

DESENVOLVENDO HABILIDADES DE LIDERANÇA UTILIZANDO O COACHING
COMO FERRAMENTA EDUCACIONAL
DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS USING THE COACHING AS AN EDUCATIONAL TOOL

Ana Lúvia Surjus Gomes Pereira^{1*}
Tatiany Honório Porto*
Elen Gongora Moreira**

RESUMO: Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são poderosos instrumentos de alavancagem de negócios e resultados advindos da produtividade do trabalhador. Com o objetivo de atuar na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação o Estágio em Formação de Psicólogo III foi realizado em uma empresa do ramo de mecânica de caminhões, localizada em Cambé-PR. Essa empresa conta com 25 colaboradores, sendo 2 deles os donos da empresa. Foi proposto à empresa um programa de TD&E gerencial com o objetivo de desenvolver habilidades comportamentais que contribuíssem para um melhor desempenho nos cargos de liderança na empresa. Esse programa se justificou pela necessidade, encontrada no diagnóstico, de suprir os seguintes déficits: aprimorar o processo de dar e receber *feedback*; discutir como a ausência de conseqüência dos comportamentos dos subordinados poderia influenciar no desempenho geral da empresa; diferenciar as tomadas de decisões individuais e grupais; aprimorar o desenvolvimento de habilidades de trabalho em grupo e desenvolver processos de comunicação eficaz entre líderes e entre líderes e subordinados. Participavam do grupo de desenvolvimento 6 colaboradores que ocupavam papéis de liderança na empresa, ele foi conduzido através de 7 encontros semanais, os temas foram trabalhados nesses encontros através da discussão de textos que, além do conteúdo, continham exemplos de situações que faziam parte do cotidiano dos líderes, também foram utilizados estudos de caso elaborados especialmente para a empresa. Na avaliação realizada com os participantes sobre o programa de TD&E os mesmos relataram que os conceitos trabalhados pelas estagiárias foram compreendidos por todos, porém ainda há dificuldade de aplicação pelos participantes dos princípios discutidos na rotina diária de trabalho. Atualmente, a empresa solicitou a continuidade do trabalho através de *coaching* para que as habilidades aprendidas durante o programa de TD&E possam ser colocadas em prática com maior eficiência pelos líderes da empresa.

PALAVRAS CHAVES: Treinamento, Desenvolvimento, Educação e Coaching

ABSTRACT: Training, Development and Education's programs are powerful business-oriented instruments of leverage and happened results of worker's productivity. With the objective to act in the area of Training, Development and Education the Psychologist's training in Formation III was realized in a company of trucks' mechanics, located in Cambé-PR. This company counts on 25 collaborators, being the 2 of them owners of the company. A T,D&E managemental program was considered to the company with the objective to develop manning abilities that contributed for one better performance in the positions of leadership in the company. This program if justified for the necessity, joined in the diagnosis, to supply the following gaps: to improve the process to give and to receive feedback; to argue how the absence of consequence of the behaviors of the subordinate could influence in the general performance of the company; to differentiate the individual and group taking decisions; to improve the development of abilities of work in group and to develop processes of efficient communication between leaders and leaders and subordinate. Six collaborators, who occupied papers of leadership in the company, participated of the development group, it were lead through 7 weekly meeting, the subjects had been worked in these meeting through texts' discussion that, beyond the content, contained examples of situations that they were part of leaders' daily

* Alunas do 5º no do curso de Psicologia da UNIFIL. Ana Lúvia *E-mail*: analivia20@hotmail.com, Tatiany *E-mail*: tatyporto@hotmail.com

** Docente do curso de Psicologia da UNIFIL. Mestre pela PUC-SP em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, com área de concentração em Gestão do Comportamento Organizacional. *E-mail*: egmoreira@hotmail.com

routine, also had been used studies of case elaborated especially for this company. In the TD&E program's evaluation realized with the participants, some ones had told that the concepts worked for the trainees had been understood by all, however they still have difficulty of principles' application in the daily work's routine. Currently, the company requested the work continuity through coaching so that the abilities learned during the TD&E program can be placed in practical with bigger efficiency for the company's leaders.

KEY-WORDS: Training, Development, Education and Coaching

1 INTRODUÇÃO

Com a grande utilização de treinamento nas organizações os termos *treinamento*, *desenvolvimento* e *educação* têm recebido uma atenção especial dos profissionais da área de Psicologia, Educação, Administração e outras áreas do saber, a fim de diferenciá-los para melhor compreender os resultados a que se deseja alcançar, além de propiciar métodos de planejamento, execução e avaliação efetivos para as ações educacionais em uma organização.

Um vasto número de definições é encontrado quando se fala de *Treinamento*, a seguir será evidenciada a definição mais usada na área de aprendizagem organizacional.

Goldstein (apud VARGAS E ABBAD, 2006, p.140) define que: "*Treinamento é uma aquisição sistemática de padrões de comportamento, atitudes, conhecimento-habilidade, requerido por um individuo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho*".

Dizer que *Treinamento* é a única forma de conquistar aprendizagem em uma organização é coisa do passado, portanto, saber diferenciá-lo dos demais processos se torna cada vez mais fundamental.

Outro conceito que tem causado várias discussões é a definição de *Desenvolvimento*. Nadler (apud VARGAS E ABBAD, 2006) define o conceito como à promoção de aprendizagem para empregados, visando ajudar a organização no alcance de seus objetivos e que esta aprendizagem é voltada para o crescimento pessoal, sem relação com o trabalho específico. E neste último ponto que o conceito se diferencia do termo *Treinamento*. Teóricos como Bastos (apud VARGAS e ABBAD, 2006) e Sallorenzo (apud VARGAS e ABBAD, 2006) afirmam que o conceito *Desenvolvimento* é tido como mais global, envolvendo funções pessoais que vão além do *Treinamento*.

Já o conceito de *Educação* ainda não é conhecido por todos, mas de uma forma ou de outra traz a mais ampla das aprendizagens. O processo de *Educação* acontece em todos os lugares seja em uma viagem, em casa ou no trabalho, por isso a educação é vista como o mais amplo de todos os conceitos de aprendizagem organizacional. Nadler (apud VARGAS e ABBAD, 2006, p. 142) acredita na *Educação* como "*aprendizagem para preparar o individuo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo*". Esta definição é tida como importante por que ela é voltada para o contexto organizacional.

Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são poderosos instrumentos de alavancagem de negócios e resultados advindos da produtividade do trabalhador. O uso contínuo de programas de TD&E pode ser considerado um diferencial competitivo da empresa moderna e também, uma necessidade constante, pois o aperfeiçoamento e a reciclagem dos colaboradores em uma organização são fundamentais para que a empresa seja reconhecida como lucrativa.

Com o objetivo de atuar na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação o Estágio em Formação de Psicólogo III foi realizado em uma empresa do ramo de mecânica de caminhões, localizada em Cambé-PR. Essa empresa conta com 25 colaboradores, sendo 2 deles os donos da empresa.

Como forma de levantar as necessidades da organização foi conduzido um diagnóstico organizacional na maioria (96%) dos colaboradores da empresa. Os principais resultados desse diagnóstico apontaram que os líderes da empresa não forneciam nenhum tipo de *feedback* para os seus colaboradores. Por exemplo: nada era dito para os colaboradores quando eles faziam algum serviço errado e o caminhão retornava para a oficina, trazendo prejuízos para a empresa, pois neste caso havia a necessidade de re-trabalho, ou seja, o serviço deveria ser feito novamente e nem o colaborador, nem o cliente pagavam pelo prejuízo. Por outro lado, quando os colaboradores faziam um bom serviço geralmente não recebiam nenhum *feedback* positivo. Os próprios colaboradores durante a entrevista diagnóstica disseram não saber o que a empresa pensava a respeito do trabalho que executavam.

Além da ausência da prática de *feedback*, observou-se a partir dos resultados do diagnóstico que o processo de comunicação interna na empresa tanto entre gerentes e colaboradores quanto entre donos e gerentes era falha. Esta dificuldade no processo de comunicação interna geralmente ocorria porque eram os gerentes que detinham as informações, por passarem mais tempo no pátio da empresa em contato com os mecânicos, sendo que os problemas de comunicação geralmente ocorriam porque muitas vezes os gerentes não transmitiam essas informações para os donos.

Um outro ponto importante a ser ressaltado no processo de comunicação é que nas raras oportunidades em que os donos e os gerentes trocavam informações elas eram realizadas de forma não assertiva, ora se comunicavam utilizando a agressão, ora os gerentes e donos da empresa eram passivos e permissivos. Por exemplo: o lixo no pátio era uma reclamação constante na empresa, certa vez o dono da empresa viu o gerente jogando um copo de plástico no chão e pediu para ele que pegasse o copo e jogasse no lixo e ele respondeu: “coloca no lixo você, já que não está fazendo nada mesmo (sic)”. Diante dessa agressão o dono da empresa foi extremamente passivo, saiu de perto e não disse nada ao gerente.

Episódios como esse prejudicava ainda mais as relações na empresa e faziam com que os colaboradores formassem um grupo e não uma equipe, pois um

grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro com seu desempenho em sua área de responsabilidade. Já uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam num nível de desempenho maior do que a soma daquelas entradas individuais. O uso extensivo das equipes gera o potencial para a organização aumentar seus resultados sem precisar aumentar as entradas.

Um outro problema encontrado através das observações realizadas foi que muitas vezes os gerentes da empresa tomavam as decisões por conta própria sem consultar os donos, ou então um dos donos fazia algo sem que os outros líderes soubessem, o que prejudicava o andamento da empresa, já que as regras estipuladas a todos eram quebradas pelos gerentes, quando eles não concordavam com elas.

Diante destes fatos foi proposto à empresa um programa de TD&E gerencial com o objetivo de desenvolver habilidades comportamentais que contribuíssem para um melhor desempenho nos cargos de liderança na empresa. Esse programa se justificou pela necessidade, encontrada no diagnóstico, de suprir os seguintes déficits:

- Aprimorar o processo de dar e receber *feedback*;
- Discutir como a ausência de conseqüenciação dos comportamentos dos subordinados poderia influenciar no desempenho geral da empresa;
- Diferenciar as tomadas de decisões individuais e grupais;
- Aprimorar o desenvolvimento de habilidades de trabalho em grupo;
- Desenvolver processos de comunicação eficaz entre líderes e entre líderes e subordinados.

2 MÉTODO

2.1 Participantes

Inicialmente participavam do grupo de desenvolvimento 4 colaboradores que ocupavam cargos de liderança na empresa, sendo os 2 donos e os 2 gerentes da oficina. A partir do segundo encontro mais 2 colaboradores do setor administrativo entraram para o grupo, pois foi detectado pelos próprios donos da empresa que estes colaboradores exerciam uma liderança informal na empresa, apesar de não ocuparem cargos gerenciais.

2.2 N° de Encontros

Esse programa foi conduzido através de 7 encontros semanais, que tinham a duração de uma hora, geralmente antes do horário de expediente, pois como os encontros contavam com a presença de todos os líderes da empresa, durante o horário de trabalho ficaria impossível a presença de todos.

2.3 Recursos Utilizados

Os temas foram trabalhados através da discussão de textos que, além do conteúdo, continham exemplos de situações que faziam parte do cotidiano dos líderes. Também foram utilizados estudos de caso elaborados especialmente para a empresa. Nestes estudos de caso os participantes do grupo davam opiniões sobre qual seria a melhor forma de solucionar os problemas apresentados.

2.4 Procedimento

Em função dos objetivos do programa de desenvolvimento foram discutidos os seguintes temas:

Quadro 1 – Conteúdos discutidos por encontro

	Conteúdos discutidos
1º encontro	Reforço e suas conseqüências
2º encontro	Reforço e suas conseqüências
3º encontro	Dar e receber <i>feedback</i>
4º encontro	Assertividade
5º encontro	Desenvolver processos de comunicação
6º encontro	Aprimorar habilidades de trabalho em grupo
7º encontro	Avaliação do processo de TD&E

Um maior detalhamento do procedimento encontra-se na seção de Resultados e Discussão, pois se avaliou que tais informações facilitariam o acompanhamento do leitor.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O tema trabalhado no 1º encontro foi o princípio do reforço positivo e suas conseqüências. Para um melhor entendimento do tema, foram utilizados exemplos observados no cotidiano dos participantes do grupo em suas atividades na empresa.

Uma questão levantada para o grupo foi: O que deve ser feito quando um colaborador faz um serviço muito bom.

No início da discussão o grupo disse que nada precisava ser feito porque o colaborador sabia que tinha feito algo bom, então se discutiu novamente sobre o conceito de reforço positivo e um dos participantes levantou a importância de se reforçar o comportamento do colaborador, para que ele continue fazendo trabalhos da forma correta.

Após essa discussão os participantes passaram a dar exemplos empregando o conceito de reforço de forma correta além de analisarem os benefícios trazidos pelo uso correto das consequências reforçadoras no comportamento dos colaboradores.

No 2º encontro o tema discutido foi o efeito das consequências, sejam elas reforçadoras ou aversivas, na mudança da probabilidade futura na ocorrência de um comportamento. Alguns exemplos foram trazidos pelos participantes do grupo e compartilhados com todos. Como as consequências reforçadoras já haviam sido previamente discutidas, o foco maior desse encontro foi às consequências aversivas. O gerente relatou que quando compra uma peça em uma loja e a mesma dá defeito, geralmente ele não compra mais nessa loja. O exemplo do gerente ilustrou o conteúdo discutido, o que facilitou o entendimento do grupo sobre como a consequência pode ser vista na prática. Outros exemplos que abordavam consequências aversivas também foram trazidos por outros participantes do grupo, o que evidenciou que o conceito foi entendido pelos líderes.

Um ponto importante durante o desenvolvimento de todo processo de TD&E foi que os participantes utilizaram esse momento para a reflexão e discussão dos problemas internos da empresa.

No 3º encontro discutiu-se como a influência do processo de transmitir e receber *feedback* pelos líderes pode influenciar na mudança de comportamento dos colaboradores da empresa. Paralelamente a esse conteúdo foram abordados temas dos encontros anteriores, relacionaram-se os conceitos de reforço positivo e suas consequências.

O exemplo utilizado nesse encontro foi de que quando o colaborador fizer um serviço errado e o caminhão retornar para a empresa para que o serviço seja refeito é essencial que haja alguma consequência para este erro. O que ficou definido pelo grupo é que os líderes precisam chamar a atenção do colaborador, dizendo o que ele fez de errado, diagnosticado o erro do colaborador, ele deve arcar com os custos e não mais a empresa. Neste momento um novo tema foi apresentado, a punição.

Foram compreendidos pelo grupo dois dos conceitos abordados no encontro, primeiro o conceito de *feedback*, que é visto no exemplo oferecido pelo gerente, sobre a qualidade do trabalho do colaborador e depois o conceito de punição que foi o desconto do serviço na folha de pagamento. As consequências do emprego de contingências punitivas foram discutidas com os participantes, pois embora ela neste

caso fosse uma alternativa coerente ela não deveria ser empregada indiscriminadamente, pois traz conseqüências ruins para o colaborador e para a empresa.

No encontro posterior (4º) o comportamento assertivo estava em foco, apresentaram-se as diferenças entre o comportamento assertivo, a passividade e a agressividade. Para isso uma mesma situação era ilustrada, com comportamentos passivos, agressivos e assertivos, para que os participantes identificassem qual era a melhor forma de se comportar, ou seja, a forma que traria menos prejuízo para a própria pessoa e as outras com as quais interage.

Exemplo de uma situação discutida no encontro:

Você cometeu um erro em algum aspecto de seu trabalho. Seu supervisor o descobre e lhe diz muito asperamente que você não deveria ter sido tão desatencioso:

- (a) Você se desculpa em excesso, dizendo que sente muito, que foi ignorante que agiu como um tolo, e que nunca deixará que isso aconteça novamente.
- (b) Você se irrita e diz que ele não tem nada que criticar seu trabalho.
- (c) Você concorda que cometeu um erro, diz que sente muito e que terá mais cuidado da próxima vez. Você acrescenta que acha que ele esta sendo um tanto severo e que você não vê necessidade disso.

Os participantes facilmente identificaram o comportamento assertivo, o passivo e o agressivo nos exemplos propostos. A discussão ficou a cerca do porquê o comportamento assertivo era o mais indicado e quais prejuízos os comportamentos passivos e agressivos poderiam trazer.

Como desenvolver processos de comunicação foi o conteúdo debatido no 5º encontro, primeiramente explicitou-se a importância da comunicação no ambiente organizacional. O encontro foi encerrado mostrando-se aos participantes as barreiras que poderiam ocorrer na comunicação (filtragens, bloqueios e ruídos²).

Os participantes concluíram que essas barreiras eram constantes na empresa, já que pensavam que os colaboradores sempre sabiam quando faziam algo certo ou errado e por isso não utilizavam a comunicação interna, através do *feedback*.

Os participantes relataram situações de falta de comunicação que ocorriam constantemente na empresa, como por exemplo, um não conseguia entender o que o outro queria dizer por falta de tempo disponível para conversarem. A partir desse momento os participantes começaram a perceber a necessidade de encontros semanais para discutir os problemas da empresa.

² Quando a mensagem é recebida apenas em parte a comunicação existe, mas há o que se chama de filtragem. Ruído é o tipo de comunicação entre duas pessoas ou em grupo, quando a mensagem é distorcida ou mal-interpretada. Há bloqueio na comunicação entre duas pessoas, quando a mensagem não é captada e a comunicação, interrompida e todas essas barreiras acarretam problemas em uma empresa.

Um dos participantes disse ao dono da empresa que na semana anterior quando houve um retorno de caminhão, o problema não foi do colaborador, foi da peça que o cliente pediu para colocar. A peça era de má qualidade e durava pouco, mas foi comprada pelo cliente que exigiu que ela fosse colocada. O dono agradeceu a explicação do gerente e disse que realmente não tinha parado para ouvi-lo melhor e por isso não tinha entendido porque ele estava defendendo o colaborador.

Essa discussão atingiu a todos do grupo que concluíram que a comunicação era de extrema importância para evitar mal entendidos na empresa.

As habilidades do trabalho em grupo foi o tema analisado nesse penúltimo encontro (6º). Discutiu-se sobre as diferenças entre grupos e equipes e as vantagens de se ter uma equipe dentro de sua empresa. Durante a discussão os participantes da empresa concluíram que eles formavam um grupo e não uma equipe.

A partir dessa constatação debateu-se com o grupo quais eram as habilidades que eles consideravam faltar para que eles formassem uma equipe. Eles consideraram que era necessário o aprimoramento das seguintes habilidades: assertividade, dar e receber *feedback*, o uso do reforço positivo e as vezes até da punição na empresa.

O último encontro (7º) foi destinado a uma avaliação do processo de TD&E desenvolvido e também para uma confraternização entre os participantes. Todos os líderes que participaram dos encontros consideraram que o programa de TD&E contribuiu para o crescimento e aprimoramento de seu desempenho profissional, pois, o déficit nas habilidades citadas acima foi parcialmente superado.

Durante a avaliação verificou-se que os participantes ainda tem dificuldade em dar *feedback*. Além disso, acredita-se que o programa de TD&E foi útil pelo fato de ter sido um espaço para discussão dos problemas existentes na organização uma vez, que antes de se iniciarem os encontros não havia qualquer tipo de reunião na empresa. A partir dos encontros realizados o grupo decidiu continuar se reunindo com o intuito de encontrar soluções para os problemas da empresa e para isso marcaram reuniões quinzenais, no antigo horário do TD&E.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na avaliação realizada com os participantes sobre o programa de TD&E os mesmos relataram que os conceitos trabalhados pelas estagiárias foram compreendidos por todos, porém ainda há uma questão a ser solucionada, a dificuldade de aplicação pelos participantes dos princípios discutidos na rotina diária de trabalho.

Os participantes conseguiram compreender o conceito de conseqüências, reforço positivo e negativo, *feedback* positivo e apenas parcialmente a assertividade, mas ainda precisam de ajuda para a aplicação da punição e do *feedback* negativo.

O trabalho do psicólogo não para por aí, o processo de TD&E foi apenas o início de um longo processo. Atualmente, a empresa solicitou a continuidade da intervenção com o trabalho de *coaching* para que as habilidades aprendidas durante o programa de TD&E possam ser colocadas em prática com maior eficiência pelos líderes da empresa.

5.REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Incompetência Hável. In HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERGAMINI, C. W. & CODA, R. (orgs). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. *Construção de Talentos - Coaching e Mentoring*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DANIELS, A.C. *Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement*. 2 ed. Georgia: Performance Management Publications, 1989.

LIMA, M.A.M. T&D, *Investimento ou Custo?* Buscando Respostas para uma Questão Antiga, 2000. Disponível em: < <http://www.guiarh.com.br/prh10.html>>. Acesso em 25 de outubro de 2006.

MINICUCCI, A. *Relações Humanas – Psicologia nas Relações Interpessoais*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICCI, F. *Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano*. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, S.C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

VARGAS, M.R.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. São Paulo: Artmed, 2006.