

## **Gestão Estratégica de Pessoas em startup: proposta de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)**

**Ana Luísa Neves Pimenta-Urquiza**

[ana.neves.pimenta@gmail.com](mailto:ana.neves.pimenta@gmail.com)

**Palavras-chave:** LNT. Treinamento. Gestão de pessoas. Startup.

### **1. INTRODUÇÃO**

A Gestão Estratégica de Pessoas significa a formulação e execução de políticas e práticas de Recursos Humanos (RH), que gerem para os colaboradores as competências e comportamentos necessários para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos. Startup trata-se de uma empresa inovadora com custos de manutenção baixos, mas com grande potencial de crescimento. Nesse sentido, as pessoas representam recursos fundamentais para o desenvolvimento da empresa (SEBRAE, 2016).

De acordo Dessler (2014), selecionar cuidadosamente os funcionários não garante que eles atuarão de maneira eficaz. Por isso, processos de treinamento e desenvolvimento são fundamentais nas organizações. Podemos usar a sigla ADDIA para delinear o processo de treinamento: analisar, desenhar, desenvolver, implementar e avaliar. No entanto, antes de treinar funcionários, é necessário analisar suas necessidades de treinamento e elaborar o programa. As pesquisas de clima organizacional desempenham um papel importante nesse contexto. As empresas aplicam pesquisas para compreender as atitudes de seus empregados em relação a questões organizacionais, como liderança, clareza de papéis, justiça e pagamento. Nesse sentido, o presente estudo se propôs a compreender a questão dos treinamentos em uma startup de médio porte, prestadora de serviços no setor de Marketing Digital.

#### **1.1. Pergunta Problema e Objetivos**

Um dos problemas identificados foi a falta de treinamentos, porém, as informações obtidas na pesquisa elaborada pela empresa, não permitiram propor programas de treinamento. Nesse sentido, para este estudo pergunta-se:

Quais melhorias podem ser aplicadas na seção sobre treinamentos da pesquisa de clima organizacional atual, de forma que a mesma seja um instrumento eficaz para levantamento de necessidades de treinamentos?

Nesse sentido, o objetivo desse artigo é propor melhorias na pesquisa de clima organizacional para que a mesma sirva como instrumento de levantamento de necessidades de treinamento (LNT) visando obter informações que possibilitem implementar melhorias e atingir os objetivos da empresa.

## **1.2 Justificativa**

Esse trabalho justifica-se pela importância do treinamento e desenvolvimento para as pessoas das organizações, visto que promove melhorias para a empresa, pois visa a padronização dos procedimentos, bem como garantir que todos irão executar da melhor maneira (com eficiência) suas tarefas.

## **2. METODOLOGIA**

Foram usadas as abordagens quantitativas e qualitativas. Esta pesquisa foi dividida em duas etapas: na primeira, um levantamento bibliográfico a partir de livros e artigos científicos. Na segunda, para a coleta de dados primários, foi realizada uma pesquisa de campo utilizando-se de entrevista e formulário online.

A entrevista foi realizada com o gestor responsável pelo desenvolvimento operacional da empresa e os formulários foram respondidos pelos colaboradores da startup. O formulário contendo questões de múltipla escolha e questões abertas, foi elaborado pela própria empresa e respondido por 31 colaboradores (do total de 35 colaboradores) anteriormente à existência do presente estudo. Esse formulário se tratava da pesquisa de clima organizacional da empresa.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Como proposta de solução, apresenta-se a utilização da pesquisa de clima organizacional como instrumento de levantamento de necessidades de treinamento (LNT), conforme mostra a figura 1 a seguir:

**Figura 1:** Proposta para Instrumento de Levantamento de Necessidades de Treinamento



Fonte: Autora.

Na entrevista realizada com o gestor, ele forneceu os dados obtidos a partir da pesquisa de clima organizacional realizada e aplicada pela própria empresa, anteriormente ao presente estudo. O trecho que se tratava sobre treinamentos consta no quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 - Pesquisa de clima organizacional aplicada na empresa**

1. Como você busca se capacitar? (Pode ser assinalada mais de uma opção).
  - Cursos Online
  - Podcasts
  - Livros
  - Cursos de graduação, pós graduação, MBA
  - Outros
2. As orientações e instruções para execução das minhas tarefas são: (pode ser assinalada mais de uma opção).
  - Muito boas
  - Boas
  - Regulares
  - Ruim
3. Preciso de mais treinamento dentro da minha área?
  - Sim
  - Não
4. A quantidade de treinamento oferecido pela empresa é:
  - Muito boa
  - Boa
  - Regular
  - Ruim

**Fonte:** Autora.

No entanto, para a realização do presente estudo, verificou-se que eram necessários dados que pudessem trazer informações mais assertivas para a implementação de treinamentos eficazes e como alternativa. Nesse sentido, sugere-se trabalhar com perguntas que avaliem a qualidade do treinamento e acrescentar perguntas que avaliem o desempenho atual dos colaboradores e o atingimento das metas individuais e coletivas.

Tal pensamento concorda com Dessler (2014), que afirma que o treinamento de novos funcionários, empregadores usam análise de tarefa, que significa um estudo detalhado do trabalho para determinar quais são as competências que o trabalho exige, verificar se há eficiência e desempenho para determinar se o treinamento é a solução.

Essa iniciativa se dá como forma de trazer respostas mais específicas, que possibilitem melhorias e crescimento, de forma mensurável, considerando a importância dos treinamentos eficazes que atendam às necessidades da organização e proporcionem melhor desempenho tanto para os colaboradores, quanto para a própria empresa.

Para a aplicação da pesquisa, a proposta é de utilizar dois modelos de questionários, sendo um deles para gestores, com foco em avaliar atingimento das metas e o desempenho dos seus liderados e um questionário para colaboradores, com foco em avaliar a qualidade e eficácia dos treinamentos, bem como a necessidade de novos treinamentos, conforme quadros 2 e 3 a seguir:

#### **Quadro 2 - Questionário para gestores**

**Para quem se destina:** Gestores

**Objetivo:** Identificar lacunas no desempenho e atingimento de metas da organização, para elaborar plano de ação de melhorias.

**Orientações:** O gestor deverá responder esse questionário individualmente sobre cada colaborador, mensalmente.

**Perguntas:**

1. O colaborador atingiu as metas do mês?

Sim                       Não

2. Houve atraso nos prazos?

Sim                       Não

3. Se a resposta anterior foi “sim”, em qual etapa houve atraso?

Resposta:

4. Houve dificuldade por parte do colaborador em atender alguma demanda que você solicitou?

Sim  Não

5. Se a resposta anterior foi “sim”, explique com mais detalhes sobre a dificuldade.

Resposta:

6. Houve resistência ou retorno negativo para executar alguma tarefa?

Sim  Não

7. Se a resposta anterior foi “sim”, explique com mais detalhes sobre a resistência.

Resposta:

8. Houve algum imprevisto ao longo do mês?

Sim  Não

9. Se a resposta anterior foi “sim”, explique com mais detalhes sobre o imprevisto.

Resposta:

**Fonte:** Autora.

### Quadro 3 - Questionário para colaboradores

**Para quem se destina:** Colaboradores

**Objetivo:** Identificar a qualidade dos treinamentos oferecidos pela organização e a necessidade de melhorias nos mesmos.

**Orientações:** O colaborador deverá responder a esse questionário apenas uma vez.

**Perguntas:**

1. Qual meio de aprendizado você se identifica mais e percebe que absorve melhor os conhecimentos? Avalie os itens abaixo de 1 a 10:

- Podcasts – de 1 a 10
- Livros – de 1 a 10
- Orientação individual – de 1 a 10

2. O quanto as orientações e instruções sobre os tópicos abaixo são transmitidas com clareza? Avalie os itens de 1 a 10 e justifique sua nota:

- Informações sobre metas (nota de 1 a 10):
- Informações sobre processos (nota de 1 a 10):
- Informações sobre tarefas (nota de 1 a 10):
- Informações sobre prazos (nota de 1 a 10):

3. Qual seu nível de domínio nas tarefas abaixo?

Avalie de 1 a 10 o seu nível de domínio das tarefas e processos abaixo e justifique sua nota (a resposta essa pergunta não irá te prejudicar, é para avaliar a necessidade de treinamentos nas tarefas dessa área).

(As alternativas irão variar de acordo com o cargo do colaborador específico)

4. Houve dificuldade em executar alguma tarefa?



- Sim             Não
5.            Se a resposta anterior foi “sim”, explique com mais detalhes sobre a dificuldade e sobre a tarefa.  
Resposta:
6.            Você sente necessidade de obter mais orientações, treinamentos e conhecimentos sobre alguma tarefa específica?  
 Sim             Não
7.            Se a resposta anterior foi “sim”, explique com mais detalhes sobre quais tarefas você sente essa necessidade.  
Resposta:
8.            Avalie de 0 a 10 a qualidade dos treinamentos oferecidos pela organização entre os aspectos abaixo:  
a) Clareza na comunicação (instrução do gestor), (nota de 1 a 10):  
b) Didática dos treinamentos (facilidade de compreensão da orientação), (nota de 1 a 10):  
c) Aplicação daquilo que foi ensinado, no dia-a-dia dos processos da organização (nota de 1 a 10):
9.            Como os treinamentos poderiam ter um melhor aproveitamento?  
Resposta:

**Fonte:** Autora.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse contexto, o estudo de caso proposto evidencia a importância de treinamentos eficazes para os colaboradores, visando atingir os objetivos organizacionais. Para responder à pergunta do problema de pesquisa o presente artigo pretendeu propor melhorias na seção sobre treinamentos contidos na pesquisa de clima organizacional.

As limitações implicadas nessa pesquisa foram a escassez de informações fornecidas pela empresa em decorrência do tempo disponível do gestor em atender as demandas para esse estudo. Propõe-se como sugestão para trabalhos futuros, a validação dos instrumentos oferecidos neste trabalho, aplicando-os na empresa e acompanhando sua eficácia, executando os ajustes necessários.

Conclui-se que as raízes de diversos problemas com resultados na organização podem estar atrelados a falta de preparo dos colaboradores para executar com eficiência suas tarefas e processos.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G., MOURÃO, L., MENESES, P. P. M., ZERBINI, T., BORGES-ANDRADE, J. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Ferramentas para Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 493 p.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup? Afinal, o que é uma startup?** 2016. São Paulo. Disponível em: < <https://exame.com/pme/noticias/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 04 jul. 2022.

SEBRAE, **O que são as Startups? 2016**. Disponível em: <[sebraelikeaboss.com.br/case2014/o-que-sao-startups/](http://sebraelikeaboss.com.br/case2014/o-que-sao-startups/)>. Acesso em: 30 jun. 2022.

VOLPATO, G. **Ciência: da filosofia à publicação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013, 216 p.