



ANDERSON DANIEL ROCKENBACH

**FERRAMENTAS PARA CAPACITAR A FUTURA
LIDERANÇA: Um estudo teórico**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

FERRAMENTAS PARA CAPACITAR A FUTURA LIDERANÇA: Um estudo teórico

elaborado por Anderson Daniel Rockenbach e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Anderson Daniel Rockenbach, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **FERRAMENTAS PARA CAPACITAR A FUTURA LIDERANÇA: Um estudo teórico**, é autêntico e original.

Curitiba, 16/04/2018



Anderson Daniel Rockenbach

Dedico este trabalho à minha amada filha, Isabela.

Agradeço aos meus familiares e amigos, pelo apoio que recebi e por abdicarem da minha companhia, para que eu pudesse dedicar este tempo ao meu desenvolvimento profissional.

RESUMO

Reconhecendo que atualmente as organizações estão expostas a um cenário competitivo cada vez mais desafiador, e que criar equipes de alta performance, extraindo o máximo do seu potencial, é o seu principal recurso para ter sucesso, o líder assume papel de protagonista neste processo. Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho foi validar se era possível estruturar um conjunto de ferramentas eficiente para capacitar os futuros líderes da organização. A pesquisa bibliográfica realizada para responder ao problema levantado, reforçou os conceitos de liderança, o papel do líder, suas características e habilidades, a importância do planejamento da sucessão e do plano de carreira, e apresentou algumas ferramentas, que podem ser utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento das habilidades, comportamentos e competências, capacitando os potenciais talentos para a futura liderança. Concluiu-se que, ferramentas como *mentoring*, *coaching*, *empowerment* e treinamentos, se organizadas adequadamente e aplicadas de forma a se complementarem, são capazes de promover o desenvolvimento da futura liderança, atendendo ao objetivo central do trabalho.

Palavras Chave: Liderança. Líder. Sucessão. Desenvolvimento

ABSTRACT

Recognizing that organizations are currently exposed to an increasingly challenging competitive landscape, and that building high-performance teams, extracting the most from their potential, is their main resource for success, the figure of the leader assumes a protagonist role in this process . In this context, the main objective of this work was to validate if it was possible to structure an efficient toolkit to empower future leaders of the organization. The bibliographical research carried out to answer the problem raised, reinforced the concepts of leadership, the role of the leader, their characteristics and abilities, the importance of succession planning and the career plan, and presented some tools, that can be used by organizations to developing skills, behaviors and skills, empowering potential talents for future leadership. It was concluded that, tools such as mentoring, coaching, empowerment and training, if properly organized and applied in order to complement each other, are capable of promoting the development of future leadership, taking into account the central objective of the work.

Key Words: Leadership. Leader. Succession. Development

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PLANO DE SUCESSÃO X RECOLOCAÇÃO INTERNA	12
TABELA 2 – COMPARAÇÃO ENTRE COACHING E MENTORING.....	21
TABELA 3 - AS ETAPAS NO PLANEJAMNTO DE TREINAMENTO	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Considerações Iniciais.....	1
1.2 Problema.....	2
1.3 Objetivo Geral.....	2
1.3.1 Objetivos específicos.....	3
1.4 Delimitação do Tema.....	3
1.5 Questões de Estudo	3
1.6 Justificativa/Relevância	4
1.7 Metodologia	5
1.8. Forma de Desenvolvimento do Trabalho	5
2. DESENVOLVIMENTO	7
2.1 Liderança	7
2.2 Característica e Habilidades do Líder	8
2.3 Planejamento da Sucessão	11
2.3.1 Importância	11
2.3.2 Plano de carreira	13
2.4 Ferramentas de Desenvolvimento	15
2.4.1 <i>Mentoring</i>	16
2.4.1.1 Conceito	16
2.4.1.2 Benefícios e aplicações do <i>mentoring</i>	16
2.4.2 Coaching	18
2.4.2.1 Conceito	18
2.4.2.2 Aplicações para o <i>coaching</i>	19
2.4.3 <i>Empowerment</i>	22
2.4.3.1 Conceito	22

2.4.3.2 Condições para o <i>empowerment</i>	22
2.4.4 Treinamento	23
2.4.4.1 Conceito	23
2.4.4.2 Aplicação	24
3. CONCLUSÕES	27
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Para MAGNANI (2011) a globalização, a evolução tecnológica e o advento da Era do Conhecimento, criaram um cenário extremamente desafiador, onde o conhecimento se tornou a grande força do valor econômico de uma organização. As empresas finalmente perceberam que o ambiente organizacional e seus colaboradores são os maiores responsáveis pelo sucesso de seus negócios.

DOMINGUES (2012) afirma que, diante deste cenário de grande complexidade, a liderança tem papel fundamental e estratégico, sendo importante fator de sucesso ou fracasso de uma organização. A liderança deve ser flexível e inovadora de modo a adaptar a organização às mudanças, e também deve ser uma fonte de inspiração, influenciando as pessoas, para que se comprometam com os objetivos da organização e seu consequente sucesso.

O ambiente altamente competitivo e com desafios complexos, exige das organizações, extraírem ao máximo, o potencial dos recursos de que dispõe, especialmente do principal recurso, que são as pessoas. Desenvolver e gerir equipes de alta performance, é uma das principais atribuições do líder, por isso a importância do seu papel para o sucesso da organização.

“Acontece que nem sempre é possível encontrar esses líderes, e muitas empresas ainda enfrentam uma resistência muito grande em substituir o conceito de chefia pelo conceito de liderança.” conforme INVENTTA (2015)

Segundo a LAB (2013), as organizações vem enfrentando um fenômeno de falta de líderes preparados e disponíveis. Poucas empresas possuem um banco de reservas de líderes (*bench strength*). Segundo dados de pesquisas, 87% dos executivos afirma não ter um sucessor direto preparado para assumir sua posição. A falta de um banco de talentos, provoca soluções de curto prazo e contratações inadequadas, impactando no resultado do negócio

Ainda segundo a LAB (2013), as empresas passaram a se preocupar com o desenvolvimento das futuras lideranças desde o primeiro nível de gestão, porém apenas 14,5%

dos gestores entrevistados disseram ter tido algum tipo de treinamento formal antes de assumir sua primeira gestão. Apontou também que 60% dos novos gestores não tem sucesso nos primeiros anos na nova função.

Isso reforça o quão importante e necessário é para as organizações, estruturarem planos de sucessão que, identifiquem, retenham e desenvolvam seus potenciais talentos para a liderança.

A LAB (2013) apontou em sua pesquisa que em 40,9% das empresas, o método mais comum de seleção, é a indicação do gestor direto, o que demonstra como a seleção de novos gestores privilegia a continuidade de um modelo já estabelecido, baseado na percepção de um só indivíduo. Apenas 7,9% das empresas apresentavam um processo de sucessão formal.

Fortalecer o banco de reservas da liderança pressupõe um processo contínuo que faça parte de um plano de desenvolvimento consistente, com ferramentas e processos eficazes. Embora grande parte do desenvolvimento ocorra no exercício da função (*on-the-job*), uma compreensão clara do que é esperado, combinado com o aprendizado de um conjunto de habilidades (soft e hard), irá fornecer o apoio que precisa para lidar com suas novas atribuições. Realizar o trabalho em cada nível requer competências diferentes, e que a melhor maneira para ser efetivo é se preparar para desafios futuros. (LABS, 2013)

A correta seleção e aplicação de ferramentas para capacitar a futura liderança, é fator decisivo para assegurar a competitividade e a perenidade da organização.

1.2 Problema

É possível estruturar um ferramental eficiente para capacitar os futuros líderes da organização?

1.3 Objetivo Geral

Sugerir com base na bibliografia, ferramentas que as organizações possam utilizar para capacitar seus futuros líderes.

1.3.1 Objetivos específicos

Mapear na literatura, algumas ferramentas sugeridas por autores que possam contribuir para o desenvolvimento das habilidades e competências do potenciais futuros líderes da organização.

Conceituar as ferramentas, descrevendo suas aplicações, benefícios e requisitos para aplicação.

1.4 Delimitação do Tema

Este estudo, busca identificar e descrever através da revisão bibliográfica, as ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações para desenvolver seus colaboradores, suportando o plano de sucessão da liderança, em seus diversos níveis hierárquicos.

1.5 Questões de Estudo

Qual o papel do líder para o sucesso da organização? Que características diferem este profissional e o tornam tão importante? Qual o importância de elaborar um plano de sucessão? Como a organização pode suportar e contribuir para o plano de carreira de seus colaboradores? Que ferramentas podem ser utilizadas pelas organizações para preparar/capacitar os colaboradores com potencial para assumir cargos de liderança/gestão? Como implementar um programa eficaz de capacitação, que possa ser aplicado por qualquer empresa segmento e/ou porte?

1.6 Justificativa/Relevância

Mercados globalizados, acesso à informação em tempo real, clientes mais exigentes, evolução tecnológica e científica, inovações e novos players, são apenas algumas características do atual cenário competitivo onde as organizações estão inseridas.

MOTTA (2014) acrescenta ao descrever o macroambiente atual, os ciclos mais curtos de inovações disruptivas, a globalização dos fatores produtivos, informação e produtos, as redes sociais alterando o comportamento das pessoas e empresas, a customização massificada, big data e computação em nuvem, nanotecnologia e a convergência tecnológica.

E diante deste cenário, o fator humano vem se consolidando com o principal capital das organizações, para que as mesmas não apenas sobrevivam, mas sejam competitivas. Desenvolver e capacitar as pessoas é crucial para o sucesso, e esta é uma missão da liderança.

“...o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nela trabalham” reforça CHIAVENATO (2010, p. 1)

Entendendo que as organizações são formadas por pessoas, e este é o seu principal recurso conforme afirma ARMSTRONG (2011), o líder assume um papel fundamental, buscando criar equipes de alta performance e extrair o máximo do seu potencial.

O papel do líder, é de atuar como um facilitador neste processo, influenciando e engajando as pessoas na busca dos seus objetivos e metas, apoiando-as no seu desenvolvimento e capacitação.

Mesmo sendo as pessoas, fator tão relevante para seu sucesso, muitas empresas não possuem processos formais, estruturados e eficientes para preparar seus colaboradores para assumir cargos de liderança.

Segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011, p. 8), “...ainda são poucas as corporações que dispõem de programas estruturados para formar, internamente as futuras lideranças que irão assegurar a longevidade dos negócios.”

Diversas ferramentas e técnicas podem ser utilizadas pelas organizações para buscar desenvolver equipes de alta performance e capacitar seus colaboradores para elevar o nível de entrega, para suportar o processo sucessório.

1.7 Metodologia

A abordagem utilizada para o desenvolvimento deste estudo teórico, é do tipo qualitativa, pois utiliza-se de amostras não probabilísticas.

Para VIEIRA e ZOUAIN (2014, p. 17) “A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados.”

Sua finalidade é metodológica e aplicada, pois procura captar dados, com objetivo definido e visando a aplicação dos resultados obtidos.

VERGARA (2005) qualifica a pesquisa quanto aos seus fins, como metodológica quando o instrumento de captação de dados está associado a formas e procedimentos utilizados para atingir determinado fim. E descreve a pesquisa como aplicada, quando motivada pela necessidade de resolver um problema existente, e tem finalidade prática.

A coleta dos dados realizada através de pesquisa bibliográfica, por meio da revisão da literatura existente.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. (SEVERINO, 2007, p. 122)

1.8 Forma de Desenvolvimento do Trabalho

O trabalho foi dividido em 3 capítulos, conforme apresentado a seguir.

Na introdução apresenta-se o trabalho, expondo o problema, objetivos geral e específicos, a delimitação do tema, questões de estudo, sua justificativa e relevância e a metodologia de pesquisa.

No desenvolvimento, abordam-se os referenciais teóricos que permeiam a pesquisa e suportam o objetivo do estudo. Estabelecendo os conceitos de liderança e características do

líder, o planejamento da sucessão nas organizações e o plano de carreira individual, e as ferramentas de desenvolvimento aplicáveis.

Finalizando, com as conclusões obtidas através da revisão bibliográfica.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Liderança

Como já abordado na introdução, atualmente as organizações estão expostas a um cenário competitivo cada vez mais desafiador. E tendo ciência de que, criar equipes de alta performance e extrair o máximo do seu potencial, é o seu principal recurso para ter sucesso neste cenário, a figura do líder assume papel de destaque neste processo.

Cada empresa que queira se sobressair no futuro deve reconhecer que a maior vantagem competitiva é o produto banco de lideranças, no qual os líderes em todos os níveis estão alinhados às mudanças externas e podem se adaptar à velocidade e à profundidade dessas mudanças. (CHARAN, 2008, p. 167)

Diversos autores definem o papel do líder, como um influenciador, com conhecimentos, habilidades e competências, que mobilizam as pessoas, convergindo interesses e utilizando ao máximo seus recursos disponíveis para alcançar um objetivo maior.

HUNTER (2006, p. 18) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.”

Segundo CHARAN (2008, p. 49) “A liderança se baseia na capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou um tarefa. Os líderes não podem fazer tudo; eles fazem com que as outras pessoas façam as coisas por meio do gerenciamento.”

ROBBINS (2015), reforça o conceito de liderança como a capacidade de influência para o atingimento de metas.

“A liderança concentra-se no recurso mais importante, as pessoas. É o processo de desenvolver e comunicar um visão do futuro, motivar as pessoas e conseguir seu envolvimento” segundo ARMSTRONG (2011),

Pode-se concluir, que dois pontos são comuns nos conceitos formulados pela maioria dos autores, o líder tem o papel de influenciar as pessoas na direção de um objetivo comum, e de desenvolvê-las, aproveitando seu potência e suas habilidades.

Líder e chefe são dois conceitos distintos. Líderes são capazes de inspirar as pessoas e possuem uma relação horizontal com elas, ou seja, são capazes de interagir, escutar, propor e aceitar propostas. Esses líderes, portanto, são formados por um processo que envolve uma relação mais informal e uma aceitação do grupo. Chefes, por outro lado, são definidos pelo próprio organograma da empresa, uma relação vertical e, por isso, possuem uma autoridade funcional, e não uma autoridade conquistada no grupo. (INVENTTA, 2015)

2.2 Características e Habilidades do Líder

Por exercerem um papel tão relevante para o sucesso de uma organização, acredita-se que o líder possua conhecimentos, habilidades e competências especiais, que este seja um profissional fora da curva, diferente dos demais. Há autores que acreditam que o líder já nasce pronto, outros por sua vez, afirmam que estas habilidades e competências podem ser adquiridas e desenvolvidas.

Para CHARAN (2008, p. 2) “Nem todos podem se tornar líderes. Os líderes são diferentes de todas as outras pessoas em aspectos que nenhum volume de aulas ou instrução é capaz de desenvolver”.

Porém o próprio CHARAN (2008) afirma que liderança pode ser desenvolvida por meio da prática e da autocorreção, e que as pessoas que apresentam este talento potencial para a liderança devem buscar desenvolvê-lo.

Segundo MAGNANI (2011), “O papel do líder evoluiu e novas características tornaram-se essenciais para que o líder possa fazer com que a equipe obtenha os melhores resultados, através da administração de conflitos, da manutenção da autoestima do grupo e da atuação como agente motivacional.”

Os líderes devem atuar como agentes de intercâmbio entre a empresa e seus liderados, estabelecendo a direção, dando feedback sobre os comportamentos e resultados da equipe, e como seus colaboradores podem contribuir para que a organização alcance seus objetivos. (MAGNANI, 2011).

Segundo MOTTA (2014, p. 258) “O líder essencial possui uma energia inesgotável para estimular a mobilização das equipes em torno do propósito inspirador de futuro e do próprio sendo se responsabilidade individual para o sucesso das agendas organizacionais.”

Boa comunicação, relacionamento interpessoal, empatia, poder de persuasão, imparcialidade e feedback, são características importantes para que o líder exerça seu papel adequadamente e obtenha sucesso frente aos desafios da sua posição. (MAGNANI, 2011)

ARMSTRONG (2011, p. 39) lista os seguintes comportamentos como inerentes aos líderes:

...deixa claro para as pessoas o que precisam fazer e conseguir; consegue bons resultados com frequência; encoraja as pessoas a usarem a própria iniciativa; dá liberdade de ação suficientes para as pessoas fazerem seu trabalho; dá às pessoas a orientação, o treinamento e o apoio de que precisam para fazer um bom trabalho; regularmente, dá às pessoas um retorno crítico sobre seu desempenho; valoriza as opiniões dos integrantes da equipe; reconhece as realizações da equipe e de cada um de seus integrantes; trata as pessoas justamente e trata as pessoas com consideração.

MAGNANI (2011) cita ainda como característica que as pessoas enxergam nos líderes, a competência no que faz, a ambição positiva, focada no próprio crescimento e da sua equipe, a seriedade pessoal e profissional, sua transparência e honestidade, tanto na vida profissional quanto social.

MOTTA (2014) ainda cita com características de um líder essencial, sua atuação para obter uma forte coesão das equipes e áreas gerenciais da organização e seu compromisso inegociável com a excelência na execução.

“Existem também os aspectos que são transmitidos pelo líder como: 1) a crença no que ele diz, a confiança que emana do líder através das suas palavras e dos seus atos; 2) direção mesmo sem dar ordens e; 3) esperança de melhoria para os colaboradores que estão a seu lado.” (MAGNANI, 2011)

BERGAMINI (1994, p. 109 apud BENNIS. 1989, p. 45), faz uma distinção que parece clara descrevendo comportamentos de gerentes e líderes:

- O gerente administra: o líder inova.
- O gerente é uma cópia; o líder é original.
- O gerente focaliza-se em sistemas e estrutura; o líder focaliza-se nas pessoas.
- O gerente apoia-se no controle; o líder inspira confiança.

- O gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem uma perspectiva a longo prazo.
- O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por que.
- O gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhões sempre no horizonte.
- O gerente limita; o líder dá origem.
- O gerente aceita o status quo; o líder o desafia.
- O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa.
- O gerente faz certo as coisas; o líder faz a coisa certa

“...o líder por sua vez faz as coisas certas capacitando, liberando, arriscando, libertando, desenvolvendo, desafiando, participando, sendo flexível, democrático, prognosticando BERGAMINI (1994, p. 111 apud McLean, J W. & Weitzel, W. 1992, p. 8)

Pode-se concluir, que um líder possui habilidades, comportamento e competências que o diferem dos demais profissionais. Nem todos podem se tornar bons líderes. Algumas pessoas apresentam potencial para a liderança, e estas podem e devem buscar o desenvolvimento das *skills* que ainda não estão totalmente formadas.

Segundo CHARAN (2008, p. 166) “Um líder não é um bom líder se não produzir grandes líderes para o futuro.”

ROBBINS (2015, p. 258) também ressalta que “nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz.”

Por isso é tão importante para a organização, identificar as pessoas com talento para a liderança e apoiá-las no desenvolvimento deste potencial.

Segundo CHARAN (2008, p. 159) “as pessoas que acreditam que tem potencial ainda não descoberto para a liderança, devem se responsabilizar pelo próprio aprendizado e desenvolvimento.”

2.3 Planejamento da Sucessão

2.3.1 Importância

Como já mencionado anteriormente, é de suma importância para as organizações se manterem competitivas nos seus mercados de atuação, possuírem em seus quadros de colaboradores, profissionais capacitados e preparados para este ambiente repleto de desafios. Neste cenário, faz-se necessária a identificação e preparação dos potenciais talentos.

Segundo o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011, p. 9), “O planejamento de sucessão, é uma prática fundamental da moderna gestão...”.

DROTTER (2011, p. 202) afirma que “as transições precisam ser vistas e trabalhadas como um problema substancial do negócio...”

Segundo CHARAN (2008), algumas vezes a única solução encontrada para resolver os problemas com a sucessão, é trazer um talento de fora, isso porque as organizações deixaram de desenvolver internamente os líderes que precisam.

Isso por que, segundo DROTTER (2011), algumas empresas não são assertivas em selecionar as pessoas certas para as posições corretas. Que fazem escolhas seguras e não corretas, muitas vezes baseadas na antiguidade ou lealdade, e não na capacidade ou potencial.

As organizações devem desenvolver e manter, programas estruturados para identificar pessoas com as características desejadas, prepará-las e capacitá-las para obterem as competências e habilidades necessárias, criando bancos de talentos.

Planejamento de sucessão é o processo pelo qual se busca identificar e desenvolver um ou mais candidatos que apresentam os conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes, necessários e suficientes, não apenas para suceder o atual titular de uma determinada posição, mas para garantir a execução da estratégia, no médio e longo prazos, de forma a que sejam atingidos os resultados esperados, assegurando-se, com isso, a longevidade da organização. (IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2011, p. 15).

CHARAN (2008) reforça afirmando que, as empresas devem revisar continuamente os critérios e métodos para utilizados para identificar os talentos para liderança, alocar as pessoas com potencial em trabalhos desafiantes que permitam o desenvolvimento das suas habilidades,

proporcionar feedbacks assertivos, aumentar a visibilidade dos talentos para a organização, reconhecer e recompensar os melhores desempenhos e ajustar o plano de desenvolvimento dos talentos.

Segundo DUTRA (2012, p. 63), “vários autores defendem o planejamento da sucessão com um processo contínuo que deve estimular uma reflexão estruturada sobre as necessidades futura das empresa em termos de seus recursos humanos-chave...”.

Ainda segundo DUTRA (2012, p. 60 apud PONTES, 1988), “um plano de sucessão é a extrapolação de uma situação presente para uma futura.”

Existe uma substancial diferença entre um processo de sucessão estruturado e um plano de recolocação interna, ou reposição de uma posição simplesmente.

DUTRA (2012) sugere distinções entre os aspectos de um plano de sucessão e recolocação interna.

Plano de sucessão X Recolocação interna

Variável	Recolocação interna	Sucessão
Abrangência	▪ de 0 a 12 meses	▪ de 12 a 36 meses
Prontidão	▪ os melhores candidatos avaliados	▪ candidatos com melhor potencial de desenvolvimento
Nível de comprometimento	▪ candidatos previamente definidos	▪ análise das possibilidades quando uma necessidade organizacional surge
Foco do planejamento	▪ linhas verticais de sucessão dentro das unidades ou ocupações	▪ desenvolvimento de um pool de talentos: candidatos com capacidade para assumir qualquer posição
Desenvolvimento do plano de ação	▪ usualmente informal: resume-se a um reporte da situação existente	▪ especifica planos e objetivos para cada pessoa
Flexibilidade	▪ limitado na estrutura do plano, embora as decisões envolvam grandes leques de possibilidades	▪ os planos concebidos com flexibilidade, objetivando promover o desenvolvimento e pensando sobre todas as alternativas
Aplicação	▪ as decisões gerenciais são baseadas em observações e experiências pessoais	▪ os planos são resultados de dados e discussões de muitos gerentes
Como os candidatos são avaliados	▪ observação da performance no trabalho, demonstração de competências e progresso na ocupação atual	▪ avaliação múltipla de diferentes gerentes sobre os candidatos em várias situações de trabalho

Fonte: DUTRA (2012, p. 64 apud WALKER, J. W. Human resource planning. New York: McGraw-Hill, 1980, p. 285).

Ainda segundo o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011), o planejamento de sucessão é um processo contínuo que deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, tornando claras as intenções dos acionista, e a importância que a própria organização atribui à continuidade do negócio.

2.3.2 Plano de carreira

Cada indivíduo é responsável pelo seu plano de desenvolvimento profissional e deve buscar continuamente o aprendizado e a experiência necessárias para aquisição dos conhecimentos, habilidades, comportamentos e competências exigidos para os cargos de maior complexidade.

Contudo, a organização pode e deve apoiar seus colaboradores neste processo. Inicialmente buscando ferramentas para auxiliar na identificação dos talentos potenciais e depois, estruturando programas de desenvolvimento e capacitação. Esta iniciativa é muito vantajosa para a organização, pois visa prover um banco de talentos, que irá garantir seu plano de sucessão.

A Administração de Carreiras é atualmente a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos humanos. De um lado, estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal. De outro, oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica... (DUTRA, 2012, p. 7)

Para ROBBINS (2005, p. 460) as organizações tem a função de:

...ajudar o funcionário a construir autoconfiança e a manter sua empregabilidade por meio do aprendizado continuado. A organização deve dar o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos.

Segundo ARMSTRONG (2011), as organizações devem orientar, incentivar e dar o apoio necessário para que as pessoas criem seus planejamentos de desenvolvimento pessoal. E reforça ainda que desse-se estabelecer um contrato de aprendizado, onde formalmente o gestor e a pessoa interessada, assumem um compromisso mútuo, definindo os papéis e

responsabilidades de cada um no processo, o que será foco de desenvolvimento e os objetivos a serem alcançados.

Empresas que negligenciam ou se eximem da sua responsabilidade no processo de desenvolvimento do plano de carreira, deixando como único responsável o próprio funcionário, correm o risco de, quando necessitarem repor uma posição estratégica, não dispor internamente de profissionais capacitados e preparados para este desafio.

E quando um profissional não plenamente preparado, é indicado para assumir um cargo de liderança, com novas responsabilidades, e atribuições mais complexas, existe um grande risco de fracasso, que pode prejudicar tanto o profissional quanto a organização.

Segundo DROTTER (2011, p. 203) “As pessoas podem ficar encantadas ao serem selecionadas para uma posição importante, mas, quando descobrem que estão mal preparadas para as exigências deste nível gerencial, acabam ficando tremendamente infelizes”.

Todo líder faz uma transição ao assumir uma nova posição e não havendo garantias de que as habilidades necessárias para desempenhar o novo trabalho tenham sido suficientemente desenvolvidas, esta transição representa um risco tanto para o líder, quanto para a organização, segundo DROTTER (2011).

Neste processo a comunicação é fator essencial de sucesso. Não basta a organização estruturar programas eficientes de identificação de talentos e disponibilizar ferramenta adequada para que as pessoas se desenvolvam e busquem oportunidades de crescimento profissional dentro da própria empresa, se a comunicação não for assertiva.

Segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011), o processo de sucessão precisa ser definido e comunicado adequadamente pelas empresas, contemplando todos os níveis da organização.

As organizações contribuem para o desenvolvimento das pessoas, através de uma comunicação clara sobre suas metas e estratégias, criando oportunidades de crescimento, fornecendo assistência financeira e dispondo do tempo adequado para o aprendizado do funcionário, segundo ROBBINS (2005).

Conclui-se que é de extrema importância estruturar programas eficiente de sucessão, garantindo que profissionais capacitados para assumir novas posições e atribuições, sejam preparados pela própria organização. As pessoas e a organização são corresponsáveis pelo

processo de planejamento de carreira. O indivíduo deve buscar constantemente o desenvolvimento e aprimoramento dos conhecimentos, habilidades, comportamentos e habilidades necessárias. Já a organização deve comunicar de forma clara e transparente que atributos são desejáveis, e prover as condições para que este desenvolvimento ocorra, apoiando e suportando as pessoas durante todo o processo.

2.4 Ferramentas de Desenvolvimento

Mapeados e definidos os atributos desejáveis para o profissional que ocupará uma posição de liderança, e identificados os talentos com potencial para liderar, é chegada a hora de aplicar o ferramental disponível para promover o desenvolvimento almejado.

Uma abordagem para proporcionar o desenvolvimento dos líderes potencial, apresentada por CHARAN (2008) é o Modelo da Aprendizagem. Segundo ele, os aprendizes são pessoas que aprendem na prática. Este modelo promove o seguinte ciclo de desenvolvimento: prática, feedback, correções e mais prática.

Segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011, p. 12):

Um amplo espectro de instrumentos de treinamento e desenvolvimento é utilizado para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos de maneira consistente com a direção estratégica do negócio. Análise de potencial, planejamento de carreira, avaliação de desempenho, *mentoring*, *coaching* e mobilidade são alguns dos elementos desse arsenal.

Segundo CHARAN (2008, p. 26) “...as pessoas que tem talento para a liderança devem desenvolver suas competências praticando no mundo real e convertendo essa experiência em habilidades e senso crítico aprimorados.”.

Ainda segundo CHARAN (2008, p. 37) “os líderes expandem suas competências por meio da prática deliberada de uma habilidade essencial em situações cada vez mais complexas.”

A seguir, são apresentadas algumas ferramentas de desenvolvimento, indicadas por diversos autores, como opções eficientes para suportar o processo de desenvolvimento nas organizações, estabelecendo seus conceitos, benefícios e aplicações.

2.4.1 *Mentoring*

2.4.1.1 Conceito

O *mentoring* pode ser descrito como um processo de orientação e acompanhamento, com ênfase no desenvolvimento do plano de carreira. Nesta ferramenta, o papel do mentor, profissional mais experiente e com maior conhecimento, é de orientar, apoiar e aconselhar o mentorado, jovem profissional menos experiente, no seu processo de desenvolvimento das suas habilidades e competências.

Segundo BERNHOEFT (2014, p. 11) “*Mentoring* é uma ferramenta que as empresas usam para tornar as pessoas que nelas trabalham profissionais mais maduros, capazes de crescer e de gerar mais valor e qualidade para o negócio.”

Para CHARAN (2008, p. 12) “... o desenvolvimento de lideranças de fato ocorre, muitas vezes, em caráter ad hoc: por exemplo, quando um líder experiente mostra interesse especial por um empregado júnior e proporciona a essa pessoa as experiências e a orientação para ajudá-la a prosperar.”

Ainda segundo CHARAN (2008, p. 165) “O desenvolvimento e o crescimento da liderança pessoal de um indivíduo são resultado da experiência combinada com feedbacks oportunos das pessoas que podem observá-lo em ação durante longos períodos.”

O *mentoring*, tem ênfase nas metas organizacionais e está mais voltado ao desenvolvimento do plano de carreira do indivíduo.

2.4.1.2 Benefícios e aplicações do *mentoring*

O *mentoring* pode gerar benefícios não apenas para o mentorado, mas também para o mentor e a organização. O Mentorado consegue adquirir mais rapidamente os conhecimentos e habilidades necessárias, ganha segurança e autoconfiança, tem ajuda para construir seu network, o que facilita o caminho para ascensão na carreira.

Já o mentor obtém satisfação pessoal, renovação profissional, ampliação da rede de relacionamentos e destaque na organização. ROBBINS (2005) cita ainda que a confiança

gerada com o mentorado, dá ao mentor acesso direto aos sentimentos e atitudes dos funcionários, gerando um valioso canal de comunicação. Também a gratificação de poder compartilhar os conhecimentos e experiências acumuladas ao longo da sua carreira.

E a organização tem no *mentoring* a condição da aquisição e retenção de conhecimento, eficiência operacional, redução de custos com treinamentos, atração e retenção dos talentos, suporte ao processo de sucessão da liderança e ganho em produtividade.

ROBBINS (2005, p. 289) reforça que “onde existem mentores, os protegidos costumam ser mais motivados, melhor articulados politicamente e tem menor probabilidade de sair da empresa.”

A aplicação do *mentoring* requer o compromisso entre as três partes envolvidas no processo, a organização, o mentor e o mentorado. A organização deve prover as condições e o ambiente para que o processo possa ocorrer naturalmente, já o mentor deve estar verdadeiramente imbuído do desejo de compartilhar seus conhecimentos e o mentorado deve depositar sua confiança nas orientações e aconselhamentos recebidos.

CHIAVENATO (2012) aponta algumas exigências para aplicação do *mentoring*, a relação entre mentor e mentorado deve ser voluntária, requer confiança e respeito de ambos os lados. O mentor, precisa estar realmente disposto a ajudar. A organização precisa estar imbuída de integridade e ética. As relações de *mentoring* não devem ser permanentes, devem durar apenas o tempo necessário, e podem ser sucessivas, ou seja, as pessoas podem ter vários mentores ao longo da vida profissional.

CHARAN (2008) afirma que os chefes são as melhores pessoas para fornecer feedbacks do que *coaches* terceirizados, pois estes, apesar do amplo conhecimento sobre os aspectos psicológicos e comportamentais sobre liderança, não estão em posição de ver o potencial líder em ação, ou seja, tem uma base limitada de observação.

2.4.2 *Coaching*

2.4.2.1 Conceito

O *coaching* é um processo de desenvolvimento, onde um *coach* – profissional capacitado – trabalha as competências do *coachee* – cliente – para ajudá-lo a ampliar sua capacidade de atingir seus objetivos e metas.

Para BLANCHARD (2011) o *coaching* é um processo deliberado, que utiliza conversações focadas para criar um entorno que resulte em crescimento individual, ação com objetivos claros e desenvolvimento sustentado.”

O *coaching* não tem o objetivo de ensinar o indivíduo, mas sim instiga-lo a buscar o aprendizado, através da auto reflexão e do auto-conhecimento, para que o mesmo possa reconhecer suas limitações e oportunidades de desenvolvimento, transformando o seu potencial em resultados efetivos. Tem foco em fazer o indivíduo sair da sua zona de conforto e buscar uma a zona de aprendizado.

O *coaching* pode auxiliar o colaborador a estabelecer onde pretende chegar ou estar nos próximos anos, e o *coach* pode e deve apoiar no planejamento dos próximos movimentos de carreira, segundo BLANCHARD (2011).

Segundo BURTON (2012, p. 10) a Association for *Coaching* define *coaching* como “...um processo sistemático colaborativo, focado na solução, orientado para resultados, no qual o *coach* facilita o aumento do desempenho de trabalho, da experiência de vida, do aprendizado autodirecionado e do crescimento pessoal do cliente.”

“O Coaching é uma experiência de aprendizagem e transformação baseada no despertar de consciência, dos seus recursos e possibilidades de resposta. É um processo para a conquista de alta performance”, segundo KRAUSZ, 2007.

Segundo KRAUSZ, 2007), o *coaching* se apoia nos seguintes pressupostos básicos:

- As pessoas sabem mais do imaginam.
- As pessoas possuem recursos, que nem sempre usam, para elevar sua performance.

- Perguntas adequadas, estimulantes e objetivas valem mais do que ordens e controles.
- Todo erro representa uma oportunidade de aprendizagem.
- Metas desafiantes e viáveis estimulam as pessoas a darem o melhor de si.
- Querer é poder.
- As pessoas são capazes de mudar se assim o desejarem.

Coaching estabelece uma relação de parceria entre o *coach* e o *coachee*, que busca revelar o potencial das pessoas, maximizando seu desempenho, segundo GALLWEY (1995).

2.4.2 2 Aplicações para o *coaching*

O *coaching* é um método de apoio que atua na busca para resolver uma questão pontual, ou desenvolver uma competência ou habilidade específica no indivíduo, através de um processo que compreende um *coach*, que é um profissional qualificado para este fim, e um *coachee*, que é o indivíduo que busca o aprendizado.

O processo do *coaching*, como já mencionado, tem por objetivo o desenvolvimento do indivíduo em seus diferentes aspectos, sejam eles pessoais ou profissionais. Nele, um mediador, ou facilitador, como comumente descrito, utiliza-se de ferramentas para provocar a auto-reflexão do *coachee*, na busca da solução de conflitos internos e no desenvolvimento das competências e habilidades desejadas. O *coach* investiga as prováveis causas do problema ou limitação, e estimula o *coachee* a refletir sobre elas, e buscar alternativas para solução.

Para CHARAN (2008:96) “proporcionar feedback e *coaching* são processos contínuos, mas cada chefe deve incorporar a rotina de periodicamente fazer uma pausa e refletir sobre o progresso de cada subordinado direto. Como está sendo seu desempenho e qual pode ser seu próximo passo?”

O *Coaching* procura equilibrar os objetivos e metas pessoais e organizacionais e tem foco em desenvolver um plano de ação futuro, baseado em metas e tarefas as serem desempenhadas pelo *coachee*.

Segundo KRAUSZ (2007), *coaching* executivo e empresarial objetivos foco:

- Coaching de habilidades – Foca tarefas específicas do cliente.
- Coaching de performance/desempenho – Foca o trabalho/função atual do cliente.
- Coaching de desenvolvimento – Foca o trabalho futuro do cliente.
- Coaching para atender necessidades/dificuldades específicas do cliente em função da sua posição.

BLANCHARD (2011) sugere cinco aplicações para o *coaching*; a primeira voltada a promover uma melhora no desempenho, uma segunda com foco no desenvolvimento, outra com foco no plano de carreira, outra como apoio a aprendizagem e uma última que busca criar uma cultura interna de *coaching*.

Segundo a ABRACEM, uma pesquisa publicada pelo no *Consulting Psychology Journal* em 2018, apresentou como benefícios na aplicação do *coaching* executivo em um programa de desenvolvimento de executivos de uma indústria farmacêutica global: ampliação do autoconhecimento e forças, melhoria na gestão de imediatos e clientes internos, aprimoramento da comunicação e feedback, aumento da capacidade de definição de metas e objetivos, maior produtividade e satisfação no trabalho.

Como no *mentoring*, um dos preceitos para aplicação de um processo de *coaching*, é a construção de confiança entre o *coach* e o *coachee*. Esta relação de confiança é fundamental para que o processo obtenha os resultados desejados.

Importante ressaltar que a principal diferença entre *coaching* e *mentoring*, é que no *coaching*, não há orientação o aconselhamento, apenas o estímulo à auto-reflexão. Já no *mentoring*, o papel do mentor é de orientar, apoiar e aconselhar o mentorado no seu processo de desenvolvimento de carreira.

“É difícil distinguir entre *coaching* e *mentoring*. Frequentemente a distinção foca o objetivo. Em *coaching*, o objetivo é desenvolvimento de habilidades e elevação do desempenho. Em *mentoring* o objetivo é desenvolvimento da carreira a longo prazo.” (PASSMORE, 2011)

Comparação entre Coaching e Mentoring

	COACHING	MENTORING
1. Nível de Formalidade	Contrato mais formal ou regras básicas envolvendo uma 3ª parte	Contrato menos formal tipicamente entre 2 partes
2. Duração do contrato	Curto prazo, entre 4 e 12 encontros em 4 a 12 meses	Longo prazo, sem especificação do número de encontros durante 3 a 5 anos
3. Foco no resultado	Foco no Desempenho e em Habilidades a curto prazo	Foco na carreira, em questões de longo prazo, experiência adequada e visão de longo prazo
4. Nível de conhecimento do negócio	Generalista, bom conhecimento da realidade negocial e comercial	Bom conhecimento do setor e da organização
5. Treinamento	Mais voltado para o relacionamento, RH e treinamento especializado em coaching	Mais voltado para gestão, mentores tem, em geral, experiência em alta gestão, com pouco treinamento especializado
6. Cliente	Dual: Cliente e organização	Único: Foco nas necessidades do indivíduo
7. Supervisão e Apoio	Formal: espera-se que o coach esteja fazendo supervisão como parte de seu desenvolvimento profissional	Se fizer parte da organização, poderá ter discussões periódicas ou conversas com o RH

Fonte: ABRACEM - Boletim Informativo – Ano 11, Setembro de 2017 – Número 03

Como no *mentoring*, um dos preceitos para aplicação de um processo de *coaching*, é a construção de confiança entre o *coach* e o *coachee*. Esta relação de confiança é fundamental para que o processo obtenha os resultados desejados.

2.4.3 *Empowerment*

2.4.3.1 Conceito

Conceder às pessoas poder para tomar decisões, atribuições e responsabilidades, é uma forma das organizações desenvolverem equipes de alta performance e auto gerenciadas. E também uma ferramenta para identificar os colaboradores que apresentam potencial para novas posições e desafios, e desenvolver as habilidades e competências necessárias.

Segundo BLANCHARD (2011), a prática de empoderar as pessoas, significa permitir que usem seu conhecimento, sua experiência e motivação para alavancar resultados. E para que este processo funcione, os líderes precisam confiar nas suas equipes.

Já para CHIAVENATO (2010, p. 215) “ O *empowerment* significa o fortalecimento das pessoas que trabalham em equipes, com total responsabilidade por metas e resultados e total liberdade para tomar decisões.”

O objetivo do *empowerment* é dar poder às pessoas, para que elas possam tomar decisões que afetam suas atividades, obtendo assim, o seu comprometimento, independentemente da sua posição na hierarquia, contribuindo com a melhora do desempenho da organização. Paralelamente, as pessoas também são beneficiadas com seu próprio desenvolvimento, já que para assumirem esta responsabilidade, precisam adquirir com consolidar habilidades e competências.

2.4.3.2 Condições para o *empowerment*

Aplicar esta ferramenta na gestão de talentos, requer que a organização crie condições adequadas para que seus colaboradores possam assumir atribuições e responsabilidades. E estas condições vão desde compartilhar informações essenciais para desempenho destas atribuições e responsabilidades, a criar um ambiente onde o erro é tolerado e aceito como caminho para o aprendizado.

CHIAVENATO (2010) cita como condições para que o *empowerment* possa ser aplicado, a necessidade de envolver as pessoas nas escolhas das responsabilidades e como as tarefas serão executadas, também a construção de um ambiente cooperativo, com compartilhamento de informações e espaço para discussões. Ainda cita, o encorajamento às pessoas para colocarem em prática seus conhecimentos e habilidades, tomar decisões, buscar ajuda para prover soluções, permitir que todos exponham suas ideias e as apliquem. E por fim, reconhecer o sucesso, recompensar os resultados e encorajar a busca por elevados níveis de desempenho.

BLANCHARD (2011, p. 61) sugere que, “...para criar uma cultura de empoderamento, os líderes devem recorrer a três chaves: compartilhar informações, especificar quais são os limites e substituir a velha hierarquia por pessoas e equipes autogeridas.”

2.4.4 Treinamentos

2.4.4.1 Conceito

A ferramenta mais utilizada pelas organizações para preparar e capacitar seus colaboradores é sem dúvida o treinamento. Esta ferramenta pode ser aplicada individual ou coletiva, a depender do objetivo a ser atingido, e também ao tipo de conteúdo ou conhecimento a ser partilhado, e ao tipo de aprendizagem escolhido.

Se há uma unanimidade nas organizações, é a de que é preciso treinar as pessoas. Qualquer gerente, desde o encarregado de primeira linha até o presidente, não precisa de muito estímulo para desfiar uma série de problemas que não aconteceriam se as pessoas sob sua responsabilidade estivessem melhor preparadas. (BOOG, 2001, p. 29 *apud* HARAZIM)

As organizações estabelecem os conhecimentos, as habilidades, características e competências que desejam para um determinado cargo ou função, aplicam programas com atividades para estimulá-las, criando um padrão de comportamento.

BOOG (2001) define conhecimentos como aquilo que as pessoas precisam saber, habilidades como o que precisam saber fazer e comportamentos como a maneira de se portar.

...o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoal é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadora, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais... (CHIAVENATO, 2010, p. 366)

2.4.4.2 Aplicação

O treinamento, seja ele um programa formal ou informal, deve estar alinhado com os objetivos da organização, e promover o aprendizado das competências e habilidades desejadas ou essenciais ao desempenho de um determinado cargo ou função.

Segundo CHARAN (2008, p. 168) “A liderança não pode ser ensinada em uma sala de aula, mas as experiências neste contexto – treinamento em sala de aula, leitura voraz, participação ativa em seminários – podem acelerar o crescimento de um líder.”

BOOG (2001), descreve como condições essenciais para avaliar e validar o treinamento, a definição das necessidades, os objetivos a serem alcançados, estabelecer o compromisso tanto do treinando quanto dos superiores hierárquicos da aplicação dos conteúdos absorvidos, disponibilizar instrumentos a continuidade do processo e estabelecer um cronograma que oriente as próximas ações.

CHIAVENATO (2010), ressalta que o processo do treinamento é cíclico e contínuo, sendo dividido em quatro etapas que compreendem o diagnóstico das necessidades, o desenho ou elaboração do programa de treinamento, a implementação do programa de treinamento e a avaliação dos resultados obtidos.

Segundo ARMSTRONG (2011), o treinamento é uma ferramenta de desenvolvimento, que deve estar inserida num programa planejado e sistemático, que envolve o uso de métodos estruturados de aprendizado, que esteja alinhada com as necessidades de desenvolvimento identificadas pela organização.

CHIAVENATO (2010) aponta como aplicações para a ferramentas de treinamento, o desenvolvimento de habilidades para melhorar a produtividade, o processo para alterar o

comportamento dos empregados, até o desenvolvimento do colaborador para novas funções e responsabilidades.

É essencial que as organizações estabeleçam um plano de treinamento, que se inicia com o mapeamento e descrição dos conhecimentos, habilidades e comportamentos essenciais para cada cargo e função, o levantamento do estágio atual em que as pessoas se encontram com relação a estes requisitos e a identificação dos talentos e potenciais que cada indivíduo possui desenvolver estes conhecimentos, habilidades e comportamentos exigidos.

AS ETAPAS NO PLANEJAMENTO DE TREINAMENTO

Etapa	O Que é Feito	Como é Feito
1	Perfil dos Cargos	
1.1	Definição dos Conhecimentos exigidos	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos e aos seus superiores: análise da descrição de cargos.
1.2	Definição das Habilidades exigidas	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos, aos seus superiores à área de Recrutamento & Seleção, ou emprego de instrumento de diagnóstico específico, fornecido por empresa especializada.
1.3	Definição dos Comportamentos exigidos	Aplicação de instrumento de mensuração comportamental, fornecido por empresa especializada.
2	Perfil das Pessoas	
2.1	Identificação dos Conhecimentos das pessoas	Registros existentes, testes de conhecimentos específicos.
2.2	Identificação das Habilidades das pessoas	Observação pelo superior hierárquico, ou <i>assessment center</i> , ou avaliação a 360 graus.
2.3	Identificação dos Comportamentos das pessoas	Mensuração do perfil comportamental por instrumentos específico, fornecido por empresa especializada.
3	Elaboração do Planejamento	<p>Consolidação das necessidades identificadas.</p> <p>Definição da forma de treinamento, segundo o tipo de competência a ser aprendida.</p> <p>Escolha do agente formador, interno ou externo.</p> <p>Definição do Cronograma de execução.</p> <p>Elaboração do orçamento.</p> <p>Definição dos indicadores de resultados:</p> <p>Informações do treinando, do superior, variações no desempenho medido, variações nos resultados alcançados.</p>

BOOG (2001) ressalta ainda, que para cada categoria de competências, existem um tipo de treinamentos mais adequado. Conhecimentos são adquiridos através de estudo, por meio da escolaridade formal, cursos especializados, leitura dirigida e grupos de debate. Já as habilidades são adquiridas por meio de exercícios, através de workshops, simulações e tarefas reais, expondo o treinando a situações reais de trabalho. E por fim, os comportamentos são moldados por meio da decisão pessoal e feedbacks assertivos, tendo orientação de um mentor e grupos de feedback como opções neste processo.

3. CONCLUSÕES

Com base no problema levantado para estudo, analisar a possibilidade de estruturar um ferramental eficiente para capacitar os futuros líderes da organização, definiu-se o objetivo geral de sugerir com base na bibliografia, ferramentas que as organizações possam utilizar para capacitar seus futuros líderes.

A pesquisa bibliográfica forneceu dados bastante significativos, contribuindo para responder ao problema proposto. É possível sim estruturar um ferramental eficiente. Diversos autores consultados, apontaram ferramentas capazes de suportar o processo de aprendizado e desenvolvimento das habilidades, conhecimentos, comportamentos e competências desejáveis para os futuros líderes da organização.

O presente trabalho também reforçou a relevância do papel do líder para o sucesso das organizações, identificou e descreveu as características e habilidades do líder, a importância do desenvolvimento do plano de sucessão para a organização e do plano de carreira individual para o profissional, e como cada ferramenta pode contribuir para o desenvolvimento da futura liderança.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, Michael. **Gerente eficaz**. São Paulo: Clio, 2011.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido** – São Paulo: Atlas, 1994.

BERNHOEFT, Rosa E. A. **Mentoring: pratica & casos** – São Paulo: Évora, 2014.

BLANCHARD, Ken. **As 3 chaves do empowerment**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

_____. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BURTON, Kate. **Coaching com PNL**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos – coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DOMINGUES, Regis Augusto. **O papel da liderança nas organizações contemporâneas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-da-lideranca-nas-organizacoes-contemporaneas/63489>> Acessado em: 16 de junho de 2018

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DROTTER, Stephen. **Pipeline de desempenho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras** – uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente**. São Paulo: IBGC, 2011.

INVENTTA. **Liderança: Um papel ausente nas organizações brasileiras**. Disponível em: <<http://www.ibe.edu.br/lideranca-um-papel-ausente-nas-organizacoes-brasileiras/>> Acessado em: 16 de junho de 2018.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: isso funciona?** Disponível em: <<https://www.abracem.org.br/coaching-executivo-isto-funciona/>> Acessado em: 17 de junho de 2018.

KRAUSZ, Rosa R. **Conceitos de coaching.** Disponível em: <<https://www.abracem.org.br/conceitos-de-coaching/>> Acessado em: 17 de junho de 2018.
LAB. **Primeira Gestão - Relatório de Pesquisa.** Disponível em: <<http://issuu.com/labssj/docs/report-final3>> Acessado em: 16 de junho de 2018.

MAGNANI, Mário Luís. **Descoberta e Gerência de Talentos – O Capital Intelectual é um Instrumento que Estimula a Renovação e o Desenvolvimento.** Disponível em: <<https://revistapanorama360.wordpress.com/gestao-empresarial/lideranca-e-gestao-de-pessoas/descoberta-e-gerencia-de-talentos-o-capital-intelectual-e-um-instrumento-que-estimula-a-renovacao-e-o-desenvolvimento/>> Acessado em 16 de junho de 2018.

MAGNANI, Mário Luis. **Liderança nas Organizações Contemporâneas – O Papel do Líder do Futuro nas Corporações.** Disponível em: <<https://revistapanorama360.wordpress.com/gestao-empresarial/lideranca-e-gestao-de-pessoas/lideranca-nas-organizacoes-contemporaneas-o-papel-do-lider-do-futuro-nas-corporacoes/>> Acessado em: 16 de junho de 2018.

MOTTA, Daniel A. **A liderança essencial.** São Paulo: Virgiliae, 2014.

PASSMORE, Jonathan. **Coaching e Mentoring – O papel da experiência e do conhecimento setorial.** Disponível em: <<https://www.abracem.org.br/boletim-informativo-ano-11-setembro-de-2017-numero-03/>> Acessado em: 17 de junho de 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo M. F. e ZOUAIN, Deborah M. (organizadores). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.