



TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: FORMAÇÃO DE LIDERES E O PAPEL DO RH NO RAMO AUTOMOTIVO

Thayná Souza Lopes
thaynapsico@yahoo.com.br
FACI WYDEN

Rossicléa Ferreira do Nascimento
rossinascimento@yahoo.com.br
FACI WYDEN

Mario Augusto da Silva Botelho
mario.botelho@fculdadeideal.edu.br
FACI WYDEN

Resumo: O estudo teve como intuito analisar o papel do RH e da organização na adoção de políticas de Treinamento com foco no desenvolvimento de lideranças, demonstrando a respectiva contribuição para a empresa do ramo automotivo. Para melhor entendimento do assunto, foi utilizado como metodologia descritiva com abordagem quanti. A pesquisa bibliográfica trabalhou o levantamento de informações quando diz respeito a teoria acerca do tema. Foi aplicado questionário em três empresas do ramo automotivo. Através dos dados levantados, pode-se perceber que algumas organizações vem se conscientizando de que adotar esta prática é a melhor estratégia para se tornar uma empresa competitiva no mercado, pois é através do treinamento e desenvolvimento o colaborador terá a possibilidade de desempenhar suas atividades com maior segurança e qualidade, trazendo benefícios tanto para a organização como para a própria formação profissional, já que ele deve ser desenvolvido para cargos e futuras aspirações profissionais. Porém, é necessário que esta prática ainda seja visualizada com mais interesse para questões comportamentais, não focando apenas em conhecimento técnico.

Palavras Chave: RH - Organização - Treinamento - Desenvolvimento - Lideres



1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de lideranças, sempre demanda discussões, principalmente quando se procura analisar a forma como o líder influencia a equipe.

Para as organizações, investir em treinamento com intuito de desenvolver lideranças, é uma estratégia positiva, possibilitando ao colaborador expandir competências e habilidades que contribuam de forma mais efetiva na gestão da equipe de tal sorte que, possibilite a geração de negócios tornando a empresa mais competitiva.

Por mais que um colaborador tenha características que o permita assumir um papel de líder na sua equipe, é necessário aprimorar algumas destas características, e até mesmo desenvolver outros comportamentos. Mansilha (2009), afirma que desenvolver pessoas é um grande desafio, faz-se necessário encontrar mecanismos para instigar as pessoas a irem além do esperado pela empresa, e o treinamento é reconhecidamente uma ferramenta que responde de forma positiva a essa necessidade.

Refletindo acerca do que Mansilha (2009) proclama, o Rh tem um papel fundamental acerca desta demanda, uma vez que a função do RH não termina com a finalização do processo de Recrutamento e Seleção, é imperioso ter uma continuidade para que a corporação possa reter e desenvolver seus colaboradores para futuros cargos de sucessões, e o treinamento se faz indispensável para aperfeiçoar e adquirir competências tanto técnicas como comportamentais.

Assim, com base nas inquietações, o estudo em tela tem por finalidade refletir a importância do treinamento para o desenvolvimento de potenciais sucessores e, além disso, abranger não somente o papel das organizações, mas também a influência do profissional de Rh no desenvolvimento e formação de líderes.

O estudo estabeleceu como problemática a investigar o seguinte: O diferencial competitivo das empresas no mercado é alcançado através das pessoas, mas para que possam ter ideias inovadoras e criativas, é necessário valorizar esse capital humano, não somente em questões financeiras, mas no seu intelecto e comportamental. Algumas empresas ainda não valorizam esse capital, ou tem receio de investir imaginando que financeiramente seria inviável já que muitos não “exploram” seu Rh e acabam contratando empresas de consultorias.

Diante do exposto, tem-se os seguintes questionamentos: Investir em programas de Treinamento e Desenvolvimento contribui de que forma para as organizações? Qual o papel do RH na adoção pela empresa da política de desenvolvimento, com ênfase na formação de líderes no ramo automotivo? Para responder aos questionamentos foram eleitos como objetivo geral : Analisar o papel do RH e da organização na adoção da política de Treinamento com foco no desenvolvimento de lideranças, demonstrando a respectiva contribuição para a empresa do ramo automotivo. E como objetivos específicos: Revelar a importância das organizações adotarem a prática do Treinamento e Desenvolvimento na formação de líderes; Identificar as responsabilidades da empresa e do RH no processo de elaboração de programas voltados para Treinamento e Desenvolvimento de lideranças; Comparar os pressupostos teóricos com a realidade praticada pelas empresas do ramo automotivo.

Justifica-se a investigação considerando que, a realização do estudo possibilitará uma ampla visão acerca do tema abordado, tendo em vista auxiliar não somente a empresa, mas também a comunidade acadêmica e aos profissionais de RH que pela rotina do seu dia-a-dia não realizam algumas práticas essenciais de seu trabalho na área de treinamento e desenvolvimento, apenas focado na rotina burocrática de suas atividades laborais.

A objetividade da pesquisa possibilitará direcioná-los para uma atuação mais efetiva, ampliando o conhecimento com intuito de entender e identificar oportunidades de melhorias nesse processo, para que os colaboradores possam estar seguros na realização de suas atividades, é necessário que sejam valorizados, e uma forma de demonstrar esse reconhecimento é investindo em conhecimento e desenvolvimento.



Espera-se ainda que, partindo dos assuntos abordados, possa incentivar novos estudos acerca do tema, com intuito de ampliar as discussões. Ainda que seja um assunto bastante debatido, possibilita a sociedade atualizações, de significativa importância para Gestão de Pessoas.

Por fim, a conscientização da singularidade da temática possibilitará novos conhecimentos a academia e a sociedade, oportunizando mudanças e transformações de comportamento no âmbito organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na sociedade do conhecimento, na qual as informações são dinâmicas, obter conhecimento é tudo, e incentivar seus colaboradores a buscar conhecimento, formação e oportunidades é imprescindível, haja vista, que eles serão os frutos do futuro (BOOG e BOOG, 2015). De conformidade com o autor retro Tofler (2001) afirma que, o conhecimento é recurso fundamental para o desenvolvimento ou mesmo para a sobrevivência das corporações. Ou seja, sem conhecimento não existe a possibilidade da empresa sobreviver, muito menos prosperar, e ser competitiva cujo modelo é o que o mercado do multiglobalizado requer. O conhecimento promove a otimização dos processos, além de potencializar o desempenho do capital intelectual.

Carvalho (2012) assevera que a gestão do conhecimento só apresenta resultado pleno e satisfatório, quando todas as suas áreas estão capacitadas e engajadas no desenvolvimento do conhecimento como valor organizacional e fonte de vantagem competitiva.

Por sua vez (Pereira, 2010) acrescenta que a gestão do conhecimento é uma área emergente e lida com os aspectos estratégicos críticos adaptando a empresa a sobreviver, diante de um ambiente em mudança e transformação crescente e descontínua. Na sequência Silva *et al* (2004), assegura que, a gestão do conhecimento é um elenco de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma corporação com o fito de responder as demandas organizacionais.

Ressalte-se que o conhecimento é um recurso singular nas práticas relacionadas à elaboração e ao desenvolvimento de estratégias organizacionais e, a ênfase é será sempre o capital humano, haja vista, que todo e qualquer conhecimento, criação, inovação, transformação advém do homem, em seguida nos processos e na incorporação de novas tecnologias. Nessa perspectiva Carvalho (2012) registra que, os processos de aprendizagem organizacional podem ocorrer através da capacitação dos colaboradores, de pesquisa e desenvolvimento ou de novas formas de captar e processar informações e conhecimento.

Em síntese, o conhecimento deve ser buscado, pesquisado, transformado, atualizado, compartilhado para contribuir com o desenvolvimento e crescimento do indivíduo e da empresa, desta forma estará exercendo a sua função precípua para o qual foi criado e disseminado no universo, ou seja, transformação, entendimento, multiplicação. Ressalte-se que, o tempo é um aspecto significativo da visão do conhecimento, tendo em mente que o conhecimento também tem data de validade, motivo esse que faz da atualização uma necessidade premente. O que hoje é importante certamente com o tempo será substituído ou atualizado as necessidades do momento.

2.2. TREINAMENTO

A importância do Treinamento e Desenvolvimento, é percebida quando tal prática começou a ser vista como uma praxis estratégica. Boog e Boog (2015), assegura que em meados do século XVIII, foi compreendida a falta de habilidade dos trabalhadores na operação dos sistemas das fabricas e, com base nessa deficiência, percebeu-se que se não houvesse investimento na capacitação daqueles profissionais, seria inviável produzir de forma eficaz.



Para atender esta nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado, garantindo a atualização dos trabalhadores, reduzindo os erros além de ampliar a capacidade para a realização de outras tarefas (BOOG e BOOG 2015). Sob o mesmo ponto de vista Lacombe (2011), afirma que, o treinamento contribui para tornar uma pessoa apta ao exercício de suas atividades laborais, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades. Por fim, corroborando com esse entendimento Araujo e Garcia (2010) afirmam que, treinar é um processo que possibilita condições que facilitam a aprendizagem assim como a entrega das pessoas. Complementando o raciocínio de Marras (2012) assevera que, treinamento é um processo de apropriação cultural em curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados à execução de atividades ou à sua otimização no trabalho

Depreende-se portanto, avista dos posicionamentos de Marras que o treinamento é um processo cuja finalidade é preparar os treinandos para responder a qualquer tempo a situações e pressões do mercado, no sentido de atender as necessidades dos clientes, bem como alcançar os objetivos organizacionais.

Boog e Boog (2015) acentua que, as mudanças e transformações do cenário de negócios são naturais, e a consequência desse fato, é a necessidade de atualização a medida que o mercado se reinventa, seja por questões tecnológicas, e/ou ambientais, comerciais, mercadológicas, clientes ou até mesmo crença, política, economia e religião, dessa forma, é necessário conhecer as novas demandas.

É importante também que a organização ofereça suporte para que o corpo organizacional desenvolva competências adequadas para enfrentar o ambiente competitivo e desafiador do mundo atual. Ou seja, os autores de Marras afirmam que a solução para a empresa se manter competitiva no mercado, é investir nas pessoas, e uma das formas, é através do treinamento. Através do treinamento, o colaborador poderá desenvolver conhecimentos, habilidades e comportamentos contribuindo mais e melhor com a empresa (BOOG E BOOG, 2015) e por fim, Lacombe (2011), argumenta que treinar os colaboradores visa adaptá-los ao trabalho, preparando-os adequadamente para o exercício de suas atividades laborais.

Para que o treinamento possa ter consequências positivas, Araujo e Garcia (2010) enfatizam a importância da participação do RH, da chefia e principalmente o comprometimento do colaborador. Para isso, é necessário investigar e entender quais são os problemas, dificuldades, forças restritivas e propulsoras para o desenvolvimento de ambas as partes.

Outro ponto importante, é tornar a rotina de treinamentos, uma prática constante. Algumas empresas apenas avaliam a necessidade de realizar treinamentos quando é observado o baixo desempenho das pessoas. Uma empresa com atuação estratégica no mercado, não deixa surgir o “problema” para poder agir, ela atua antecipadamente (BOOG E BOOG, 2015).

Por fim, a singularidade do treinamento reside em tornar os colaboradores aptos para responder às necessidades dos clientes, bem como, contribuir melhor com os objetivos organizacionais, e corrigir possíveis carências e in experiências e/ou, atualização, haja vista, a metamorfose frenética do mercado atual.

2.3. DESENVOLVIMENTO

Gil (2017) assevera que desenvolver pessoas é, proporcionar a formação básica para modificação de hábitos. É também, a composição de novas atitudes, aprimoramento do conhecimento para o desempenho adequado de atividades, com vistas a tornar os indivíduos melhor no que fazem. O autor de Marras, ainda reforça o delineamento assinalado argumentando que, desenvolvimento de pessoas é um conjunto de experiências de aprendizagem as quais proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Por razões semelhantes Silva *et al* (2015) afirma que, desenvolver pessoas é um processo de aprimoramento e crescimento pessoal contínuo do colaborador, objetivando à carreira futura e



não apenas a função atual. Por conseguinte, Dutra (2016) corrobora quando argumenta que, desenvolver pessoas significa um processo de aprendizagem para assumir atribuições e responsabilidades em níveis progressivos de complexidade. Além disso, as competências adquiridas no desenvolvimento contribuem para a resolução de situações críticas em cenários imprevisíveis. Significando dizer que, em momentos de adversidade o colaborador está habilitado para mobilizar competências que venham a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005).

Por outro lado, Boog e Boog (2015) preconizam que, o processo de desenvolvimento é uma prática que habilita o colaborador para ocupar posições mais complexas, aproveitando o potencial do indivíduo e utilizando as competências que ele possui para transformá-lo no líder do futuro. Nessa trilha Silva *et al* (2015) enfatiza que, no cenário mercadológico atual os líderes estão assumindo cada vez maior parcela na responsabilidade pela valorização de seus liderados. Igualmente, deve-se atentar também para o fato de que, o líder além de ocupar uma posição de destaque frente a sua equipe, de trabalho, responde ativamente pelo desempenho de todos.

Em síntese, o processo de desenvolvimento de pessoas está diretamente relacionado a carreira, portanto, a aprendizagem do indivíduo com vistas a assimilar novas competências, gerenciais e comportamentais são essenciais. Adquirir conhecimento, estar apto a mudanças, adotar atitudes diferenciadas quando se fizer necessário constituem parte da “bagagem”, para responder as necessidades das demandas organizacionais e alcance de metas da empresa.

Por fim Boog e Boog (2015) afirmam que, é necessário contemplar o desenvolvimento tanto organizacional como do colaborador (pessoal), abrangendo todos os níveis, como: identidade, relações, processos e recursos para que a corporação seja competitiva, e obtenha o comprometimento do corpo funcional.

2.4. LIDERANÇA

Robbins *et al* (2010) estabelecem que, liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. Comungando desta perspectiva, Pereira (2010) assegura que liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida, através do processo de comunicação à consecução de objetivos específicos traçados no planejamento estratégico. Por sua vez Lacombe (2011) afirma que, liderança é conduzir pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, objetivando o alcance dos propósitos e metas de interesse desse grupo, baseado em um conjunto coerente de ideias e princípios. Soto (2010) ainda nessa linha de raciocínio enfatiza que, liderança é conduzir um grupo de indivíduos à consecução dos seus intentos, coordenando-os e impulsionando-os respeitando certa autonomia, dando-lhes os pressupostos, programas e sistemas de ação necessários.

Diante dos comentários retromencionados é possível deduzir que, liderança é um fenômeno social, cuja premissa é a habilidade de motivar e influenciar do líder sob os liderados. Como recurso de gestão, é utilizado exclusivamente para auferir comportamentos adequados ao alcance dos objetivos organizacionais (PEREIRA, 2010). Prosseguindo, a autora retro afirma que liderança envolve dois aspectos: a capacidade presumida de levar os indivíduos a fazerem o que precisa ser feito; tendência dos liderados em seguir aqueles que são percebidos capazes de satisfazer suas necessidades.

Outra visão a respeito de liderança é retratada por Pereira (2010) quando afirma que, o indivíduo pode desempenhar um papel ou ocupar um cargo na estrutura organizacional da empresa recebendo por delegação a autoridade, entretanto, ninguém recebe por delegação a liderança. Liderar faz-se necessário a aceitação e legitimação do grupo de liderados, sem o qual nada é possível. A legitimação acontece em função da crença dos colaboradores na capacidade do líder de atender as suas necessidades.

Em resumo, a liderança passou por três épocas: era física na qual os líderes defendiam as fronteiras que protegiam seus respectivos grupos; era geopolítica quando as fronteiras e



ideologias estabeleciam as diferenças entre os grupos e davam espaço para líderes autoritários e heroicos; era conectiva na qual ocorrem ligações entre conceitos, pessoas, e ambiente (PEREIRA, 2010).

A liderança conectiva é uma necessidade cada vez maior nas organizações. Apresentada por Jean Lipman-Blumen ao mundo corporativo, tem como pressupostos conectar pessoas e a habilidade com o processo comunicacional. Transforma conflitos em oportunidade de crescimento e seu propósito é uma relação salutar entre líder e liderados, clientes, sociedade.

A literatura aponta que para o profissional se tornar um verdadeiro líder, ou desenvolver o “instinto da liderança” precisa estar atento a sete competências a saber: ter visão clara de onde quer chegar, comunicar com precisão, ser capaz de inspirar e motivar a equipe, promover uma boa execução de tarefas, desenvolver talentos, ser inovador e obstinado.

De acordo com Greenstein (apud PEREIRA, 2010, p.257) três são os destaques de tipos de líder: líderes que marcam diferença por serem grandes estrategistas, objetivos e com visão de futuro. Tem como legado o mérito; líderes que possuem poder intelectual notório, mergulham intensamente na questão histórica, dissecam e diagnosticam problemas com muita eficiência. Esses modelos deixam ideais originais como marcante; líderes inspiradores que entendem as demandas do grupo, seus desejos e conseguem associar-se emocionalmente as pessoas.

2.5. PAPEL DO RH NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Gramigna(2007) afirma que o Rh tradicional com postura centralizadora e monopolizadora, caracterizado por ilhas de poder chegou ao fim. O RH hoje é estratégico, responde por um portfólio composto de competências, habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas, além de ter voz ativa na definição da estratégia organizacional.

O Rh não deve atuar apenas em questões burocráticas, mas, atuar no desenvolvimento dos colaboradores e líderes, criando mecanismos que garantam a prática efetiva dos valores organizacionais. (BOOG e BOOG, 2015).

Mansilha (2009), descreve o papel do RH, como um trabalho que se inicia a quando da contratação (recrutamento e orientação), passando pelo treinamento, retenção, sucessão, desenvolvimento, relações com os empregados, remuneração e avaliação, segurança e saúde e, desligamento.

E ainda, Mansilha (2009) afirma que, o principal desafio da área de Rh é fazer com que as pessoas saiam da organização sem desestabilizá-la, pois de forma direta ou indireta acaba afetando os empregados remanescentes, que assumirão a responsabilidade pelos cargos que ficarem vagos.

Além disso, outro desafio é no desenvolvimento, no qual precisa utilizar as estratégias adequadas para motivar os colaboradores a irem além do que se espera deles, nesse sentido, o Rh deve: investir em treinamentos oportunizando aquisição de competências comportamentais, identificar os indivíduos com potencial para promoção; incentivar os colaboradores como um todo (gestão e a base); promover relações de trabalhos harmoniosas entre todos da organização e por fim, equilibrar os pontos de vistas entre empresa e colaborador (MANSILHA, 2009).

2.6. PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES

A organização além de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar os colaboradores que fazem parte do corpo organizacional, ela também precisa gerir as competências, para que os indivíduos se sintam instigado ao desenvolvimento. E um dos meios que a empresa pode fazer isso é através do T&D.



É importante a empresa criar e valorizar esse espaço de troca de conhecimentos técnicos, comportamentais e experiência de vida, pois assim, cria-se um ambiente propício para a aprendizagem. (BOOG E BOOG, 2015).

Quando se fala de propiciar aprendizagem, não se trata apenas do colaborador adquirir novos conhecimentos, mas a empresa também ganhará com essa troca. Para Boog e Boog (2015) a empresa também é um ser vivo, que passa por crises de mudanças, ela precisa ter consciência de quando é preciso mudar, principalmente com as exigências do mercado. Sendo assim, para que a empresa possa atingir um bom desempenho, é necessário investir no ser humano, haja vista, que ele é origem de tudo, se uma organização tiver excelência nas pessoas, a excelência empresarial será consequência.

Em várias empresas, é possível se ver o esforço para implementar mudanças porém, Boog e Boog (2015) assegura que algumas organizações não dispõem de instrumento necessário para direcioná-los a transformação, fato que torna bastante ásperas as atividades de treinamento.

Várias práticas podem ser adotadas pela empresa para que possa gerir conhecimentos e competências, dentre elas estão: a criação de universidades corporativas, workshop, palestras, pois assim, poderá investir em aprendizado contínuo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPO DE PESQUISA

O objetivo da pesquisa foi identificar como o RH de algumas empresas do ramo automotivo abordam o T&D para a formação de líderes, e de que forma esta prática ocorre nas organizações. Para isso, a abordagem utilizada foi a pesquisa quantitativa, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa quantitativa tem o foco na objetividade, a realidade é compreendida com base na análise de dados, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros, ou seja, esse tipo de pesquisa recorre à linguagem matemática para descrever as causas da problemática. E para o levantamento das informações, foi aplicado um questionário com perguntas de múltiplas escolhas, com possibilidade de justificar sua resposta, caso julgasse necessário

Com relação aos objetivos, a pesquisa é qualificada em descritiva, Prodanov e Freitas (2013), afirma que este tipo de pesquisa descrever os fatos de determinada realidade sem que o pesquisador interfira no objeto pesquisado, fato que se aplica ao caso.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é tipificada em levantamento com arrimo em, Prodanov e Freitas (2013), os dados foram colhidos através de um questionário com perguntas de múltipla escolha.

3.2. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Fez-se um levantamento bibliográfico a partir da leitura e análise de livros e artigos científicos sobre o tema. Para complementar a pesquisa e para a realização de levantamento de dados, foi utilizado um questionário com questões de múltipla escolha com possibilidade de justificar a resposta caso julgasse necessário.

3.3. UNIVERSO/AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com colaboradores que atuam na área de RH de empresas do ramo automotivo, funções escolhidas por serem áreas focais na atuação junto ao colaborador.

Esse contato foi realizado com RH de seis empresas do ramo automotivo de Belém/PA, porém apenas três empresas aceitaram contribuir com a pesquisa.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram trabalhados com análise de conteúdo.



3.5. ESTUDO DE CASO

As empresas estão identificadas como Empresa A, B, C

A empresa A, existe no estado do Pará há mais de 40 anos, e atua no segmento de veículos de pequeno porte e máquinas pesadas (agrícolas, mineração, terraplenagem e pavimentação). Atualmente a empresa representa cinco marcas, atuando com venda de veículos, máquinas, implementos, peças e assistência técnica especializada. A empresa possui quatro unidades localizadas no Pará, uma unidade localizada em São Paulo, São Luís, Teresina e Manaus.

A empresa B, atua no ramo de máquinas e equipamentos pesados, é uma empresa de capital 100% nacional, tem mais de 70 anos no mercado, atendendo o segmento de construção, mineração, energia, petróleo e marítimo e movimentação de materiais. Atualmente revende produtos, serviços e sistemas de oito marcas e possui 57 (cinquenta e sete) filiais, sendo distribuídas no Pará, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Goiânia, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Mato Grosso, Rondônia, Acre, Amazonas e Roraima.

A empresa C é uma empresa que atua 33 anos no mercado de máquinas e lubrificantes, a qual possui 4 (quatro) filiais, atendendo aos estados do Pará, Maranhão e Amapá no segmento de mineração, construção, agroflorestal e industrial. Atualmente a empresa representa 9 marcas.

LEVANTAMENTO DE PERFIL - RH DAS EMPRESAS DO RAMO AUTOMOTIVO			
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
SEXO	Feminino	Feminino	Feminino
IDADE	31 a 50 anos	31 a 50 anos	31 a 50 anos
GRAU DE ESCOLARIDADE	Superior Completo	Superior Completo	Superior Completo
TEMPO DE EMPRESA	1 a 2 anos	3 a 5 anos	Acima de 5 anos

Fonte: Os Autores

Observa-se que nas três empresas o Rh é composto pelo sexo feminino com idades entre 31 a 50 anos e com ensino superior completo. Já o tempo de empresa varia de uma empresa para a outra.

Questão 1) Na sua empresa é realizado treinamento para os colaboradores?

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Sim	X	X	X
Não			

Fonte: Os Autores

O objetivo da primeira questão, teve o intuito de identificar quais das empresas participantes da pesquisa, adotam a política de treinamento e desenvolvimento. De acordo com a tabela acima, é possível identificar que as três empresas adotam a política de treinamento. Fato positivo, e que contribui para a competitividade da empresa, atualizando seus colaboradores para uma atuação da praxis com maior segurança e acompanhando as mudanças do mercado.



Questão 2) Qual o público alvo para participar dos programas de treinamento que a empresa oferece?

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
OPERACIONAL (Eletricista, Mecânicos, soldadores, Operador de Máquina e Mecânicos)	X	X	X
ADMINISTRATIVO (Contabilidade, Rh, Financeiro, Fiscal)	X	X	
COMERCIAL (Vendedores)	X	X	X
GESTÃO (Supervisor, Coordenador, Gerente)	X	X	x

Fonte: Os autores

A segunda questão, teve o intento de identificar os grupos de cargos que participam dos programas de treinamento, e de acordo com o quadro acima, percebe-se que todas as empresas abordadas, trabalham com a política de T&D, focada para todo o grupo de cargo da empresa (Operacional, Administrativo, Comercial e Gestão). Porém, a empresa **C** justificou informando que por ser uma empresa focada no seguimento automotivo, a empresa acaba priorizando e direcionando seus treinamentos ao segmento da empresa, portanto, abrangendo mais a área operacional (Mecânicos e Eletricista – área que realiza as manutenções), Comercial (Vendedores – pois precisam está atualizados com as novidades do mercado) e os Gestores (pois são os cargos estratégicos e precisam ter uma visão ampla do negocio). No administrativo é realizado treinamentos, porém com pouca frequência.

Questão 3) Quais os tipos de treinamento são aplicados na empresa?

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
TÉCNICO OPERACIONAL (capacitar o indivíduo para o desempenho das atividades específicas à sua categoria profissional.	X	X	X
GERENCIAL (desenvolver competência técnica, administrativa e comportamental)	X	X	x
COMPORTAMENTAL (desenvolver competências comportamentais para o bom desenvolvimento do seu trabalho)	X	X	

Fonte: Os autores

Através do questionamento, foi possível identificar que as empresas **A e B** realizam treinamentos voltados para o campo comportamental, técnico operacional e gerencial. Porém a empresa **B** justificou que os treinamentos para a área comportamental são mais voltados para os colaboradores que estão ingressando na empresa e que de 3(três) em 3(três) anos, tem a possibilidade de refazer o treinamento comportamental, no qual é focado para excelencia no atendimento (interno e externo).

Já a empresa **C** informou que os treinamentos são voltados apenas para Técnico Operacional e Gerencial, ela justificou que apenas a área Gerencial tem Treinamentos mais



significativos na área comportamental, as demais áreas são mais voltados para treinamentos de conhecimento técnico.

O posicionamento da empresa C permite inferir que o treinamento comportamental pela complexidade na elaboração é menos aplicado e, quando trabalhado restringe-se ao corpo gerencial. Derepente significa um custo em termo de tempo e recurso financeiro que a empresa não quer dispor. Mas , deve atentar haja vista que os profissionais atuantes na gestão precisam estar atualizados para também serem multiplicadores para seus pares.

Questão 4) Quem realiza os treinamentos da empresa?

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
RH DA EMPRESA	X		X
ÁREA DE T&D		X	
O GESTOR DO FUNCIONÁRIO	X		X
A EMPRESA CONTRATA UMA CONSULTORIA	X		X

Fonte: Os autores

Observa-se que tanto a empresa A e a empresa C atuam de maneira bem similar quando se refere a área responsável pela realização de treinamentos. Nelas, tanto o RH, quanto o gestor e as empresas de consultoria atuam na realização de treinamentos.

Já a empresa B, possui uma área específica de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, portanto, o RH acaba ficando um pouco mais limitado, tendo um foco maior nas questões burocráticas da empresa.

Vale ressaltar que nesta alternativa nenhuma empresa justificou sua resposta.

O fato de uma das participantes dispor de um setor de T&D é muito positivo ,haja vista, que certamente os treinamentos acontecem em maior numero e qualidade muito boa.

Questão 5) Os treinamentos da empresa?

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
DESENVOLVEM COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS			
DESENVOLVEM COMPETÊNCIAS TÉCNICAS			
DESENVOLVEM COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS	X	X	X

Fonte: Os autores

Observa-se que nesta resposta, todas as empresas informaram que os treinamentos proporcionam desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, mas a empresa A e a empresa B não justificaram sua resposta. Apenas a empresa C informou que apesar de realizar treinamentos voltados para desenvolvimento de competências tanto da área técnica quanto da área comportamental, a competência comportamental acaba sendo direcionada mais para os Gestores. Os demais colaboradores, tem treinamento mais voltado para a área técnica.

Esse é um olhar interessante ,haja vista , que a necessidade da propria atividade do gestor ele precisas se adequar as mudanças e transformações requeridas pelo mercado e assim passar com segurança tais adequações aos seus colaboradores.

Questão 6) A empresa prepara seu colaborador para o cargo de sucessão?

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
--	-----------	-----------	-----------



CONCORDO TOTALMENTE	X	X	
CONCORDO EM PARTES			X
DISCORDO			

Fonte: Os autores

Nesta questão, as empresas **A e B** informaram que concordam totalmente que a empresa prepara seu colaborador para um cargo de sucessão. Somente a empresa **C** informou que concorda em partes, o Rh justificou sua resposta informando que para concordar totalmente, a empresa precisa focar mais em treinamentos do âmbito comportamental, pois para ser um líder de sucesso, tanto as competências técnicas, quanto as competências comportamentais, são importantes para gerir uma equipe, pois tanto o gestor quanto a equipe precisam lidar com pessoas de personalidades diferentes, pressão e trabalho em equipe.

Questão 7) Como é feito o levantamento de necessidade de treinamentos?

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	X	X	X
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL		X	
MOVIMENTAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	X		X
UTILIZAÇÃO DE MÁQUINÁRIOS NOVOS, MODERNOS E/ OU UTILIZAÇÃO DE NOVOS SISTEMAS.		X	X
BAIXA PRODUTIVIDADE			X
QUEIXA DE CLIENTES			
PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO			
CONFLITOS INTRA E INTERDEPARTAMENTAL			
TODOS CITADOS ANTERIORMENTE			

Fonte: Os autores

Pelo resultado apresentado é observar que todas assinalaram a avaliação de desempenho como um a ferramenta para levantar as necessidades de treinamento. Nesta, nenhuma empresa justificou sua resposta.

Questão 8) A realização dos treinamentos contribuem para o desenvolvimento da organização?

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
CONCORDO TOTALMENTE	X	X	X
CONCORDO EM PARTES			
DISCORDO			

Fonte: Os autores

Todos os participantes informaram que concordam totalmente, a empresa **A** justificou dizendo que contribui, pois através desta prática, é possível desenvolver tanto o pessoal, quanto o profissional, auxiliando na resolução de problemas e identificando nos colaboradores, competências importantes para ocupação de futuros cargos estratégicos.

Já a empresa **B** justificou informando que contribui, pois auxilia a desenvolver pessoas para cargos de gestão, principalmente se a empresa focar em programas de T&D tanto com foco em comportamento, quanto em conhecimento técnico.



Já a empresa C não justificou sua resposta. Portanto avalia-se que o RH das três empresas abordadas concordam que através de treinamentos, a empresa poderá adquirir ganhos positivos para o seu desenvolvimento.

Questão 9) O Rh tem o papel importante na pratica de T&D de uma empresa?

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
CONCORDO TOTALMENTE	X	X	X
CONCORDO EM PARTES			
DISCORDO			

Fonte: Os autores

As três empresas concordam totalmente que o RH tem um papel importante na aplicação do T&D. A empresa A justificou dizendo que o RH poderá auxiliar a desenvolver competentes gestores de nível estratégico/tático, de recrutar e reter profissionais mais qualificados em todos os níveis de gestão.

Já a empresa B informou que o RH acaba sendo responsável por identificar potenciais líderes, e para essa identificação, o Rh poderá oferecer suporte, já que atua de maneira próxima desde os cargos operacionais até os cargos de gestão.

A empresa C não justificou sua resposta, porém informou que considera importante a atuação do RH no Treinamento e Desenvolvimento de pessoas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

O questionário aplicado, foi um questionário de multipla escolha, tendo a possibilidade de justificar sua resposta. Apesar de ter o campo justificativa, a intenção era constatar quantas empresas adotam a politica de T&D e entender de que forma é aplicado nas empresas. Para isso, ele foi composto por duas partes.

A primeira parte foi construída com quatro perguntas, no qual o objetivo era realizar o levantamento do perfil dos participantes, procurando investigar sexo, idade, grau de escolaridade e tempo de empresa.

Já na segunda parte tiveram nove perguntas, com o objetivo de investigar de que forma é realizado o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, procurando identificar os tipos de treinamento aplicados, a área responsável por realizar o treinamento, qual a estratégia utilizada pelas empresas para identificar a necessidade de treinamento, entre outros aspectos.

Com intuito de identificar o nível de aderência das perguntas com relação aos objetivos da pesquisa, o questionário foi testado no Consultor Interno da empresa B. Ele é formado em Psicologia e atua na área de RH há onze anos. Inicialmente o questionário foi composto por por duas partes.

A primeira parte teve o objetivo de identificar o perfil dos participantes da pesquisa. Esta não foi alterada, pois as informações inicialmente propostas, foram compatíveis para realizar o levantamento de perfil.

Já a segunda parte, na proposta inicial, havia 7 perguntas de multipla escolha, no qual não tinha o campo para justificar a resposta. Além destas, haviam 3 perguntas abertas, porém identificou-se que deste modo, o questionário não estava claro e objetivo, portanto houve a necessidade de alterar a forma que as perguntas estavam sendo realizadas.

Através do questionário, constatou-se o quanto é importante para o funcionamento da empresa a aplicação de políticas de T&D de pessoal. Mesmo o questionário sendo de múltipla escolha, ele elucidou questões pertinentes ao levantamento bibliográfico, reafirmando a necessidade constante do treinamento e desenvolvimento para a formação de líderes na organização.



4.2. ANÁLISE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Com base no questionário aplicado com os Rh's, percebeu-se que as empresas estão focadas em trabalhar com políticas de T&D, já que todas informaram que em suas empresas são realizados T&D com os colaboradores, sendo assim, infere-se que, entendem a importância de adotar esta prática, porém de acordo com os resultados apresentados acima, ainda há uma tendência em utilizar os treinamentos somente por estratégia tecnológica, comerciais e/ou mercadológicas e acabam focando apenas nas áreas mais estratégicas da empresa.

Esta realidade pode ser percebida na empresa C, na qual apesar de aplicar a política de T&D com todos os grupos de cargos, a área administrativa acaba tendo treinamentos com menor frequência, já que é priorizado treinamentos mais para a área Operacional (Mecânicos e Eletricistas), Comercial (Vendedores) e Gestão (por ser cargos estratégico), sendo assim, observa-se que algumas empresas ainda possuem uma visão segmentada do objetivo de realizar T&D. Diante disso, pode-se refletir a partir da colocação de Boog e Boog (2015), no qual diz que não adianta uma empresa vislumbrar o sucesso, ter grandes gerentes com conhecimento de mercado, conhecimento técnico e até mesmo habilidade comportamental, se a sua base não está no mesmo movimento.

No referencial teórico, Boog e Boog (2015) argumenta que, as mudanças são naturais, mas para que a empresa acompanhe essa mudança, é necessário que ela pense no todo. Portanto, é importante que a empresa ofereça suporte para que todos seus colaboradores desenvolvam suas atividades e se adequem para enfrentar o mercado, os clientes, as pressões e as frustrações, pois através do treinamento ele pode desenvolver habilidades, conhecimentos e comportamento.

Para complementar esta análise, os Rh's participantes da pesquisa informaram que a realização de treinamento contribui no desenvolvimento do profissional. A empresa A revelou que através da política de T&D é possível que o profissional desenvolva tanto o seu lado pessoal, quanto o profissional, pois irá auxiliá-lo na resolução de problemas e possibilitará identificar competências importantes para ocupar futuros cargos estratégicos. Já a empresa B reforçou o que a empresa A nos trouxe, pois também informou que através do T&D é possível desenvolver pessoas para ocupar futuros cargos de gestão, porém se a empresa tiver foco em programas que incluem tanto questões voltadas ao conhecimento técnico, como para questões voltadas para habilidade comportamental. E isso, reflete com o que Boog e Boog (2015) apresenta ele entende o desenvolvimento como uma forma de preparar o colaborador para ocupar posições mais complexas e estratégicas, já que irá aproveitar o potencial do colaborador, transformando-o futuramente em um líder.

De acordo com os resultados, a empresa A e B concordam plenamente que a empresa em que atuam, prepara seu colaborador para o cargo de sucessão, já a empresa C, informou que concorda em partes, pois entende que a empresa precisaria focar mais no desenvolvimento de competências comportamentais, já que diariamente lida-se com situações, no qual é necessário ter as competências comportamentais desenvolvidas.

Chiavenato (2002), ressalta que o líder precisa ter habilidade para exercer vários tipos de liderança (liderança renovadora, liderança liberal, liderança autocrática e liderança democrática), pois ele precisa atuar de acordo com que a situação demanda.

Mas para que as empresas possam desenvolver futuros líderes, é necessário que tenha o envolvimento da empresa, dos gestores e do RH. Para isso, Chiavenato (2002) afirma que é necessário tanto a empresa, como os gestores incentivarem o desenvolvimento e amadurecimento, para que o funcionário possa utilizar suas potencialidades e seus talentos para conduzir o negócio. Boog e Boog (2015) complementam que a empresa deve propiciar um ambiente favorável de aprendizagem.



Além disso, o Rh é parte importante, pois seu papel é ir além de questões burocráticas, ele deve atuar estrategicamente no desenvolvimento de colaboradores e líderes, criando e mecanismos que garantam a prática efetiva dos valores organizacionais.

Foi possível observar que na empresa A e C, utiliza-se o Rh da empresa. Enquanto na B, o gestor utiliza o funcionário e/ou contrata uma empresa de consultoria para realizar os treinamentos. Sendo assim, a empresa conta com o suporte e participação tanto de uma visão interna (Rh e gestores), quanto de uma visão externa (consultoria especializada em treinamentos), sendo importante ter uma visão de pessoas que estão de fora da situação, uma vez que consegue avaliar melhor os gaps da organização. Já a empresa B possui uma área específica de T&D, no qual trabalham focados para realizar um trabalho aprofundado nos gaps da empresa, com isso, percebeu-se que a área de Rh na empresa acaba sendo segmentado, pois a área que atua com recrutamento e seleção, contratação e avaliação de cargos e salários, não é a mesma área que atua com a política de T&D.

Para complementar, foi elaborado um questionamento, no qual a intenção era identificar se os Rh's tinham consciência da importância do seu papel na prática do T&D. Perguntou-se se o Rh tem um papel importante na realização do T&D, e os Rh's das três empresas informaram que concordam totalmente, a empresa A informou que o Rh auxilia a desenvolver competentes gestores de nível tático/estratégico, além de recrutar e reter profissionais qualificados. Já a empresa B complementou informando que o Rh acaba sendo o responsável por identificar potenciais líderes, já que ele atua mais próximo dos cargos operacionais até a nível de gestão.

Com relação aos instrumentos utilizados para realizar o levantamento de necessidade de treinamentos, a empresa A, B e C citaram a avaliação de desempenho como instrumento em comum, Porém a empresa A utiliza também a movimentação de pessoal, já a empresa B utiliza também a pesquisa de clima e a utilização de maquinários novos e/ou utilização de novos sistemas, e a empresa C informou que além da avaliação de desempenho, utiliza a movimentação interna, utilização de máquinas novas e/ou utilização de novos sistemas e baixa produtividade.

Portanto percebe-se que para se fazer um trabalho de T&D e que traga resultados positivos para a organização, segundo Boog e Boog (2006) é necessário que a empresa invista em instrumentos para que possa direcionar a aplicação e o objetivo final seja alcançado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar sobre o tema *Treinamento e Desenvolvimento: Formação de líderes e o papel do RH no ramo automotivo*, e ter a possibilidade de conhecer como esta prática é realizada em outras empresas, foi de suma importância como profissional e atuante na área para a pesquisadora. Foi possível ampliar a visão em relação a valorizar o T&D não apenas como uma fonte de lucratividade, mas como uma fonte de valorizar o capital humano, dando um olhar mais humanizado e justo, pois assim, a empresa terá benefícios a sua própria imagem.

A empresa, os gestores e o próprio Rh são responsáveis por promover políticas de T&D, desta forma, devem ter um olhar sensível e atuar de forma responsável e ética.

De acordo com o estudo realizado, foi possível observar que não é benefício para a empresa continuar com o pensamento arcaico, onde o funcionário teria que trabalhar visando apenas o desenvolvimento do desempenho técnico, pois de acordo com a evolução da área de T&D, pode-se constatar que antigamente o trabalho era realizado de forma a priorizar somente o desempenho técnico, por isso, Boog e Boog (2015) afirma que os treinamentos comportamentais eram feitos nos mesmos moldes que os treinamentos técnicos, pois eles procuravam achar a fórmula correta para enquadrar o comportamento humano.

Com base nesse contexto, espera-se ter contribuído na conscientização das empresa, gestores e profissionais de Rh para atuarem de forma que apoiem tanto nas questões referentes



ao desenvolvimento técnico e de mercado, quanto nas questões comportamentais, pois para se manter competitiva e manter a qualidade do serviço prestado, é necessário que o colaborador sinta-se valorizado e satisfeito com suas atividades.

Apesar das três empresas abordadas, não disponibilizarem de tempo para uma conversa mais aprofundada sobre os programas de T&D que são realizados, através da análise do questionário, foi possível entender a visão do Rh e entender o papel das empresas. Além disso, através das menções dos autores exposto no referencial bibliográfico, foi possível ampliar o conhecimento, e correlacionar a teoria com a prática.

Para futuras pesquisas, recomenda-se aplicar outros meios e/ou ferramentas para o diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento e a ampliação do escopo de entrevistados.

Ressalta-se que como profissional, a aplicação deste questionário foi essencial para a construção do trabalho, pois conseguir entender o importante papel que os profissionais de RH exercem dentro de uma empresa, e com isso, conseguir verificar ainda a importância da empresa atuar junto com Rh, gestores e colaboradores para a formação e atualização, sejam eles de nível operacional, tático ou estratégico.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de, **GARCIA**, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas: estratégias e integração Organizacional. 2ªed. São Paulo, Atlas, 2010.

BOOG, Gustavo, **BOOG**, Magdalena: Manual de Treinamento e Desenvolvimento- Gestão e Estratégias, 6ª Ed. São Paulo, 2015, Pearson.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. Gestão do Conhecimento. São Paulo: Pearson, 2012.

DUTRA, Joel Souza: Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas, 2ª Ed. Atlas, São Paulo, 2016.

Gil, Antonio Carlos: Gestão de Pessoas: Enfoque Nos Papéis Estratégicos, 2ª Ed.ª, Atlas, São Paulo, 2017.

GRAMIGNA, M. Rita: Modelo de Competências e Gestão dos Talentos, 2ª Ed. Pearson, São Paulo, 2007.

LACOMBE Francisco: Recursos Humanos - Princípios e Tendências 2ª Ed. Saraiva, São Paulo, 2011.

MANSILHA, Sergio. Desenvolvimento e Treinamento empresarial: São Paulo: Clube de Autores, 2009.

MARRAS, Jean Pierre: Gestão Estratégica de Pessoas. Conceitos e Tendências, Saraiva, São Paulo, 2012.

PRODANOV, Cleber; **FREITAS**, Ernani. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, 2ª Ed. Novo Hamburgo, Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P; **SOBRAL**, Felipe; **JUDGE** T. A. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Person, 2010.

SILVA, Bruno. C. F. da, **DRAEGER**, Edevaldo, **BECK**, Jéssica Naihara, **OLIVEIRA** Silvana, S. de **SOUZA**, 2015.

SILVA, Ricardo Vidigal da; **SOFFNER**, Renato; **PINHÃO**, Carlos. A Gestão do Conhecimento. In: **SILVA** Ricardo Vidigal; **NEVES**, Ana. Gestão de Empresas na Era do Conhecimento. São Paulo: Editora Serinews, 2004.

SOTO, **EDUARDO**: Comportamento Organizacional: o impacto das Emoções. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.

TOFFLER, Alvin. O choque do futuro. 7ª. Ed. Rio de Janeiro, Record, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas – 4ª. Ed. São Paulo: Pearson, 2002.