

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIS FELIPE DE ROSSI BONARDI

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA
ACOMPANHAMENTO DA EFICÁCIA DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO
DE LIDERANÇAS**

CURITIBA

2022

LUIS FELIPE DE ROSSI BONARDI

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA
ACOMPANHAMENTO DA EFICÁCIA DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO
DE LIDERANÇAS**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2022

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA ACOMPANHAMENTO DA EFICÁCIA DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Luis Felipe De Rossi Bonardi

RESUMO

O presente artigo possui como objetivo propor um instrumento para acompanhamento e validação da eficácia de programas de desenvolvimento para lideranças. Com base na teoria sobre estes programas, onde o desenvolvimento é tratado como um processo mais longo se comparado ao de treinamento, que possui como foco a capacitação imediata, mesmo englobando-o e possui, portanto, o intuito de desenvolver competências que auxiliem os líderes a conseguirem realizar a gestão diária com eficácia. Logo, entende-se a importância de existir um acompanhamento da aplicação deste conhecimento transmitido à liderança. A metodologia de estudo de caso foi aplicada em uma empresa, diagnosticando e analisando o seu respectivo programa de desenvolvimento de lideranças. Verifica-se a existência de um plano de desenvolvimento de lideranças bem estruturado, abrangendo diversas competências importantes para o aperfeiçoamento da liderança, porém nota-se que após a transmissão de conhecimento, não há um acompanhamento da aplicação, sendo apenas analisado após um longo período, como por exemplo em pesquisas de clima, o que pode acarretar ações corretivas para tratar problemas envolvendo pessoas que em muitos casos podem se tornar complexos. O instrumento proposto possui duas linhas de atuação, Processos e Pessoas. Fóruns definidos e intercalados com representantes destas áreas, possuem desta forma objetivos específicos em cada um deles, abordando temas que garantem uma maior eficácia da aplicação da transmissão de conhecimento. Conclui-se que o instrumento proposto colabora na antecipação de falhas por parte da liderança, atuando na manutenção do clima organizacional, garantindo o desdobramento das visões estratégicas e diretrizes da companhia.

Palavras-chave: Instrumento de avaliação. Liderança. Programa de desenvolvimento.

ABSTRACT

This article aims to propose an instrument for monitoring and validating the effectiveness of leadership development programs. Based on the theory of these programs, where development is treated as a longer process compared to training, which focuses on immediate training, even encompassing it and, therefore, has the aim of developing skills that help leaders to be able to carry out day-to-day

management effectively. Therefore, it is understood the importance of monitoring the application of this knowledge transmitted to the leadership. The case study methodology was applied in a company, diagnosing and analyzing its respective leadership development program. There is a well-structured leadership development plan, covering several important skills for the improvement of leadership, but it is noted that after the transmission of knowledge, there is no monitoring of the application, being analyzed only after a long period, as for example in climate surveys, which can lead to corrective actions to address problems involving people that in many cases can become complex. The proposed instrument has two lines of action, Processes and People. Defined forums and interspersed with representatives from these areas, thus have specific objectives in each of them, addressing topics that guarantee greater effectiveness in the application of knowledge transmission. It is concluded that the proposed instrument collaborates in the anticipation of failures on the part of the leadership, acting in the maintenance of the organizational climate, guaranteeing the unfolding of the strategic visions and guidelines of the company.

Keywords: Validating instrument. Leadership. Development programs.

1 INTRODUÇÃO

É indiscutível o impacto da liderança no clima organizacional, tanto para o lado positivo, quanto para o lado negativo. Lideranças que inspiram, engajam e motivam seus liderados, buscando atuar com empatia, senso de justiça, ética e entre outros fatores positivos, conseguem atingir melhores resultados. Um clima de confiança, dentro de um contexto organizacional, também atua diretamente na eficácia da equipe (ROBBINS, 2006). Já a liderança ausente, individualista e abusiva, não constrói resultados duradouros e consistentes, além de claro contribuir para o aumento na taxa de rotatividade de funcionários da empresa.

Para que as empresas possam acompanhar mais de perto este impacto da liderança, uma ferramenta muito importante pode ser aplicada: a pesquisa de clima organizacional. Pesquisas de clima são amplamente implantadas nas companhias com intuito de identificar pontos falhos e riscos, trata-los e assim melhorar seus resultados, avaliando características complexas como a liderança, com base nas percepções dos trabalhadores da organização (MENEZES, 2010). Em sua maioria a tratativa de clima é de forma reativa, ou seja, uma análise do momento, podendo ou não gerar ações para explorar o lado preventivo da ação, ou seja, o que é possível realizar preventivamente para reduzir o risco no impacto do clima organizacional.

Uma das formas de ação preventiva para redução do risco de impacto do clima organizacional é o investimento na capacitação da liderança. Este tema é

muito procurado e investido pelas companhias, que buscam direcionar seus líderes para seus objetivos estratégicos, alinhando valores e crenças, influenciando um conjunto de pessoas para alcançar objetivos e metas (ROBBINS, 2006). Um plano de desenvolvimento ou capacitação mal elaborada, mal realizada, mal acompanhada e mesmo inexistente, contribuirá e muito para um impacto negativo no clima organizacional, uma vez que a liderança não aplicará de forma efetiva os direcionamentos da companhia (objetivos/focos) e de boas práticas de mercado de gestão de pessoas (por exemplo, processo de feedback), afetando assim a produtividade da equipe. Portanto, verifica-se que é de suma importância avaliar se estes treinamentos e planos de desenvolvimentos da liderança estão sendo eficazes no cumprimento de seus objetivos, sendo este um ponto que as companhias devem monitorar.

Para este acompanhamento da efetividade da capacitação da liderança, atribui-se dois meios que as empresas podem aplicar:

1. Realização do plano de desenvolvimento e com a aplicação da pesquisa de clima organizacional avaliar se os seus líderes estão obtendo os resultados esperados;
2. Realização do plano de desenvolvimento, aplicação de formas de acompanhamento *on-line* da atuação da liderança para após comprovar sua eficácia através de pesquisas de clima organizacionais.

A existência de um acompanhamento *on-line* da eficácia de um plano de desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização apresenta papel relevante na perenidade do negócio, uma vez que as empresas também poderão atuar de forma preventiva no impacto do clima organizacional e assim na produtividade dos seus funcionários.

Para uma avaliação real deste tema, serão analisadas as práticas existentes e inexistentes relacionadas ao acompanhamento da eficácia de treinamentos para a liderança, de uma empresa do ramo de construção civil, na região metropolitana de Curitiba, no Paraná. Empresa esta na qual o referido aluno do curso e autor deste trabalho de conclusão de curso trabalha.

Na empresa selecionada, confere-se a existência de um plano de desenvolvimento já aplicado para a liderança, porém sem um artefato de acompanhamento e validação da eficácia dos treinamentos que o compõe. As pesquisas de clima organizacional não fazem o vínculo dos resultados relacionados à liderança com os planos de desenvolvimentos aplicados. Portanto, entende-se que nesta companhia existe uma lacuna importante que pode acarretar riscos para o direcionamento estratégico.

Desta forma, o objetivo deste estudo é de propor um instrumento para acompanhamento e validação da eficácia de programas de desenvolvimento para lideranças.

Para o atingimento deste objetivo, os seguintes passos de execução serão realizados:

1. Identificação de plano de desenvolvimento/capacitação na empresa citada;
2. Diagnóstico e análise dos pontos fortes e fracos deste sistema na companhia;
3. Proposta de melhorias no sistema em termos de acompanhamento da eficácia com a liderança em uma área/setor específico da empresa;
4. Implantação das melhorias sugeridas e acompanhamento nesta área/setor específico.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para se determinar o que são instrumentos de validação, entende-se como necessário explorar brevemente os conceitos de método, metodologia e pesquisa.

Método (do grego *methodos*, *met'hodos*, significa “caminho para se alcançar um fim”) é, portanto, o caminho em direção a um objetivo. Metodologia, por sua vez, é o estudo do método, ou seja, regras e procedimentos estabelecidos para se realizar uma pesquisa (GERHARDT, 2009).

Já pesquisa, segundo Gil (2007, p.17), é definida como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados (GIL, 2007, p. 17).

Ainda segundo Gerhardt (2009, p.12), entende-se, portanto, que a pesquisa é iniciada quando há uma dúvida ou questionamento, para qual se quer encontrar uma resposta. As razões que levam à execução de uma pesquisa podem ser então classificadas em duas frentes, as razões intelectuais (desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer) e razões práticas (desejo de conhecer com intuito de fazer algo de maneira mais eficaz), sendo esta segunda foco deste trabalho.

Logo, pode-se concluir que instrumentos, ferramentas ou artefatos de validação, são processos baseados em metodologias existentes de pesquisa, que buscam evidências (positivas ou negativas) de dados definidos previamente para um determinado objeto de análise.

No caso deste trabalho, uma ferramenta de análise será proposta para avaliar a eficácia de um processo. Portanto, constitui-se a importância de se analisar as definições de eficiência e eficácia.

Eficiência está ligada a forma de se realizar uma tarefa, ou seja, o caminho percorrido e as atividades executadas para concluir a mesma. Por sua vez, a eficácia está ligada ao resultado final de uma tarefa, ou seja, adequado a um objetivo (SANDRONI, 1999). Logo, verifica-se a conexão entre eficiência e eficácia, onde a primeira se refere ao “como”, enquanto a segunda ao atingimento de um objetivo.

Ainda correlacionando os dois significados, segundo Sandroni (1999, p. 198):

O ideal é que o resultado de uma tarefa seja eficaz (adequado a um objetivo) e que a tarefa seja realizada com eficiência. Em resumo, fazer a coisa certa de forma certa é a melhor definição de trabalho eficiente e eficaz. (...) Por exemplo, se um médico realizar uma intervenção cirúrgica num paciente, poderá fazê-lo com grande eficiência, mas se a intervenção tiver sido realizada no órgão errado, ela não terá a mínima eficácia. Dessa forma, uma ação pode ser eficiente sem ser eficaz. (SANDRONI, 1999, p. 198).

Portanto, correlacionando este item pesquisado com o objetivo deste trabalho, busca-se acompanhar um processo através de uma ferramenta de análise a ser proposta, verificando sua eficiência, para validá-lo se o mesmo é eficaz ou não.

Este processo é composto, no caso, de programas de desenvolvimento de pessoas, mais especificamente de lideranças. Portanto, a análise deste contexto é importante para compor a construção da ferramenta proposta.

Liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas (ROBBINS, 2006). Influência esta que as pessoas em posições de liderança exercem para orientar os comportamentos de seus liderados, com o objetivo de tornar as ações do grupo eficazes (MALVEZZI, 2011). Portanto, nota-se que o papel da liderança não é correlacionado à uma atuação isolada, e sim em conjunto com outras pessoas. Dessa forma, deduz-se que uma das principais características necessárias de uma liderança é saber lidar com outras pessoas e direcioná-las a um objetivo comum.

Desta forma, citando Malvezzi (2011, p. 17):

(...) se a liderança é uma ação voltada para a construção de competências coletivas, sinergicamente integradas, então ela é um instrumento, um meio e não um fim (MALVEZZI, 2011, p. 17).

Com o passar do tempo, teorias sobre liderança são desenvolvidas com intuito de esclarecer o tipo de liderança mais presente em um determinado momento. Conforme Farsen (2021, p. 4), o Quadro 1 resume as principais teorias sobre liderança e correlaciona as mesmas com os períodos nos quais predominaram.

QUADRO 1 – Teorias de liderança ao longo do tempo

Ano	Teorias predominantes
1930 a 1940	Teorias dos traços de liderança – Líder possui características inatas.
1940 a 1960	Teorias comportamentais – Líder tem comportamentos específicos (voltado a tarefas ou a pessoas).
Fim dos anos 60	Teorias contingenciais – Participação e liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório.
	Modelo da contingência de Fidler / Teoria do recurso cognitivo.
	Teoria de liderança situacional: Liderança dependendo da situação.
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora.
	Teoria de meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas.

A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas.
	Liderança carismática: seguidores dos líderes atribuem características heroicas a ele.
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas.
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada aos seus liderados.
	Liderança visionária: cria e articula uma visão do futuro.
	Liderança autêntica: líder atuar alinhado com seu verdadeiro eu.
	<i>Mindful leadership</i> : Capacidade de atenção plena no momento presente.

FONTE: Farsen (2021)

A partir da análise das teorias de liderança, nota-se a importância do entendimento dos diversos tipos de teorias na identificação de perfis de lideranças em um determinado ambiente.

Desenvolvimento é um processo mais longo se comparado ao de treinamento (que possui foco em capacitação imediata), em que o trabalhador continua agregando conhecimento, preparo e experiência ao longo do tempo, ou seja, muitas vezes com o foco de cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas (BOEHS, 2021).

Com intuito de desenvolver competências que auxiliem os líderes a conseguirem realizar a gestão diária com eficácia, podendo assim dosar entre gerir pessoas e recursos organizacionais, os programas de desenvolvimento de liderança devem ser estabelecidos, apoiando na priorização de recursos humanos (MADRUGA, 2018).

Segundo Boehs (2021, p. 42), referenciando Madruga (2018, p. 61), os programas de desenvolvimento de liderança devem ser estabelecidos visando desenvolver seis grandes grupos de competências:

- Competências de planejamento e controle;
- Competências de gestão;
- Competências de liderança;
- Competências de desenvolvimento;
- Competências intrapessoais;
- Competências de negócios.

Verifica-se então a importância de um programa de desenvolvimento para liderança compreender em sua formulação o desenvolvimento de competências estratégicas e que se correlacionam, com intuito de garantir uma maior eficiência dos processos e uma maior eficácia de resultados da organização.

Com relação a avaliação de programas de desenvolvimento de lideranças, segundo Da Silva Abbad (2009, p. 20), referenciando Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), podem ser gerados resultados imediatos, que são avaliados em dois níveis:

1. *Reação*, relacionando opiniões sobre o grau de utilidade e dificuldade do curso, bem como em relação à satisfação com o mesmo;
2. *Aprendizagem*, ou aquisição, por esses participantes de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs).

Nota-se que, vinculado ao objetivo deste trabalho, o foco necessário é com relação ao nível de Aprendizagem, uma vez que será avaliado a efetividade do treinamento da liderança, onde o líder deverá aplicar os conhecimentos, habilidades e novas atitudes desenvolvidas e adquiridas com o processo.

Segundo Chiavenato (2009, p. 112), são definidos cinco níveis de avaliação de eficácia de treinamentos, conforme Figura 2.1, abaixo, onde quanto mais para cima desta pirâmide invertida, maior o impacto do treinamento.

Figura 2.1: Níveis de avaliação de eficácia de treinamentos



FONTE: CHIAVENATO (2009)

Com relação ao primeiro nível, de satisfação/reação e ação planejada, o programa de desenvolvimento provoca satisfação e colabora na evolução da atitude do líder e predispõe a futuras ações planejadas de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Já para o segundo nível, de aprendizado de novas habilidades, o programa desenvolve mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) do líder, auxiliando na melhora de suas competências pessoais.

No terceiro nível, de impacto das habilidades no cargo, o programa de desenvolvimento desencadeia mudanças no comportamento do líder no trabalho, havendo uma transferência deste conhecimento aprendido para o local de trabalho e a atividade do líder.

O quarto nível, impacto nos resultados do negócio, o desenvolvimento provoca impacto nos negócios da empresa e soma valor à organização, ao cliente e mercado.

Por fim, no quinto e último nível, de valor (ROI – *Return On Investment*), o programa de desenvolvimento estabelece benefícios para a companhia e os resultados atingidos compensam os custos envolvidos.

2.1 IDENTIFICAÇÃO E DIAGNÓSTICO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA ESTUDADA

Na empresa estudada, verifica-se que existe um ciclo de desenvolvimento da liderança, denominado de Jornadas da Liderança.

Este ciclo é dividido em quatro programas, em diferentes níveis:

- Nível 1: Rumo à Liderança;
- Nível 2: Liderança de Primeira
- Nível 3: De Líder para Líder
- Nível 4: Sucessão à Vista

O Nível 1, Rumo à Liderança, consiste em treinamentos específicos para empregados que estão mapeados para assumirem cadeiras de liderança dentro da empresa. Estes treinamentos possuem como foco noções básicas de gestão (de processos e pessoas) assim como conceitos básicos de conceitos de lideranças,

Já o Nível 2, Liderança de Primeira, lida com capacitação de empregados que estão assumindo pela primeira um cargo de liderança. Portanto, os treinamentos consistem em ferramentas de gestão de pessoas já utilizadas na empresa, sejam de controle de ponto, avaliação de desempenho, metas, entre outros.

O Nível 3, de Líder para Líder, possui uma vertente diferente dos demais níveis. Nele a sistemática de mentoria é aplicada, convidando empregados que são líderes experientes para serem mentores de empregados que recentemente assumiram uma posição de liderança.

Por último, o Nível 4, Sucessão à Vista, compreende treinamentos para empregados que já são líderes e irão assumir um novo cargo de liderança mais elevado que o anterior (como por exemplo, um Coordenador que assumirá uma posição de Gerente). Neste nível, os treinamentos são mais avançados, buscando conceitos de gestão de pessoas não explorados anteriormente, além de novas atividades inerentes ao novo cargo assumido.

Pode-se então afirmar que a empresa estudada possui um plano de desenvolvimento de liderança bem estruturado, abrangendo diversas competências importantes para o aperfeiçoamento da liderança, conforme citado no tópico anterior.

Porém, nota-se também que não há um modelo definido e estruturado para acompanhamento da eficácia destes treinamentos durante o período de trabalho avaliado do líder. Entende-se, portanto, que a única forma existente de se avaliar estes pontos seria via pesquisa de clima anual, que muitas vezes ocorre muito tempo após o término do desenvolvimento, podendo então trazer uma análise muito tardia se a liderança está de fato aplicando o conhecimento de gestão de pessoas que foi repassado a ela ou não.

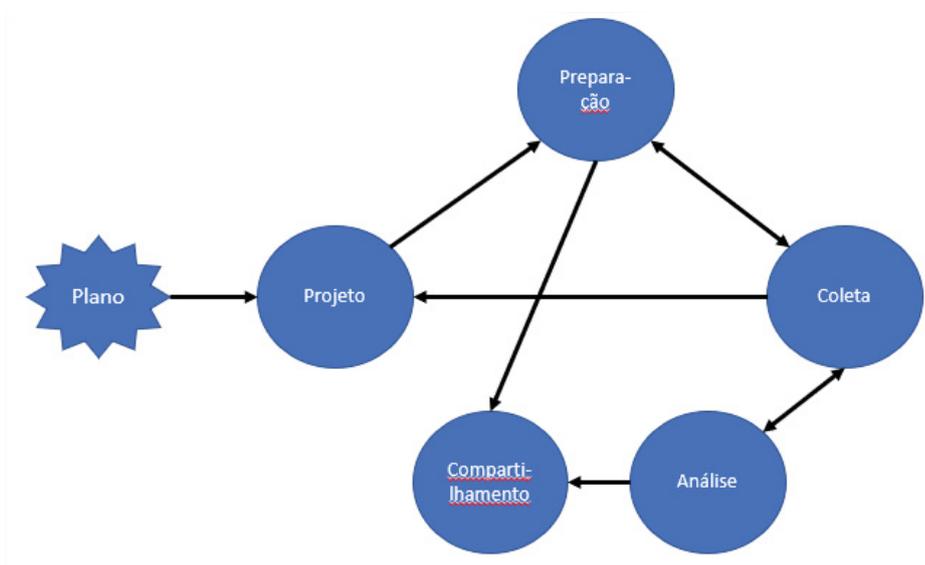
Verifica-se também, como ponto positivo, que na empresa estudada há uma preocupação genuína com relação ao tema de desenvolvimento da liderança. É fato o grande envolvimento da alta liderança no incentivo e promoção dos programas.

3 METODOLOGIA

O método de abordagem utilizado para este trabalho é o de estudo de caso, que possui o objetivo de investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto real, especialmente quando os limites entre os dois não estão definidos de forma clara (YIN, 2010), não seguindo assim uma linha rígida de investigação.

As seguintes etapas foram cumpridas, conforme o método de abordagem utilizado:

FIGURA 3.1: Fases do Estudo de Caso



FONTE: YIN (2010)

Em um primeiro momento, definiu-se como plano a observação assistemática do contexto no qual o processo do plano de desenvolvimento é aplicado dentro da empresa estudada. Para isso, foi escolhido um plano de desenvolvimento de liderança já aplicado rotineiramente (no caso, um treinamento presente no Nível 4, de Sucessão à Vista, conforme abordado anteriormente) com intuito de identificar o seu funcionamento, mas principalmente as lacunas com relação ao acompanhamento da efetividade do mesmo.

Para fins de preparação, foram analisados e dispostos para consulta durante a execução do plano os seis grandes grupos de competências (Planejamento e Controle, Gestão, Liderança, Desenvolvimento, Intrapessoais e Negócios), também conforme citado no capítulo anterior, com objetivo de identificar as competências abordadas e não abordadas, acompanhando-se, portanto, a execução do plano de desenvolvimento, coletando os seus respectivos dados. A coleta de dados também ocorreu após a execução da capacitação da liderança, buscando-se verificar o acompanhamento da eficácia deste plano de desenvolvimento.

Por último, dentro da etapa de análise, foi possível assim identificar uma lacuna no processo após execução da capacitação, que se dá justamente pela falta de uma ferramenta para se avaliar a eficácia desta capacitação.

Como resultado dessa observação, propõe-se então um instrumento para acompanhamento e validação da eficácia de programas de desenvolvimento para lideranças.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Conforme apresentado anteriormente, há uma ausência de um processo de acompanhamento da eficácia da aplicação do plano de desenvolvimento de lideranças na empresa estudada. O plano é executado, uma vez que é bem estruturado, há a liberação do líder para executar suas atividades normais, porém não há um acompanhamento estruturado, principalmente pela área de recursos humanos, se o mesmo está ou não aplicando aquilo que lhe foi repassado de conhecimento. Muitas vezes isso é notado apenas ou quando o clima da área do líder em questão está baixo, ou a performance da área está baixa ou a rotatividade de empregados é alta.

Para que esta lacuna seja preenchida, propõe-se então uma ferramenta de acompanhamento da eficácia da aplicação de planos de desenvolvimento para lideranças na empresa, assumindo duas linhas de atuação, Processos e Pessoas. Logo, duas áreas deverão ser envolvidas e serem protagonistas neste processo: a Área de Gestão e Performance (analisando o viés de Processos) e a área de Desenvolvimento Humano Organizacional (analisando o viés de Pessoas).

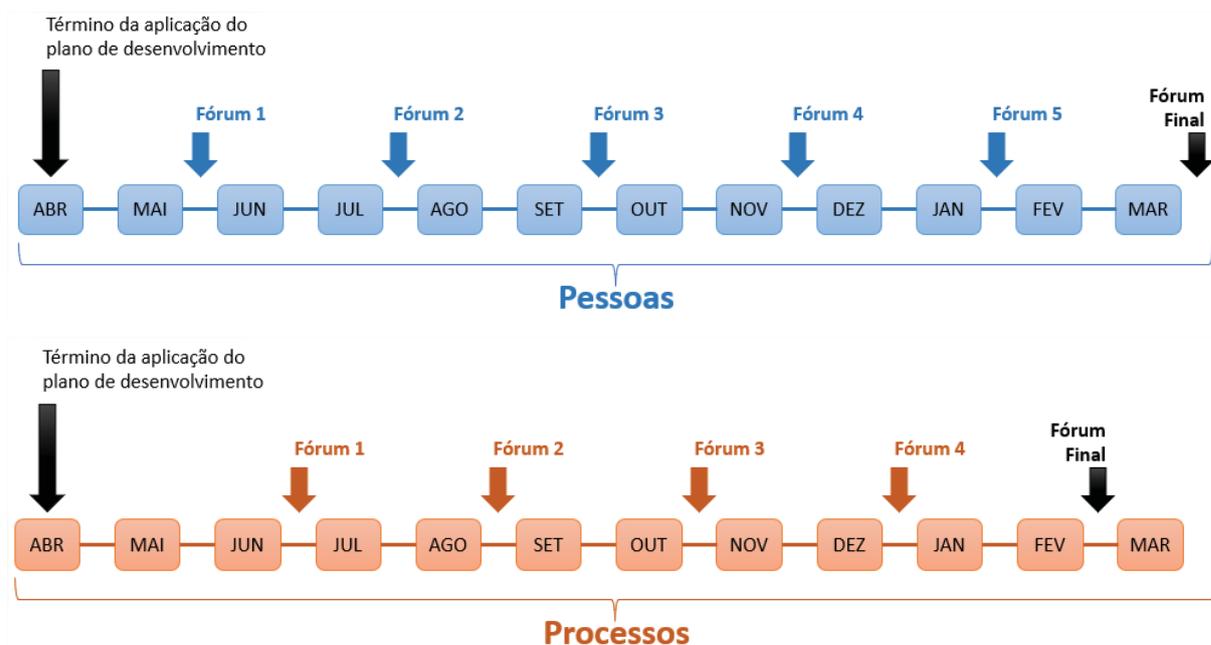
Para estruturar este instrumento, conceitos básicos de gerenciamento da rotina serão utilizados. Destacam-se dois pontos nos quais o gerenciamento da rotina é centrado, segundo Falconi (2013, p. 24):

- No monitoramento dos resultados de processos e sua comparação com as metas;
- Na ação corretiva, nas operações e no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas.

A aplicação desta ferramenta se mostra importante uma vez que deverá haver um acompanhamento constante de variáveis do processo de desenvolvimento, as quais serão comparadas com os objetivos iniciais deste plano de desenvolvimento de lideranças.

Portanto, para fins de monitoramento e comparação de resultados do processo de desenvolvimento de lideranças, propõe-se que após o término do plano de desenvolvimento da liderança, durante o período de um ano, aconteçam fóruns intercalados exclusivos para tratar estes dois vieses, com pauta pré-definida e alinhada com o líder em questão. Intercalando-se estes fóruns possibilita que haja um acompanhamento mensal do líder, em ambas as frentes (Pessoas e Processos). Não há um fórum apenas ao término do primeiro mês. Ilustrando esta estruturação, apresenta-se a Figura 4.1 na sequência.

FIGURA 4.1 – Exemplo de aplicação da sistemática de fóruns para acompanhamento de líderes após desenvolvimento



FONTE: Desenvolvimento próprio

A seguir, os fóruns em ambas as frentes serão analisados com relação às suas respectivas pautas.

Com relação a frente de pessoas, os fóruns possuem como objetivo principal que o conhecimento adquirido pelo líder sobre gestão de pessoas, seja realmente aplicado.

A Tabela 4.1 abaixo, ilustra as pautas dos fóruns da frente de pessoas:

TABELA 4.1 – Pautas e objetivos dos fóruns da frente de pessoas

Fórum	Pauta	Objetivo
1	Apresentação da estrutura da área, <i>pool</i> sucessório, movimentações, status das ações da frente, status de cada empregado e análise de clima.	Analisar a qualidade do levantamento de dados realizada pelo líder nas frentes citadas, assim como a execução e qualidade das ações.
2		
3		
4		
5		
Final	Apresentação completa de todas as ações, resultados práticos alcançados e indicadores de performance envolvendo pessoas.	Atestar a aplicação do conhecimento adquirido, atrelando a melhoria do clima da área.

FONTE: Desenvolvimento próprio

Por fim, com relação a frente de processos, os fóruns possuem como objetivo principal que o conhecimento adquirido pelo líder sobre gestão de processos, seja realmente aplicado. A Tabela 4.2, abaixo, representa as pautas dos fóruns da frente de processos:

TABELA 4.2 – Pautas e objetivos dos fóruns da frente de processos

Fórum	Pauta	Objetivo
1	Apresentação dos processos da área com as pessoas envolvidas, indicadores de performance, análises de causa/falha, plano de ação para alavancagem dos resultados.	Analisar a qualidade da aplicação dos conhecimentos adquiridos em gestão de processos, vinculando também com o desenvolvimento das pessoas da equipe.
2		
3		
4		
Final	Apresentação completa de todas as ações, resultados práticos alcançados e indicadores de performance envolvendo processos da área.	Atestar a aplicação do conhecimento adquirido, atrelando a melhoria dos processos e resultados da área.

FONTE: Desenvolvimento próprio

Com relação aos participantes de cada fórum, exceto o final, cada representante da área envolvida (Gestão de Processos ou Desenvolvimento Humano Organizacional) atuará em conjunto com o líder. Ao término de cada fórum o representante da área deverá se reportar à equipe de Treinamento & Desenvolvimento corporativo (detentora do programa de desenvolvimento de lideranças). No fórum final, a área de Treinamento & Desenvolvimento também é envolvida com intuito de atestar que o líder realmente aplicou aquilo que foi lhe passado nos treinamentos.

Sugere-se também a inclusão desta metodologia como meta individual com peso elevado para o líder em questão, fornecendo à empresa uma maior segurança de que o mesmo buscará seu desenvolvimento, contribuindo assim para o resultado da empresa.

Propõe-se também a correlacionar a aplicação deste instrumento com os cinco níveis de avaliação de eficácia de treinamentos (CHIAVENATO, 2009), onde ao término do ciclo proposto, busca-se atingir até o terceiro nível (impacto das habilidades no cargo). Neste nível o programa de desenvolvimento realmente agregará mudanças significativas no comportamento do líder em seu trabalho, transferindo também o conhecimento adquirido ao local de trabalho e para suas atividades. Sendo assim, poderá ser vislumbrada a aplicação efetiva dos conceitos abordados nos programas de desenvolvimento de lideranças, podendo afetar positivamente, ao término do ciclo, o clima organizacional da área/companhia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esforço necessário para a implementação de uma ação preventiva relacionada a verificação da qualidade de aplicação de conhecimentos adquiridos pela liderança através de planos de desenvolvimento é grandioso, uma vez que requer recursos (outras pessoas) e tempo. Porém, muitas vantagens podem ser adquiridas, como por exemplo a identificação antecipada de uma redução do clima organizacional assim como tratativas estruturadas de riscos críticos de processos da empresa, oferecendo maior segurança e controle.

Como explorado inicialmente, muitos programas de desenvolvimento de lideranças carecem de meios de acompanhamento de sua eficácia, onde apenas as etapas de elaboração do conteúdo e execução da capacitação são bem

desenvolvidas. A validação pela área de recursos humanos do efeito prático e eficácia desse desenvolvimento é muitas vezes notado apenas naturalmente durante as atividades normais a serem executadas, percebendo-se pontos de atenção com relação ao clima da área e a forma de atuação do líder. Nota-se que este ponto é apenas relevante em uma área de recursos humanos presente nas áreas, podendo assim realizar estas identificações. Para uma área de recursos humanos ausente, apenas em pesquisas de clima, por exemplo anuais, que será possível iniciar uma percepção de que algo não está caminhando da maneira correta e alinhado com as diretrizes da companhia. Neste momento, em muitos casos, já não haverá mais tempo hábil para uma correção, impactando muitas vezes assim em climas organizacionais negativos, maior rotatividade de pessoas e baixa propagação dos objetivos e diretrizes da empresa.

Portanto, conclui-se que há uma importância relevante com relação ao instrumento proposto, possibilitando a antecipação de falhas por parte do líder, assim como uma maior garantia de que as visões estratégicas da empresa, assim como suas diretrizes de gestão, sejam seguidas. Há também uma maior segurança na manutenção do clima organizacional e como consequência, em uma menor rotatividade de pessoas. Na prática há a importância do instrumento proposto em possuir etapas intermediárias de acompanhamento e vínculo deste processo na remuneração do líder (através de metas individuais, por exemplo), uma vez que este líder terá pleno conhecimento de que ele precisará aplicar os conhecimentos adquiridos.

Processos mal acompanhados não geram resultados eficazes, portanto, a aplicação de metodologias básicas de acompanhamento, fornece uma maior segurança de melhores resultados operacionais e de pessoas. Reforça-se desta forma, para o sucesso deste instrumento proposto, a importância de empresas possuírem uma área de recursos humanos presente no dia a dia das áreas, avaliando principalmente comportamentos.

Logo, a ferramenta proposta atende os objetivos iniciais traçados de promover um acompanhamento e validação da eficácia de programas de desenvolvimento para lideranças, atestando, portanto, a eficácia desta transferência de conhecimento.

REFERÊNCIAS

BOEHS, S. T. M. **Apostila da disciplina Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba, Universidade Federal do Paraná. MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, 2021.

DA SILVA ABBAD, Gardênia et al. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Artmed Editora, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 7. Ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 9. Ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

FARSEN, T. C. **Apostila da disciplina Liderança, Motivação e Gestão de Equipes**. Curitiba, Universidade Federal do Paraná. MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MALVEZZI, Sigmar. **A ação da liderança: uma tarefa de aprendizado contínuo**. Nova Lima, Fundação Dom Cabral, DOM: n. 15, p. 15-19, jul/out. 2011.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. 1. Ed. São Paulo: Best Seller, 1999. p. 198.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.