

Necessidades são lacunas/gaps/hiatos nos resultados.

As necessidades remetem à diferença entre um estado desejado e um estado atual das coisas.

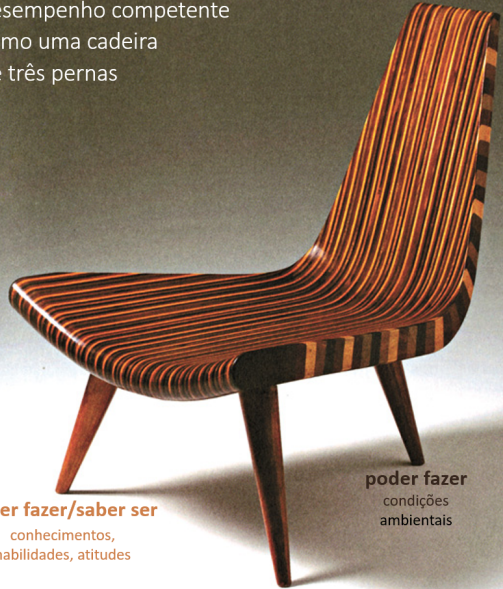
Essa diferença pode vir de um problema já instaurado ou do aproveitamento de uma oportunidade a ser perseguida.

No contexto da gestão de pessoas, as necessidades remetem à diferença entre um estado desejado de desempenho (D) e o estado atual de desempenho (d).

Essa diferença pode ter diferentes naturezas e ser originada por diversos fatores organizacionais.

Quando essa diferença entre "D" e "d" decorre de uma lacuna/gap/hiato entre o que as pessoas deveriam saber fazer/ser e o que elas sabem fazer/ser hoje, tem-se aí uma necessidade de desenvolvimento.

Exploremos a metáfora do desempenho competente como uma cadeira de três pernas



saber fazer/saber ser
conhecimentos,
habilidades, atitudes

querer fazer
motivações, metas,
aspirações

poder fazer
condições
ambientais

3 condições/pilares/pernas sustentam um desempenho competente (aquele capaz de produzir resultados de valor organizacional):

- poder fazer
- querer fazer
- saber fazer/saber ser

Logo, quando os resultados atuais não refletem aqueles esperados, há de se considerar quais das três condições/pilares/pernas está ocasionando essa diferença entre "D" e "d".

Por isso, é contraproducente e mesmo ilusório supor que uma solução na forma de ação de desenvolvimento resolva problemas derivados do NÃO querer fazer e do NÃO poder fazer.

É assim que no processo de identificação de necessidades organizacionais, deve-se distinguir a natureza do problema e, somente quando constatado que trata-se de um problema relacionado ao NÃO saber fazer/saber ser é que figura-se a necessidade de desenvolvimento.

Desse modo, cabe sublinhar que nem toda necessidade organizacional é uma necessidade de desenvolvimento.

Iniciar um processo avaliativo sobre o desempenho já determinando a natureza do problema (NÃO saber fazer/saber ser) e a solução associada a ele (ação de desenvolvimento) "é uma maneira fundamentalmente defeituosa de iniciar sua avaliação de necessidades" (Watkins; Meiers; Visser, 2012). É como apegar-se a um martelo e encarar tudo que aparece como um prego.