emerge uma necessidade urgente de transformações no ambiente das organizações, principalmente no que diz respeito à participação ativa dos colaboradores na busca de tornar as empresas ágeis para responder às necessidades do mercado, adaptando-se e mantendo no mínimo a sua sobrevivência enquanto negócio (NICOLLETTI *et al.*, 2020). Nesse sentido, não basta às organizações dispor apenas de recursos financeiros, deter as melhores estratégias e máquinas ou os mais aprimorados processos, mas também, e principalmente, possuir as competências necessárias ao alto desempenho do negócio no grupo de funcionários (VASCONCELOS *et al.*, 2018).

No entanto, para que os colaboradores possam ter uma participação mais ativa frente às demandas do negócio, faz-se necessário que desenvolvam competências que os possibilitem atuar de forma autônoma nas tomadas de decisões, visando ter um papel mais tático e estratégico dentro de suas atividades, diferenciando-se, assim, do que era esperado no início da Revolução Industrial, em que a maior parcela das atividades era meramente operacional (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência é a coleção de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa. Essas competências podem ser definidas também como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, podendo ser técnicas, comportamentais, sociais ou emocionais. Assim, pode-se compreender por competência a capacidade de entrega do indivíduo para a organização.

Para que ocorra essa transformação nas competências dos colaboradores e consequentemente em seu modo de agir dentro das organizações, torna-se cada vez mais

urgente a necessidade do desenvolvimento de projetos de qualificação e capacitação profissional que se some a educação básica formal (BITENCOURT; BARBOSA, 2004; SCHLINDWEIN; ECKERT, 2021). Nesse processo, os líderes desempenham um papel fundamental, pois suas ações impactam na eficácia das organizações e na inspiração dos colaboradores, sendo por esse motivo o tema liderança de grande importância para os gestores e para as organizações (LACOMBE, 2011; PEZZI; ECKERT; MECCA, 2020).

Entretanto, é necessário reforçar que a formação de lideranças é um processo extremamente complexo, cuja aprendizagem e desenvolvimento de competências do indivíduo se ampliam à medida em que possa ser incentivado a aprender com os outros, passando assim as organizações terem uma relevância substancial no desenvolvimento de estratégias que possam levar os seus colaboradores a aprenderem de forma coletiva (SILVA, 2009).

A partir dessa percepção, as ações de treinamento e desenvolvimento passaram a fazer parte da estratégia de desenvolvimento organizacional e de negócio de várias empresas, sejam estas de pequeno, médio ou grande porte. As organizações, frente a este cenário desafiador, ampliam a relevância da aprendizagem organizacional tornando o processo de desenvolvimento dos recursos humanos como um fator estratégico para o seu crescimento, passando assim a planejar e realizar propostas de capacitação para os seus colaboradores no próprio ambiente de trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

A necessidade da instituição de um Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL), em qualquer organização, nasce do reconhecimento de que o principal recurso competitivo para as empresas são as pessoas que nela trabalham. Essa percepção é frequentemente despertada diante de cenários de mudanças bruscas em que o comportamento organizacional é posto a prova e o contexto exige readaptações (MELLO, 2020). Sob essa ótica, o objetivo desta pesquisa é verificar qual o nível da efetividade do programa de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicações cearense.

Referencial teórico

A demanda por líderes nas organizações é muito maior que a oferta que o mercado exhibe. Essa carência é um desafio para os grandes gerentes, segundo Byham, Smith e Paese (2003).

A liderança é um instrumento essencial para qualquer companhia se manter produtiva diante de oscilações econômicas e da necessidade de inovação frente a um contexto de crise (BYHAM; SMITH; PAESE, 2003). Logo desenvolver líderes se tornou essencial uma vez que encontrar e atrair talentos se torna cada vez mais difícil (LACOMBE, 2011).

Existem discussões sobre a possibilidade do desenvolvimento de lideranças. Autores como Knapik (2012), Marras (2011) e Ribeiro (2012) indagam com frequência se ser líder é uma capacidade inata ou adquirida. Assim, independente de ser uma característica inata ou não, um programa de desenvolvimento de líderes traz benefícios à empresa, já que buscará aperfeiçoar àqueles com características próprias e dará ferramentas de liderança para aqueles que não as tem desde o berço (LACOMBE, 2011).

De acordo com Lopes (2020) o ato de se debruçar sobre estudos que conceituam liderança revela que ao longo do tempo houve uma variabilidade do significado dessa palavra. Para chegar a essa conclusão, o autor reuniu as definições de diversos estudiosos sobre o tema. Tais definições podem ser vistas no Quadro 1.

Quadro 1 - Definição de liderança na concepção de autores em épocas variadas

Autores	Conceito
<u>Hemphill&Coons (1957, p.7)</u>	Comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum
<u>Janda (1960, p. 35)</u>	Tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo
<u>Tannenbaum, Weschler&Massarik (1961, p. 24).</u>	Influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos
<u>Jacobs (1970, p.232).</u>	Interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada
<u>Stogdill (1974, p.411)</u>	Início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação
<u>Katz & Kahn (1978, p. 528)</u>	Incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização
<u>Rauch&Behling, (1984 p.46)</u>	Processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo
<u>John Garner (1990)</u>	Processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores
<u>Maximiano (2007)</u>	Processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo

Fonte: Adaptado de Lopes (2020).

Após verificar todas essas definições do conceito de liderança, é possível concluir que liderança é o exercício de uma função treinável sobre grupos ou sobre pessoas para que se consiga atingir objetivos individuais ou coletivos. É válido ressaltar que mesmo

que o indivíduo possua qualidades natas para ser um líder, é possível que elas sejam aperfeiçoadas e adequadas ao ambiente.

Assim, vale lançar mão de métodos de treinamento, desenvolvimento e educação de líderes (TD&E). Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) conectam a gestão por competências como uma entidade interdependente da aprendizagem. De acordo com eles a competência profissional resulta da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que podem ser adquiridos por meio de trilhas de aprendizagem.

Junqueira (2000) defende que para desenvolver competências, habilidade e atitudes faz-se necessário dar às pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem, e não simplesmente obrigá-las a fazê-lo. Atualmente, o TD&E se assenta no processo de aprendizagem. Apesar de existirem muitas teorias que descrevem como a aprendizagem ocorre, é consenso que ele acontece por meio da aquisição de conhecimento, habilidades, valores e atitudes através do estudo, do ensino ou da experiência (TABILE; JACOMETO, 2017).

Para contribuir para esse dinamismo humano de aquisição de informações, o TD&E é desenvolvido por meio de ações organizacionais que utilizam tecnologia instrucional para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os indivíduos para novas funções por meio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (ZERBINI, 2008a). Obstante a isso, quando os passos do TD&E são empregados de maneira sistemática, é possível que eles impactem no desempenho das organizações de maneira positiva, principalmente quando o foco da implantação de método de TD&E é no desenvolvimento de líderes

A mensuração da aprendizagem tem sua importância associada a avaliação dos procedimentos e processos que partiram de instrução. Em uma avaliação somativa e formativa é possível verificar se o indivíduo teve impacto na sua aprendizagem a partir do que foi ensinado (KIRKPATRICK, 1976 *apud* QUEIROGA *et al.*, 2012; HAMBLIN, 1978 *apud* QUEIROGA *et al.*, 2012; ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006).

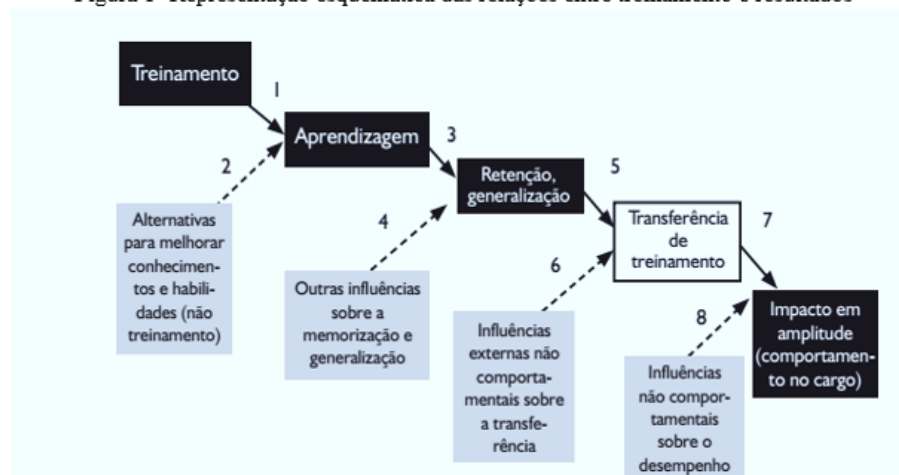
A avaliação da aprendizagem em TD&E apresenta diversas possibilidades que devem ser escolhidas pelos interessados em treinar a equipe. Todos os métodos apresentam vantagens e podem ser aplicados facilmente (KIRKPATRICK, 1976 *apud* QUEIROGA *et al.*, 2012; HAMBLIN, 1978 *apud* QUEIROGA *et al.*, 2012). Entretanto, é essencial respeitar a maior exigência desse ponto que é a garantia de que os dados do constructo sejam cuidadosamente analisados, já que, como pode ser percebido, as informações decorrentes da avaliação representam uma ferramenta essencial para o

correto emprego de TD&E (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006). Tal importância se aplica a avaliação da efetividade das ações de treinamento, sobre o qual será discorrido a seguir.

A construção de medidas de avaliação da transferência de ações de TD&E é discutida por Zerbini *et al.* (2012). Os autores relatam que esse processo é elaborado com base nos objetivos das ações executadas. Nesse sentido, há um binômio avaliativo em profundidade e em largura (ou amplitude). Para compreender esse ponto é preciso diferenciar profundidade e amplitude da avaliação da efetividade de treinamento. Quando se refere a profundidade, aponta-se para avaliação dos efeitos diretos de uma ação específica de TD&E. Trata-se, assim, do desempenho posterior do egresso. Já quando nos se refere à amplitude, leva-se em consideração os efeitos indiretos e mais gerais do treinamento sobre o desempenho global do egresso.

Sobre isso, a Figura 1, que trata de uma representação esquemática das relações entre treinamento e resultados, adaptada de Taylor e O’driscol (1998 apud ZERBINI *et al.*, 2012) e constante no trabalho de Zerbini *et al.* (2012, p. 129) demonstra que em avaliação de treinamento supõem-se que existam relações de causalidade. Assim, para um treinamento ser determinado eficaz é preciso que ele promova a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Além de permitir a retenção os dados por meio de memorização e generalização que resulte em uma transferência positiva para o trabalho bem como permita um melhor desempenho do egresso no cargo ou trabalho.

Figura 1- Representação esquemática das relações entre treinamento e resultados



Fonte: Zerbini *et al.* (2012, p. 132).

Desenvolvimento de lideranças como diferencial competitivo

A partir do que foi visto, compreende-se que o processo de TD&E é um método que deve ser aplicado rigidamente em todos os aspectos que ele tem. Isso porque TD&E é um método científico passível de aferição dos resultados baseados em constructos de avaliação, principalmente em treinamento e aprendizado.

Metodologia

Para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, optou-se por utilizar a metodologia de estudo de caso em uma empresa de telecomunicações, na cidade de Sobral, no interior do estado do Ceará. Tendo iniciado suas atividades em 1996 como uma empresa provedora de internet. A empresa possui sede em três cidades do Ceará, sendo estas Sobral, Canindé e Groaíras. Possui um total de 107 colaboradores. Desde o ano de 2017 vem executando seu plano de expansão. A escolha da empresa deu-se pelo fato de ser uma organização que, após aplicação de um diagnóstico organizacional com o foco em gestão de pessoas, apresentou a necessidade de iniciar no ano de 2020 um programa de desenvolvimento de lideranças.

O programa de treinamento LIA (Liderando, integrando e aprendendo) foi desenvolvido pela empresa em parceria com a consultoria empresarial de gestão de pessoas. Seu objetivo é desenvolver novas lideranças alinhadas com os propósitos e valores da organização. Composto por 7 módulos, o programa teve uma carga horária de 58 horas de treinamento.

Quadro 2 - Conteúdo programático do Programa de Treinamento LIA

Módulo	Descrição
Pessoas	Módulo I- Líder de Si- Virei líder e agora?
Estratégia	Módulo II – Visão sistêmica e estratégia- identidade Institucional e proposta de valor Sobralnet.
Processos	Módulo III- Planejamento, Organização e Orientação para Resultados.
Pessoas	Módulo IV - Comunicação eficaz /feedback
Estratégia	Módulo V – Desenvolvimento de equipe- avaliação de performance individual, grupal e institucional
Processos	Módulo VI - Criando ambientes de melhoria continua e inovação / análise e resolução de problemas.
Pessoas	Módulo VII - Expandido o potencial de liderança/ Teal – vivendo a integração

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os participantes foram os colaboradores da empresa pesquisada que já assumem cargos de liderança e outros colaboradores que foram identificados como potenciais líderes, totalizando 22 participantes. A coleta dos dados foi realizada por meio de um

formulário de autoavaliação, aplicados aos participantes em dois momentos, ao final do segundo e sétimo módulos do programa de treinamento LIA.

O formulário foi elaborado com base nas 10 competências identificadas como habilidades do futuro pelo fórum econômico mundial. Os participantes responderam numa escala do tipo Likert de 1 à 5, sendo 1 (não possui esta competência) e 5 (tenho esta competência plenamente desenvolvida).

Quadro 3 – 10 competências identificadas como habilidades do futuro pelo fórum econômico mundial

Competências
Pensamento analítico e inovação
Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizado
Solução de problemas complexos
Análise e pensamento crítico
Criatividade, originalidade e iniciativa
Liderança e influência social
Uso, monitoramento e controle da tecnologia
Design e programação de tecnologias
Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade
Raciocínio, solução de problemas e ideação

Fonte: Fórum Econômico Mundial (2020).

Os dados coletados foram analisados através de análise estatística com o suporte do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Para avaliação da confiabilidade, medida através da consistência interna, foram utilizados os estimadores Alfa de Cronbach e Omega de McDonald. As variáveis foram descritas em média, desvio padrão (DP), mediana, mínimo e máximo. A comparação das competências, entre as duas aplicações do formulário, foi realizada por meio do teste de Wilcoxon. Adotou-se um nível de significância de 5%.

Pesquisa

Os participantes da pesquisa foram os colaboradores da empresa pesquisada que já assumem cargos de liderança e outros colaboradores que foram identificados como potenciais líderes. Com adesão espontânea. Dos participantes, 73% são do sexo masculino e 27% do sexo feminino. Em relação ao nível do cargo, 4,5% dos participantes estão ligados a cargos de nível operacional, 68,2% a cargos táticos e 13,6% a cargos estratégicos da organização. Apenas 13 participantes, ou seja, 50% do grupo já ocupava a função de liderança de equipes no início do treinamento.

Desenvolvimento de lideranças como diferencial competitivo

Sobre à escolaridade, 8% dos participantes possuem apenas o ensino fundamental completo, 23% possuem entre ensino médio completo e incompleto, 49% dos participantes possuem nível superior completo ou incompleto, 4% possuem curso técnico e 16% possuem especialização e mestrado. Em relação ao perfil dos participantes e local de atuação, 9,09% são colaboradores da filial de Canindé/CE e 90,921% da matriz na cidade de Sobral/CE.

A aplicação do formulário no final do segundo módulo e ao final no sétimo módulo teve como objetivo permitir a realização de uma análise comparativa entre as competências comportamentais dos participantes no início e fim do programa sob a ótica dos treinados verificando se houve ou não desenvolvimento das competências avaliadas. A avaliação de impacto do treinamento colabora com a verificação se o desenvolvimento dos colaboradores treinados alterou; e quais os ganhos esperados pela organização, em termos de melhoria de processo, clima e resultados financeiros (ARAÚJO; ABBAD; FREITAS, 2019).

A confiabilidade do instrumento utilizado foi avaliada por meio de dois testes: o alfa de Cronbach e do Omega de McDonald. O uso de dois testes com o mesmo objetivo foi decidido a fim de não deixar dúvidas quanto a confiabilidade do instrumento. O resultado do alfa de Cronbach e do Omega de McDonald foi, respectivamente 0,963 e 0,966, indicando confiabilidade excelente (STEINER *et al.*, 2008).

A partir dos resultados obtidos pode-se perceber que os índices de resposta aumentaram para as pontuações mais elevadas, 4 e 5. Em contrapartida, houve critérios que sofreram queda no seu índice de adesão de resposta, observado no item "aprendizagem ativa e estratégia de aprendizagem", no qual na primeira autoavaliação havia 6 respondentes para a pontuação de número 5 e este índice baixou para 5 respondentes na última auto avaliação.

Tabela 2 - Comparação das competências comportamentais ao logo estudo.

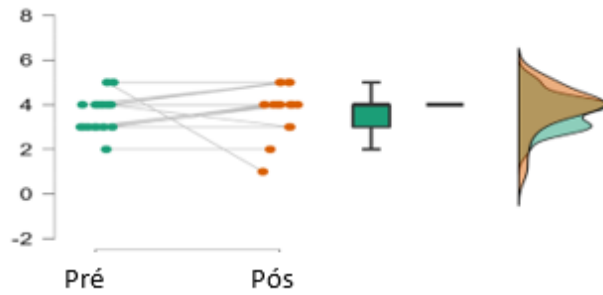
AVALIAÇÃO	PRE	POS	P*	ES
Pensamento Analítico e Inovação	3,6 ± 0,8 4 (2 - 5)	3,8 ± 1 4 (1 - 5)	0,12	0,5
Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizado	4,1 ± 0,7 4 (3 - 5)	4,2 ± 0,6 4 (3 - 5)	0,777	0,143
Solução de problemas complexos	3,7 ± 1,1 4 (1 - 5)	4,4 ± 0,8 5 (3 - 5)	0,012	0,758
Análise e pensamento crítico	3,4 ± 1,2 4 (1 - 5)	4 ± 1 4 (1 - 5)	0,036	0,745
Criatividade, originalidade e iniciativa	3,9 ± 0,9 4 (2 - 5)	3,5 ± 0,9 4 (1 - 5)	0,188	0,571
Liderança e influência social	3,6 ± 0,8 4 (2 - 5)	3,8 ± 0,9 4 (1 - 5)	0,401	0,269
Uso, monitoramento e controle da tecnologia	3,6 ± 1,1 3 (1 - 5)	4,2 ± 0,9 4 (2 - 5)	0,015	0,836
Design e programação de tecnologias	2,6 ± 1,4 2 (1 - 5)	2,7 ± 1,3 3 (1 - 5)	0,542	0,205
Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade	4,2 ± 0,8 4 (2 - 5)	4,4 ± 1 5 (1 - 5)	0,262	0,500
Raciocínio, solução de problemas e ideiação	3,8 ± 0,9 4 (1 - 5)	4,3 ± 0,7 4 (3 - 5)	0,078	0,538

Dados expressos em média + desvio padrão, mediana (mínimo – máximo). *Teste de Wilcoxon. ES: Tamanho de Efeito.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Tal constatação tem relação às percepções que os próprios participantes possuem acerca dos critérios que foram auto avaliados. À medida que tomam conhecimento dos aspectos fundamentais de cada competência analisada, bem como podendo adquirir novas competências a partir do conteúdo do treinamento, os participantes podem se reconhecer numa escala de auto avaliação mais assertiva, considerando que este reconhecimento pode emergir à nível superior ou inferior de como o indivíduo tenha se auto avaliado antes do treinamento e após este.

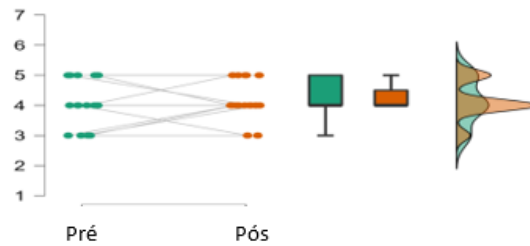
Figura 2 - Pensamento Analítico e Inovação



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Se observar a figura 2 é possível notar que a variação entre a fase pré e pós treinamento não teve uma variação significativa, o que traduz o já descrito na tabela 2 que evidência $p < 0,05$, ou seja, sem significância estatística.

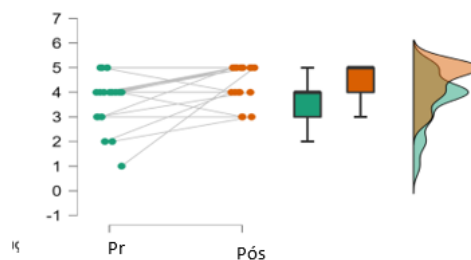
Figura 3 -Aprendizagem ativa e estratégia de



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

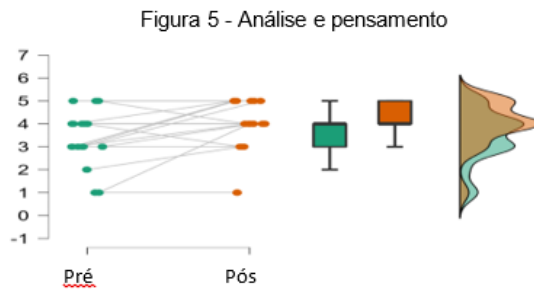
O mesmo acontece que com a variável que diz respeito à Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizagem (figura 3), em que não houve uma variação significativa entre a fase pré e pós ($p = 0,777$).

Figura 4 - Solução de problemas



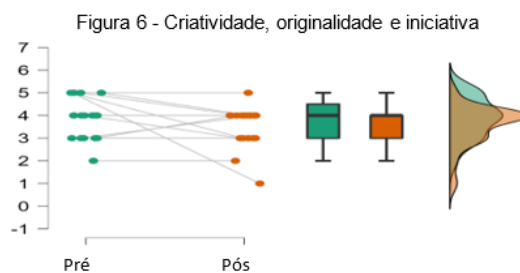
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No que concerne a solução de problemas complexos, demonstrada na figura 4, a avaliação pré e pós, apesar de não apresentar significância estatística ($p= 0,012$), é perceptível, ao se observar o elemento gráfico que existiram mudanças entre as fases pré e pós treinamento.



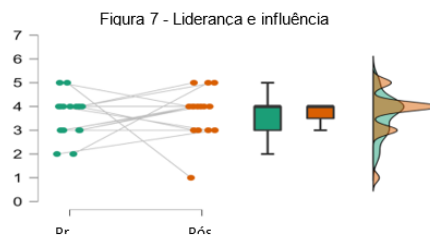
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Já no que diz respeito à análise e pensamento crítico (figura 5), é possível observar que a maioria dos indivíduos da pesquisa apresentaram um aproveitamento considerável da estratégia o que foi significativo para o aspecto estatístico ($p=0,03$).



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

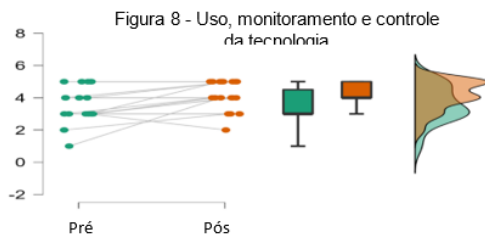
Já quanto à criatividade, originalidade e iniciativa (figura 6), não houve significância estatística entre a fase pré e pós-treinamento ($p =0,18$). O mesmo ocorre com a variável demonstrada na figura 7 que representa os números relacionados a liderança e influência ($p= 0,40$).



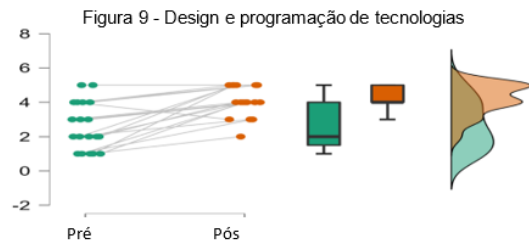
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Desenvolvimento de lideranças como diferencial competitivo

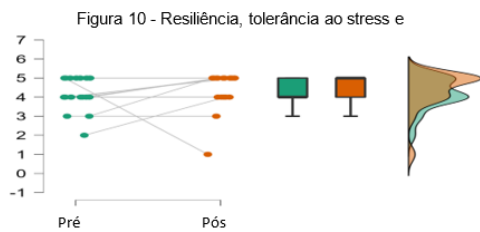
Já o uso, monitoramento e controle da tecnologia foi uma variável que teve representatividade quando observamos a fase pré e pós-treinamento ($p = 0,015$). O mesmo não é válido quando observamos as figuras 9, 10 e 11 cujas variáveis não tiveram significância estatística.



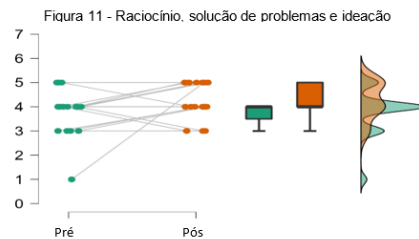
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Constatou-se que alguns participantes puderam perceber sua evolução quanto às competências avaliadas, ao observamos que houve aumento no escore considerando a primeira e última avaliação, como se observa no item “raciocínio, solução de problemas e ideação.” Em contrapartida, o escore de outras competências baixou, como se observa no item “criatividade, originalidade e iniciativa”.

Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a efetividade de um programa de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicações cearense. Análise comparativa entre as competências comportamentais dos participantes no início e fim do programa sob a ótica dos treinados. Os resultados evidenciaram que, em sua maioria, os participantes puderam adquirir novas competências comportamentais, como também puderam aprimorar as competências já adquiridas, embora este resultado não tenha sido unânime para todos os treinados.

Partindo destes apontamentos, constata-se que os resultados da pesquisa foram atingidos através da utilização dos questionários de autoavaliação, que contribuíram para que fossem investigadas as competências comportamentais adquiridas após a realização do treinamento. Considera-se que esta pesquisa poderá auxiliar gestores de ramos diversos, além de ter potencial de beneficiar outras organizações a perceberem a relevância de aplicarem o treinamento e desenvolvimento à sua organização, observamos que os colaboradores são a força matriz para alcançar os resultados e metas estipuladas, principalmente quando nos referimos a um treinamento de liderança. Organizações que hoje buscam uma metodologia de gestão mais colaborativa e descentralizada precisam potencializar suas lideranças e estarem atentas às melhorias que podem ser desenvolvidas. Caso contrário, em que não há a comunicação assertiva entre o que o gestor espera ou tem como expectativa dos líderes intermediários, os resultados tendem a caminhar no sentido contrário ao esperado.

Partindo disto, este trabalho apontou aspectos interessantes para nortear gestores quanto à T&D em liderança: primeiramente, é necessário que, além de reconhecer a necessidade de desenvolvimento de liderança em uma organização, o gestor possa bem delinear os critérios de escolha dos participantes; além disso, é preciso que o gestor tenha ciência e sistematize quais competências ele acredita poder ainda desenvolver na equipe para que o programa seja ministrado de forma mais assertiva, em conformidade com os GAPs de liderança identificados e apresentados pelos participantes; outro aspecto a ser levado em consideração é a importância de identificar as expectativas das pessoas que serão treinadas, uma vez que tais expectativas ajudam aos ministros do treinamento a perceberem as principais necessidades emanadas pela própria equipe. Ademais, é imprescindível que o gestor acompanhe de forma efetiva o que está sendo desenvolvido ao decorrer do treinamento e saiba o que está sendo ministrado, aprendido, a fim de avaliar se o programa está caminhando de acordo com o que esperava e idealizava.

Este trabalho oferta ainda subsídios para que gestores possam melhor gerir o seu negócio, partindo do pressuposto de que os programas de T&D em liderança aprimoram a qualidade do serviço executado pela equipe e os mantêm mais engajados na busca pelo alcance de resultados, impactando no nível de motivação dos participantes, o que consequentemente também impacta na produtividade e nível de satisfação destes.

Outro fator relevante para a gestão do negócio é o clima organizacional, no qual, tratando-se de T&D em liderança, os colaboradores tendem perceber a organização como agente valorativo, o que corrobora para que estes tenham perspectiva de crescimento no

ambiente colaborativo e reconhecimento de seus talentos. Além disso, a partir do momento que os gestores preocupam-se em desenvolver suas lideranças, a organização pode tornar-se mais atrativa para o colaborador, ao mesmo tempo que retém os talentos ao ofertar possibilidades de crescimento a nível individual e coletivo. Tendo em vista a volatilidade e dinamicidade do mercado competitivo, é preciso desenvolver talentos que estejam cada vez mais de acordo com as necessidades da organização.

Referências

- ABBAD, G.; CARVALHO, R.S.; ZERBINI, T. Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. **RAE-eletrônica**, v. 5, n.2, art. 17, jul/dez 2006.
- ARAÚJO, M. C. dos S. Q. de; ABBAD, G. da S.; FREITAS, T. R. de. Evaluation of learning, reaction and impact of corporate training at work. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.l.], v. 35, e35511, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e35511>. Access on: 04 abr. 2021.
- BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. *In*: BITENCOURT, C. C. (Org). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 137–158.
- BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. **Formando líderes**: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- JUNQUEIRA, C.B. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre: Mimeo, 2000.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LOPES, A. **Desenvolvimento de líderes**. Instituto Kalytek: Brasília, DF, 2020. 82 p.
- MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 188 p.
- MELLO, M. I. C. de. **Desenvolvimento de líderes de empresas de base tecnológica**: uma perspectiva transformadora. 2020. 300 f. Tese (Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/215851/PEGC0635-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 abr. 2021.

NICOLLETTI, M. *et al.* Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 60, n. 6, p. 413-425, dez. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/3LLgYF49S4FwjfbpPFhkGMs/abstract/?lang=pt> Acesso em: 10 mai 2021.

PEZZI, S. S.; ECKERT, A.; MECCA, M. S. As organizações como propulsoras do desenvolvimento econômico: o papel da inteligência emocional na atuação do líder no ambiente organizacional. **Revista Científica E-locação**, v. 1, p. 131-149, 2020.

QUEIROGA, F. *et al.* Medidas de Aprendizagem em TD&E: Fundamentos teóricos e metodológicos. In: MOURÃO, L. *et al.* (Org.) **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**: medidas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012, p. 108-126.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. As revoluções industriais até a indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, S. l.], v. 15, n. 2, p. 480-491, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/386>. Acesso em: 24 jul. 2021.

SCHLINDWEIN, C. E.; ECKERT, A. Esforço instrucional, comprometimento e satisfação como determinantes do desempenho organizacional no ambiente escolar. **Humanidades & Inovação**, v. 8, p. 290-306, 2021.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo; Saraiva. 2009.

STEINER, M. T. A. *et al.* Métodos estatísticos multivariados aplicados à engenharia de avaliações. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, p. 23-32, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/c68Dkk4QhhQyv7KWQ6FRPCb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 maio 2021.

TABILE, A. F.; JACOMETO, M. C. D. Fatores influenciadores no processo de aprendizagem: um estudo de caso. **Rev. Psicopedag.** São Paulo, v. 34, n. 103, p. 75-86, 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862017000100008&lng=pt&nrm=isso. Acesso em: 07 mai 2021.

VASCONCELOS, C. R. M. de *et al.* Inteligência competitiva no cerne do ambiente corporativo. **Suma neg.**, Bogotá, v. 9, n. 20, p. 120-128, Dec. 2018. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2018000200120&lng=en&nrm=iso. Acesso: 01 mai 2022.

ZERBINI, T. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189-192, 2008a. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 07 mai 2021.

ZERBINI, T. *et al.* **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**: ferramentas para gestão de pessoas. [S.l.: s.n.], 2012.