

O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental

The Leader-Coach and its Effectiveness in the Process Learning Behavior

Cristiane Penido¹

¹Universidade Nacional de Misiones (UNAM), Argentina

Correspondência: Cristiane Penido, Endereço: Rua Aquiles Lôbo, 524, CEP.: 30.150-160 Belo Horizonte, Brasil.
Tel: 55 31 3372-3703 E-mail: crispenido@hotmail.com

Recebido: 07 de Maio de 2015 Aceito: 03 de Janeiro de 2016 Publicado: 09 de Março de 2016

Resumo

O foco deste artigo é analisar a influência do líder-coach na consolidação da aprendizagem de uma equipe, ao aplicar o coaching de processo, a partir de treinamentos comportamentais a que se submeteu por determinação da Empresa Alfa. No que tange à metodologia, a presente pesquisa enquadrou-se como exploratório-descritiva e estudo de caso. Os sujeitos de pesquisa compreenderam 20 líderes da Empresa Alfa. Constatou-se que os líderes demonstram exercer a função do coaching e é reforçada pelos funcionários. Assim, o papel dos líderes-coach é essencial, na medida em que buscam conduzir a equipe após treinamento comportamental. A partir destes dados, constatou-se que existe influência dos líderes-coach na consolidação da aprendizagem comportamental, após o funcionário ter passado por treinamentos comportamentais. Percebeu-se que uma das preocupações dos entrevistados, quando se trata de se realizar o processo de coaching é como o trabalho será realizado, quais os motivos e objetivos a serem alcançados quando se trata do processo realizado internamente. Por fim, pode-se concluir que a liderança-coaching e o coaching de processo são aplicados parcialmente na Empresa Alfa, uma vez que nem todos os aspectos que compõe esses conceitos são praticados pela maioria dos líderes pesquisados, embora todos os considerem importantes.

Palavras-chave: Aprendizagem, treinamento comportamental, liderança-coaching, coaching de processo.

Abstract

The focus of this article is to analyze the influence of the leader-coach in the consolidation of learning of a team, to apply the process of coaching, from behavioral training that was submitted for determination of Company Alpha. Regarding the methodology, the present study was part of as exploratory, descriptive and case study. The research sample consisted of 20 leaders of Company Alpha. It was found that leaders demonstrate exercise the function of coaching and is reinforced by employees. Thus, the role of leading-coach is essential insofar as they seek to drive the team after behavioral training. From these data, it was found that there is influence of the leaders-coach in the consolidation of behavioral learning, after the official has gone through behavioral training. It was noticed that one of the concerns of respondents, when it comes to performing the coaching process is how the work will be done, the motives and goals to be achieved when it comes to the process carried out internally. Finally, it can be concluded that leadership-coaching and the coaching process are applied partially in Alpha Company, since not all aspects that make up these concepts are practiced by most surveyed leaders, though all consider important.

Keywords: Learning, behavioral training, leadership coaching, coaching of process.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

O propósito deste estudo é analisar a influência do líder-*coach* na consolidação da aprendizagem de uma equipe no ambiente de trabalho, aprendizagem esta que se desenvolveu em treinamentos comportamentais promovidos pela Empresa Alfa ou com o *coaching* de processo.

Para tanto, antecipou-se em considerar que as discussões em torno das ações de liderança vêm ocorrendo com frequência, principalmente pelo fato de as empresas possuírem gestores que, às vezes, não são necessariamente

líderes, ou seja, que não detêm competências essenciais para coordenar o trabalho em equipe.

Acredita-se que uma das principais dificuldades encontradas pelos participantes de treinamentos seja a falta de um líder (supervisor, gerente, diretor) com características de um *coach*, fazendo interface com os resultados dos treinamentos, porque o líder com essas características se diferencia dos demais pelo seu comprometimento com a aprendizagem dos seus funcionários.

Nesta direção, nota-se a preocupação das empresas com a qualidade do gerenciamento de pessoas. Isto tem despertado nos estudiosos da área a busca por modelos de gerenciamento que consigam, com eficácia, levar os funcionários a melhorar seu desempenho sem o uso do autoritarismo e da coerção. Entre os modelos que vêm sendo estudados, pode-se citar o *coaching*.

De acordo com Araújo (1999, p. 41-42), “todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é *coach*, [...], pois ambos precisam observar a dinâmica do processo de realização: resultados *versus* pessoas”. A diferença entre ambos é substancial, mas essencial, uma vez que o *coach* concentra-se no desenvolvimento das pessoas, reforçando os recursos individuais dentro da equipe. Decorre disso o “fortalecimento do capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com mais agilidade”. Portanto, um líder-*coach*, em uma empresa, ao participar dos processos de mudança com base na aprendizagem dos seus liderados, efetiva os resultados. Normalmente, esse processo não ocorre nessa lógica porque o líder, às vezes, não acompanha nem suplementa as ações dos treinamentos, nessa perspectiva.

Inserida nesse cenário há, porém, necessidade de mudar alguns aspectos dos programas de desenvolvimento oferecidos pelas empresas, especificamente a sua não efetivação no pós-treinamento; reverter conotações negativas em positivas de modo a tornar os treinamentos instrumentos importantes de capacitação, ao contrário do que representam. Isto significa impedir que o investimento destinado a melhorar o desempenho do funcionário se perca pela falta de aplicação do aprendido no dia-a-dia.

Para tanto, a presente pesquisa teve como foco os líderes da Empresa Alfa, a fim de identificar se exercem as funções de liderança-*coaching* em relação aos seus funcionários que passaram por processos de treinamentos comportamentais, no sentido de ajudá-los a consolidar o que aprenderam.

Entretanto, os resultados esperados pós-treinamento só são alcançados quando há acompanhamento. Essa é uma tarefa que deveria ser exercida por um líder cujo perfil fosse semelhante ao do *coach*, que é um profissional preocupado com o desenvolvimento de sua equipe. Segundo Marinho (2005, p. 13), “o crescimento de um grupo de liderados resulta no crescimento de seu líder, produzindo um crescimento mais completo de ambos. É assim que o líder com a visão de servir cresce: fazendo os outros crescerem”.

Com base no enfoque atual dado à liderança, a proposta deste estudo baseou-se no conceito de líder-*coach*. Uma das atribuições desse líder-*coach* deve ser a tentativa de proporcionar contínua melhoria na aprendizagem organizacional, garantindo ambiente propício à realização das atividades dos profissionais. Uma situação, em especial, revela a sua disponibilidade e competência em proporcionar essa contínua melhoria na aprendizagem organizacional: o empenho em consolidar a aprendizagem de atitudes dos funcionários, desenvolvido em treinamentos comportamentais e que necessitam ser consolidadas no cotidiano do trabalho, no período pós-treinamento, com a sua ajuda e intervenção.

É foco também desta pesquisa investigar quais são os impactos que o *coaching de processo* gera na aprendizagem comportamental dos indivíduos que trabalham nos setores administrativos. O interesse por estudar este tema, partiu-se da complexidade do processo de aprendizagem do ser humano que não pode ser limitado apenas aos treinamentos comportamentais, mas deve ser analisado também sob a ótica das atividades desempenhadas pelo indivíduo no cotidiano bem como a sua relação com as outras pessoas com quem trabalha.

2. Referencial Teórico

2.1 Aprendizagem comportamental

O comportamento humano tem sido objeto de muito estudo ao longo dos séculos. Apesar disso, muitos fatores no modo de atuar das pessoas ainda são desconhecidos e levam estudiosos e cientistas do comportamento humano a múltiplos questionamentos. Sabe-se, por certo, que não é uma área simples, ela é também abrangente e multidimensional. Não é possível direcionar nem estudar o modo de agir das pessoas, considerando-se também que as mudanças de atitude dependem do indivíduo e do ambiente. Por outro lado, a complexidade do ser humano se reflete no seu comportamento nos âmbitos organizacionais, entre outros, nos quais é obrigado a se posicionar e interagir, considerando o fato de ele ser influenciado por agentes desse mesmo ambiente.

Segundo Moscovici (1996, p.26), o estudo do comportamento das pessoas leva em consideração o fato de que ele “resulta de variáveis internas e externas, sendo que nenhuma delas, isoladamente, determina a ação observada”.

Complementando, Dimitrius (2000) diz que o comportamento sofre influência de fatores culturais (cultura e subcultura), sociais (grupo de referência, como família; papel social e *status*), pessoais (idade e estágio do ciclo

de vida, ocupação, estilo de vida, circunstâncias e perspectivas econômicas, personalidade e autoconceito/autoestima) e psicológicos (percepção, motivação, aprendizado, crenças e atitudes).

Compreender as pessoas sempre foi tarefa difícil e, partindo desta premissa, precisam ser analisadas atitudes como habilidades, liderança, sociabilidade, experiência de vida, histórico socioeconômico e satisfação com a vida (KANAANE, 1999).

Quando se fala em aprendizagem comportamental, procura-se “penetrar na sutileza das interações humanas” (DAVEL; VERGARA, 2001, p.9) e atuar nas dimensões éticas, culturais e subjetivas do ser humano.

Na aprendizagem comportamental é levada em consideração a subjetividade das pessoas e acredita-se que se aproxima da noção de interioridade do conceito moderno de subjetividade. Segundo os autores, ninguém aprende por meio de palavras, pois elas são exteriores às pessoas, sendo que as pessoas aprendem por experiência que está em seu espaço interior.

A subjetividade é a interioridade da pessoa e tudo aquilo que constitui a individualidade humana (FAYE, 1991 *apud* DAVEL; VERGARA, 2001). O indivíduo não pode ser considerado a partir de um padrão, pois expressa de forma individual os seus pensamentos, condutas, emoções e ações em contextos históricos, políticos e culturais, específicos que ocorrem ao longo do tempo. Ou seja, segundo os autores, as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio das palavras e comportamentos não verbais.

Concebendo a subjetividade da aprendizagem, González Rey (2004) relata que a aprendizagem se efetiva com a configuração permanente de sentidos e significados que correspondem a processos de subjetivação acionados a partir da emoção do sujeito comprometido nesse processo.

Para González Rey (2004), o sentido subjetivo da aprendizagem não se refere a um sentido ideal de um sujeito. A constituição de sentido subjetivo acontece em sujeitos enraizados numa cultura, em determinadas relações sociais e em certas situações.

Assim, é importante destacar que o sentido subjetivo do aprender é o resultado complexo das emoções, dos processos simbólicos e dos significados que emergem no próprio curso da aprendizagem que reflete uma aproximação particular com a realidade.

2.2 Os treinamentos na formação de habilidades comportamentais

O treinamento, de acordo com Steil (2002), na estrutura empresarial, pode gerar resultados positivos quando se baseia numa estratégia vivencial, que permita ao treinando refletir sobre a experiência prática. As estratégias utilizadas têm a intenção de levar a uma aprendizagem significativa, uma vez que propõem a resolução de um problema real ou fictício. Nesse caso, as atividades envolvidas com o treinamento motivam a elaboração de hipóteses e a reflexão sobre os resultados obtidos.

Estrategicamente, planeja-se um treinamento sobre as necessidades detectadas pelos gestores. Essas necessidades podem ser identificadas por meio das observações e registros de desempenho dos funcionários, incluindo-se a avaliação das atribuições e as expectativas projetadas na atuação de cada empregado. A empresa que possui um sistema de acompanhamento de desempenho ou programa de resultados em que existem metas de trabalho pactuadas e acompanhadas facilita o objetivo de elaborar o diagnóstico de necessidades de treinamento (STEIL, 2002).

Na prática, os modos de aprender com treinamentos, tornando-os mais eficazes, dependem do método e das técnicas utilizadas para se atingirem os objetivos previstos. Para compreender melhor a importância dessa seleção, Uris (1989, *apud* BÍSCARO, 2010) apresenta quatro modos ou categorias de aprender: aprender pela experiência; aprender pela simulação; aprender pela teoria; e aprender pelo desenvolvimento do espírito.

Cada uma dessas categorias comporta as mais diversas modalidades de aplicação de um dado recurso básico predominante: a própria situação do trabalho (*in job*); a imitação da realidade de trabalho; os conceitos e palavras; e o comportamento humano e sua modificação.

Cada uma dessas categorias representa um caminho de aprendizagem ou uma orientação metodológica possíveis de ocorrer simultaneamente ou não. Biscaro (1999, p. 263) enfatiza que elas “são caminhos paralelos, mas às vezes se cruzam, outras vezes se superpõem e outras vezes ainda se fundem, mantendo, no entanto, suas características essenciais”. Assim, o resultado dessa classificação revela quatro orientações metodológicas, sendo que cada uma delas engloba elevado número de técnicas. De acordo com esse autor, os métodos são: método prático ou aprender fazendo; método conceitual ou aprender pela teoria; método simulado ou aprender imitando a realidade; e método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico.

Desses quatro métodos sugeridos por Biscaro (2010), aprender por desenvolvimento psicológico permite estudar o indivíduo mais de perto, contribuindo para a compreensão do comportamento humano nas empresas. Esse

método engloba várias técnicas das quais as principais são: aconselhamento psicológico (*counseling*), psicodrama, T-grupo (*training-group*), socioanálise e dinâmica de grupo.

2.3 Liderança-coaching

O *coaching* surge como uma ferramenta alinhada aos requisitos que determinam o sucesso de um processo. A eficácia de um processo de mudança passa necessariamente pela correlação entre os objetivos estratégicos, a cultura necessária e o perfil de liderança requerido. É precisamente nesse aspecto que o *coaching* aplicado adequadamente, pode ser um importante aliado para o êxito da mudança organizacional (MINTZER, 2013).

O termo *coach* “tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete” (GIL, 2001, p. 282). Esse termo passou a ser utilizado nas empresas não para designar um cargo, mas um papel profissional: “o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista a melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal”.

Na abordagem *coaching*, a questão que sustenta as propostas do líder resume-se em: como e o que pode ser feito para que as qualidades do indivíduo – aquilo que ele sabe fazer melhor - possam ser despertadas para somar e melhorar suas competências e seu desempenho? O foco dessa questão está na ajuda e no relacionamento. O líder se propõe a ajudar o liderado e, para isso, busca um relacionamento que gere abertura e receptividade. Nesse caso, o líder atua e passa a agir como um *coach*, cuja característica é levar seu liderado a aprender, a crescer e realizar suas aspirações profissionais (KOUZES; POSNER, 2003).

O *coach*- treinador, orientador, educador – é corresponsável pelo desenvolvimento de seus funcionários, que deve ser executado de forma planejada, com atividades práticas que possam ser desempenhadas pela pessoa a ser desenvolvida, com acompanhamento e estímulos constantes para aumentar sua autoconfiança no atingimento de metas desafiadoras, dentro ou acima do resultado esperado pela empresa (LAGO, 2005).

Um dos principais recursos utilizados pelo *coach* é buscar nos seus funcionários aquilo que eles sabem fazer melhor (KOUZES; POSNER, 2003). Nesse sentido, Mintzer (2013) acrescenta que o papel fundamental do *coach* é ajudar as pessoas a encontrar sua própria motivação, a definir suas metas, a descobrir pelas suas próprias experiências e habilidades que o crescimento contínuo do desempenho é possível, ajudando-as, então, a produzi-lo. Nesse processo, a atitude do *coach* é fundamental, pois, na medida em que ele mostra atitude e aproximação positivas, outros profissionais se sentem induzidos a adquirir motivação para assumirem a mesma atitude.

Entre as principais tarefas do *coach*, destacam-se: ajudar; orientar; conseguir que os profissionais adquiram domínio sobre os objetivos fixados; ajudar as pessoas a explorar opções; e conseguir um clima no qual o crescimento contínuo se converta não só em possível, como em desejável.

Concordantemente, Sherman e Freas (2004, p.69) prelecionam que o *coaching* “ajuda o indivíduo a se conhecer melhor, a viver de modo mais consciente e a dar contribuições mais ricas”.

Assim sendo, cada abordagem do *coaching* tem uma vantagem e o *coach* deve utilizar todas elas para auxiliar as pessoas de contato. No pensamento de Green (2000), o *coaching* baseado em metas possui a vantagem de ser relacionado ao trabalho e sensível à medição e pode ser interligado facilmente a outros sistemas de recursos humanos. Esse tipo de *coaching* é focado no que a pessoa faz e não no que aconteceu com ela.

Nessa linha de pensamento, Mintzer (2013) estabelece que o *coaching* é um instrumento que facilita a mudança de comportamento dos funcionários de uma organização de maneira sustentável. Ao constituir-se em um processo de auto realimentação, baseia-se no fato de que o crescimento contínuo do desempenho que uma pessoa consiga trará novas experiências, melhorando suas habilidades a partir das quais se desenvolverão os próximos passos.

Para facilitar a mudança de comportamento, é importante que o líder entenda e compreenda que os estados mentais das pessoas influenciam seu desempenho. O *coach* deve, portanto, fomentar um ambiente de trabalho que motive o alto desempenho.

Ainda segundo Mintzer (2013), para o êxito do processo é fundamental que os envolvidos compreendam que existem muitas oportunidades de aprendizagem e que isso somente será possível se o indivíduo desejar aprender.

2.4 Coaching de processo

O *coaching*, segundo Goldismit, Lyon, McArthur (2012) colabora com a empresa em termos de estratégias, missão e objetivos, bem como nos processos corretivos e mensuráveis para alcançar os objetivos da empresa. Porém é preciso que os coachees estejam envolvidos no planejamento do próprio aprendizado, caso contrário, o *coaching* pode vir a fracassar como muitos outros programas que muitas vezes foram deficientemente aplicados como os “novos sistemas de informática, reengenharia, ciclo de qualidade, programas de qualidade total, ciclo PDCA, Diagrama de Ishikawa ou Pareto, programas de *feedback* 360°, liderança lean”.

Desta forma, para evitar isso os *coachees* (clientes) também “devem se tornar competentes consultores de processos” (GOLDISMIT, LYON, McATHUR, 2012, p.40). Para esses autores, o *coach* deve ter capacidade de

se revezar com facilidade nos papéis de consultor de processos, especialistas de conteúdo, diagnosticador e prescritor. Assim, a competência mais importante do *coach* é avaliar a realidade de cada momento, o que o possibilitara estar no papel adequado.

Segundo Hillesheim (2012, p.1), a estrutura do *coaching* é formada por:

[...] produto, processo e resultados, sendo o produto o conjunto de competências ou *gap* de competências que se pretende transmitir, o processo a forma, metodologia, que se utiliza para transmitir o produto – conhecimentos, habilidades, técnica - e resultados o que se objetiva obter da conjugação eficaz de produto e processo.

Cabe destacar que se não houver estrutura e prática de acompanhamento e avaliação de resultados no *coaching* de processo, o investimento normalmente requerido pelo líder-*coach* necessitará de uma contrapartida proporcional sob a forma de contribuição ao desempenho da empresa (HILLESHEIM, 2012).

3. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa foi exploratória e descritiva com abordagem de natureza qualitativa. Richardson (1999, p.70) infere que a pesquisa qualitativa pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A escolha da abordagem qualitativa se deu também pelos procedimentos de investigação se desenvolverem sob o ponto de vista da compreensão e interpretação do modo de agir do líder, voltados para a possibilidade de o mesmo ter o perfil de um líder-*coach*, influenciando o processo de aprendizagem comportamental.

Foi definida como unidade de análise a Empresa Alfa, localizada em Betim, no estado de Minas Gerais. As unidades de observação se constituíram de 20 líderes de equipes, localizados em países diferentes, com a finalidade de verificar se eles possuem características que se assemelham às de um líder-*coach*.

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, os líderes foram submetidos a uma entrevista feita via telefone (Skype) devido à sua localização geográfica, pela pesquisadora. Destaca-se a grande maioria dos entrevistados atual como líder-*coach* em outro país. Mattar (2011, p.70) define essa forma de aplicação da seguinte forma: as entrevistas por telefone consistem “na obtenção dos dados da pesquisa por telefone, ao invés do contato pessoal. De todos os métodos de coletar, a entrevista por telefone é o método que atualmente domina nos países onde a grande maioria da população pesquisada possui telefone”.

Para a análise da liderança-*coaching* e do treinamento comportamental, além do embasamento teórico obtido a partir da revisão bibliográfica, foi utilizada a experiência da pesquisadora deste trabalho em situação real de trabalho, vivenciada em mais de 10 anos no segmento de gestão de pessoas, atuando com treinamentos comportamentais, diferentes processos de recursos humanos. A pesquisadora desenvolve um trabalho inovador na Empresa Alfa que engloba a melhoria dos processos administrativos concomitantemente com o desenvolvimento das pessoas, utilizando o *coaching* de processo, de equipe e executivo.

A coleta de dados foi realizada no período de junho a dezembro de 2014, por telefone (Skype), pela própria pesquisadora.

A análise dos dados efetivou-se pela análise de conteúdo. O objetivo primordial da análise de conteúdo encontra sentido nas respostas dos entrevistados, bem como durante a mesma, e permite ao pesquisador inferir sobre os elementos da comunicação, com base na objetividade e sistematização da análise de conteúdos (BARDIN, 2002).

A análise de conteúdo das entrevistas seguiu os seguintes procedimentos: na fase da pré-análise, foram gravadas e transcritas as entrevistas. A organização dos questionários compreendeu os tipos, a ordem, as equipes e a formulação das perguntas. Em seguida, a pesquisadora realizou uma leitura com a finalidade de familiarizar-se com o material, verificando se atendia ou não aos objetivos e pressupostos.

4. Resultados e Discussão

4.1 Exercendo a liderança-*coaching*

Preocupar-se com o saber-fazer é o mesmo que preocupar com o técnico. E para exercer a liderança-*coaching*, o líder tem que dá importância às questões que precisam ser operacionalizadas.

Percebo que meus funcionários não estão prontos para esse tipo de liderança. Às vezes tem relação com capacitação técnica [...]. Em algumas situações, não todas, eu tenho que determinar um caminho para o funcionário desenvolver suas habilidades técnicas. Eu tento mostrar e instigar a pessoa a criar seu próprio caminho, mas mesmo assim, às vezes, ele não consegue. Eu tenho que mostrar e entregar “mastigado” o que deve ser feito. De uma forma geral, não são todos os funcionários que tem a dificuldade de entender o que é *coaching* (ENTREV 14).

Eu pratico o *coaching* de um jeito ou de outro, o dia inteiro. Eu acompanho meus funcionários diretos e outros 500 que trabalham nesta planta e todos necessitam de *coaching* técnico [...] (ENTREV17).

Pode ser observado que os ENTREV1 e ENTREV19 buscam sempre rever comportamentos para exercer a liderança-*coaching* no seu setor:

O primeiro o papel do líder é mostrar o comportamento que eles querem que os outros vejam dentro da empresa. Em seguida, comunicar a mensagem para que o líder os coloque na direção correta. O terceiro ponto é observar a reação do funcionário para ver se eles estão entendendo o líder e a direção que eles devem tomar (ENTREV1).

Eu penso que os líderes que tendem a ser bons *coaches* são pessoas que praticaram estes conceitos o suficiente para trabalhar em suas rotinas, lidando também com problemas comportamentais. Eu tento fazer outros funcionários enxergarem de forma diferente do que se enxergam hoje os comportamentos apreendidos na rotina de trabalho. Eu não soluciono problemas para eles, mas faço com que eles tragam a solução (ENTREV19).

Na fala de alguns entrevistados, o verbo aprender está relacionado com a prática de vários tipos de *coaching*: *coaching* de solução de problemas, *coaching* de carreira, e *coaching* técnico. Eles assumem postura de *coaches* quando têm a oportunidade de rever suas expectativas aplicando-as para se adequarem à Empresa Alfa e ao setor, como mostra relatos de entrevistas:

Exercer o *coaching* de liderança seria se reunir, acompanhar a equipe, avaliar problemas, encontrar lacunas, e ajudá-los a solucionar problemas. O objetivo é que queremos que os funcionários aprendam suas habilidades para que eles possam aprender a trabalhar de forma independente com o melhor de sua capacidade (ENTREV2).

Eu diria que eu faço mais *coaching* de carreira, *coaching* técnico e *coaching* de liderança. Eu penso que você precisa ouvir atentamente, porque você pode usar o processo independente da categoria, você ainda pode fazer as mesmas perguntas sobre “Como você gostaria que esta situação estivesse?” “Como ela está agora?” “O que está te impedindo de alcançar aquela meta?” “Qual seu próximo passo?” “Quando posso ver seu próximo passo?” Então acredito que você pode fazer uso disto seja na liderança ou no técnico, porque muitas etapas são as mesmas, mas acho que ouvir a pessoa é a diferença (ENTREV4).

Uma das minhas funções nos últimos anos tem sido fazer entrevistas, contratar, fazer avaliação de *coaching* dos novos engenheiros e, como estes jovens chegaram e cresceram e atingiram níveis de liderança. Eu tenho que conversar com muitos deles sobre as dificuldades de suas equipes e como eles devem lidar com funcionários difíceis e chefes difíceis, com a grande quantidade de trabalho, problemas com os clientes e como estes jovens supervisores devem lidar com todos estes problemas, dando a eles algo pra pensar sobre como eles devem agir nestas situações. Eu me vejo fazendo muito isto (ENTREV9).

Os respondentes, ao serem estimulados a se posicionar sobre como exercerem a liderança-*coaching*, realçaram que em uma reunião bem elaborada e organizada é possível fazer um *coaching*, tendo a equipe como elemento facilitador para a solução dos problemas surgidos na empresa. Pode-se dizer, então, de modo geral, que na reunião o líder tem a oportunidade de exercer a liderança-*coaching*, trocando experiências com a equipe em seus setores de trabalhos.

Quando eu faço reuniões com cada um dos membros da minha equipe eu tento ser um *coach* para estes tipos de situações, mas eu não tenho certeza se faço um bom trabalho (ENTREV13).

Sim eu pratico a liderança-*coaching*. Eu tenho meia hora de reuniões com cada membro de minha equipe toda semana e converso com eles sobre os problemas atuais ou problemas que eu percebo que eles têm, mas que eles ainda não perceberam e conversamos sobre eles. Desta forma, estou disponível a qualquer tempo que eles precisarem. Eu tento estar disponível para eles se eles tiverem problemas (ENTREV11).

Alguns aspectos como a informação também se tornam importantes ao exercer a liderança-*coaching*. Destaca-se, que a informação é uma estratégia de aproximação entre a empresa e equipe, onde o líder-*coach* consegue explicitar as informações necessárias para que sejam traçados o planejamento e a estratégia da empresa, como o relato de entrevista: “das informações que me passam, eu faço o meu melhor para seguir os princípios adotados pela Empresa Alfa e para fazer isto com minha equipe (ENTREV3)”.

Na apuração das entrevistas, concluiu-se que os treinamentos comportamentais têm os seus desafios ao serem ministrados. No relato abaixo, é notável perceber a urgência de se estruturar um treinamento com exemplos reais do dia a dia e de quebrar paradigmas como a forma antiga de se gerenciar.

Eles não dão muitos exemplos detalhados e reais do dia a dia de trabalho. Isto é complicado para mim (ENTREV7).

De forma geral, acho que os funcionários têm um pouco mais de dificuldade de entender esse papel do líder-*coach*. Por quê? Porque muitos são bem antigos de empresa, sendo o *coaching* uma coisa diferente. Como líder, eu sinto um pouquinho de dificuldade em relação à equipe, principalmente em relação à engenharia de produto, em absorver essa nova forma de trabalhar (ENTREV14).

Com base nos dados da pesquisa, pode-se afirmar que o gerenciamento de tempo na liderança-*coaching* é um dos desafios de qualquer líder-*coach*:

Ainda dedico pouco tempo para poder fazer o *coaching*. Existem algumas pessoas com quem eu consigo me dedicar. Por exemplo, estou fazendo um trabalho de *coaching* com um determinado funcionário semanalmente. Ele está identificando isso: “Você está entendendo o quê eu estou fazendo com você?”. Pergunto a ele. E ele responde: “Eu já sei que você está-me orientando, fazendo um *coaching* comigo” [...]. Existem algumas pessoas que eu ainda permaneço um pouco distante. Então, eu preciso melhorar [...]. Não dá pra fazer com todo mundo (ENTREV20).

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções dos entrevistados no que diz respeito ao exercício da liderança-*coaching*. Sabe-se, porém, que os treinamentos comportamentais não representam garantias para a eficiência da liderança-*coaching*. Um líder-*coach* se forma nas oportunidades e desafios que surgem no dia a dia de trabalho.

4.2 Aplicações dos comportamentos apreendidos na empresa

Aspectos relacionados aos funcionários terem a oportunidade de aplicar os comportamentos vistos no treinamento na Empresa Alfa foram avaliados positivamente. No entanto, alguns entrevistados posicionaram que não existem treinamentos comportamentais que ampliam o foco da aprendizagem e sua disseminação para o setor e toda a Empresa Alfa, dificultando a consolidação dos conteúdos apreendidos.

Deixe-me esclarecer que existe um treinamento limitado das dimensões de desempenho. Existe um vácuo relativo e não existe muito treinamento sobre questões comportamentais na (empresa). Desta forma, quando existe um treinamento e a pessoa tem a oportunidade de participar, ela volta e tem a oportunidade de colocar em prática, mas a quantidade de treinamento oferecida para os funcionários é limitada (ENTREV8).

Eu diria que muitos dos treinamentos que fazemos não são comportamentais, mas são mais técnicos. Como fazer uma tarefa ou aprender sobre um novo equipamento por exemplo. Os funcionários, provavelmente, não têm muito treinamento comportamental, assim não existem práticas dos conteúdos apreendidos (ENTREV13).

Esse pergunta não se aplicaria porque a equipe não fez treinamento comportamental. Mas, em relação à orientação que eu passo para eles, eu sinto que eles procuram entender qual o meu ponto de vista em relação àquela situação e acabam trazendo isso para o dia de trabalho deles. [...] Então, acho que eles mudam sim o comportamento (ENTREV14).

Neste ponto, encontra-se uma divergência de opinião entre os relatos dos entrevistados e os relatos dos demais respondentes, os quais afirmam a participação em treinamentos comportamentais oferecidos pela Empresa Alfa.

Os respondentes, ao serem estimulados a se posicionar sobre as oportunidades que os funcionários têm de aplicar os comportamentos vistos nos treinamentos da Empresa Alfa, realizaram a aplicação nas atividades do dia a dia, aplicação das competências e no atendimento a clientes.

No ambiente dos funcionários com quem estou trabalhando no setor de vendas, não é 100% em toda a linha a aplicação dos comportamentos. Alguns casos podem e outros casos, não. Isso depende da situação que eles vivenciam. Eu me preocupo em fazer o acompanhamento após o treinamento comportamental. [...] Um dos meus desafios é baseado em tempo e priorização (ENTREV1).

Estou pensando em termos de um novo funcionário que seria contratado para a área de atendimento ao cliente, onde eu tive experiência anterior. O treinamento tem uma correlação direta com o trabalho diário e assim teríamos a oportunidade de observar seu comportamento nessas habilidades (ENTREV2).

Este é o meu plano. [...]; quando eles aprendem as habilidades eles terão que dar a volta e ensiná-las para os outros. Isso é uma boa maneira de aprender algo de verdade, ensinando as colegas no trabalho (ENTREV4).

[...] Eles precisam fazer por conta própria; precisam se esforçar para colocar em prática o que aprenderam nas suas funções (ENTREV18).

A partir do relato do ENTREV10, nota-se que há oportunidade do funcionário aplicar o seu conhecimento no dia a dia, porém é difícil quantificar esta aplicação em se tratando de treinamento comportamental.

No dia a dia, eles vão ter essa oportunidade. Agora, como líder, eu não sei como medir isso, porque é difícil de medir se eles estão realmente aplicando isso ou não. Um treinamento comportamental, por exemplo, fica muito no sentimento, enquanto líder da aplicação ou não.

É nítida a importância que alguns entrevistados dão para resolução de problemas voltados preferencialmente para aplicação dos comportamentos apreendidos nos treinamentos, mostrando que eles utilizam estas ferramentas para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem proporcionado pela Empresa Alfa.

Existem muitas oportunidades, e elas são aplicadas. Por exemplo, eu tive a oportunidade de colocar uns funcionários em um treinamento especial, que era para solução de problemas no começo deste ano. A partir disto conseguimos melhorar a estatística que nos ajudou na tomada de decisões. Acho que é um ótimo exemplo, não somente tendo a certeza de que estamos recebendo o treinamento, mas aplicando-o no dia a dia (ENTREV3).

Eu acredito que com certeza na técnica de solução de problemas. Todos têm a oportunidade de administrar as reuniões e de lidar com solução de problemas. Posso afirmar que todos estes treinamentos se aplicam diretamente ao que eles fazem (ENTREV6).

A avaliação sobre padronização para melhoria dos processos produtivos e sua relação com os comportamentos apreendidos pode ser considerada positiva e importante, uma vez que o ENTREV8 se preocupa com os comportamentos tecnologicamente novos ou aperfeiçoamentos tecnológicos significativos que auxiliam no trabalho.

Em um projeto de pesquisa a aplicação dos comportamentos apreendidos ajuda muito. Eu diria que uma das coisas que nos permitiu mudar os comportamentos para a parte da engenharia foi colocar um trabalho que auxilia

na padronização. Para todos os líderes de nossas equipes e todos os outros membros, eles deveriam usar este trabalho de padronização. Por exemplo, se uma vez por semana um supervisor auxiliasse um membro de sua equipe na solução de um problema, eles deveriam deixar o tempo de lado para fazer isto. E também uma agenda diária, que é tipicamente informada pelo *outlook* no computador, que permitirá você saber que “eu preciso usar este tempo pra ser treinado?” Os tipos de comportamento que queremos reforçar nós tentamos modelá-los ao nosso trabalho padronizado.

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções de alguns entrevistados no que diz respeito à aplicação dos comportamentos apreendidos em treinamentos. Aspectos mais positivos da avaliação, segundo eles, dizem respeito, às oportunidades, processos, estratégias, melhoria na comunicação e plano de desenvolvimento.

A maioria dos funcionários da minha equipe treinou e fez parte do treinamento. Eles não só participaram como ajudaram a treinar outros; acredito que meu departamento é único neste aspecto. A minha equipe têm uma boa oportunidade, porque eles ensinam e trabalham com o processo, eles aprendem mais automaticamente sobre os conceitos e a forma de aplicá-los (ENTREV15).

Todo dia algumas coisas acontecem que podem ser novas pra eles e eles podem se lembrar do que aprenderam no treinamento e determinar uma estratégia para agir diante da situação (ENTREV16).

Os funcionários tem que colocar em prática o que aprenderam no treinamento para entender e lembrar o motivo de ter aprendido os comportamentos novos. Eles precisam incorporar os comportamentos apreendidos no seu dia a dia de trabalho. Porém, se a comunicação precisa ser melhorada, eles precisam voltar ao treinamento e tentar descobrir como eles mesmos irão integrar o que aprenderam no seu plano de desenvolvimento e na sua relação com os outros funcionários (ENTREV17).

O ENTREV8 indicou que nem sempre é possível aplicar os comportamentos apreendidos em treinamentos. Aspecto mais negativo diz respeito à falta de tempo para aumentar sua eficiência na aplicação dos comportamentos, como mostra sua menção:

Eu acho que todos que participaram de um treinamento detestam o que acontece com eles. Aconteceu comigo. Eu participei de um ótimo treinamento, mas não tive a oportunidade de colocá-lo em prática, porque não precisava naquele momento ou não tinha muitas horas do dia para fazê-lo. [...]. Sobre o treinamento, provavelmente 50% das pessoas que participam do treinamento colocam em prática o que aprenderam pelo menos uma vez. Provavelmente, 10% colocam em prática umas dez vezes e, depois de seis meses, se não for reforçado pelo trabalho ou pelo líder, eles não utilizam.

É fundamental que se diga que o treinamento comportamental oferecido pela Empresa Alfa tem como um dos principais focos de interesse a transferência de aprendizagem e o impacto do treinamento no trabalho aos funcionários.

Vale destacar que existem questões que necessitam ser mais bem estudadas no ambiente posterior ao treinamento. Uma delas diz respeito ao papel do treinado como agente de modificação do ambiente pós-treinamento comportamental, para a criação de condições suficientes e necessárias para a aplicação do aprendido no dia a dia do trabalho na Empresa Alfa.

4.3 Benefícios de trabalhar com o *coaching* de processo

Por meio da percepção dos gerentes foi possível conhecer suas opiniões sobre os benefícios que o líder obteve ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa. A partir dos relatos dos entrevistados, conclui-se que os benefícios seriam: redução do desperdício, redução do número de etapas e redução do tempo de um processo. Com o *coaching* de processo percebe-se que é possível escutar mais os funcionários, dar a eles mais autonomia, fazer o *follow-up* do seu trabalho e criar uma melhor estrutura organizacional, além de atender melhor os clientes e agregar mais valor aos processos.

Um dos fatores que ajuda é ser capaz de separar um tempo para entrar em detalhes sobre o processo. O que torna mais difícil é o número de fatores de negócios com os quais os líderes são confrontados (ENTREV1).

Benefícios do *coaching* de um processo sobre os quais inclui reduzir o desperdício, aumentar a velocidade dos processos, melhorar a experiência do cliente e também agregar maior valor à empresa (ENTREV 2).

Dar ao funcionário a autonomia de identificar o resultado por eles mesmo, ajudando-o a pensar por ele mesmo pra encontrar sua própria resposta (ENTREV4).

O benefício seria levar considerar as ideias dos funcionários criando uma estrutura empresarial para facilitar o seu trabalho (ENTREV16).

Com o *coaching* de processo é possível fazer o follow-up do trabalho do funcionário, ter um processo de acompanhamento [...] (ENTREV20).

Com o *coaching* de processo, ficou claro também a partir do relato do ENTREV3 que a troca de experiência por meio do fortalecimento do relacionamento, leva a mudanças duradouras e ao estabelecimento de novos comportamentos entre os envolvidos no processo.

Troca de experiências. Um colega meu tinha algumas experiências que eu não tinha então ele pôde me dar ótimos conselhos sobre como eu deveria proceder. Eu creio que isto é um benefício. Na nossa equipe, eu acredito novamente que estamos desenvolvendo um relacionamento e que este processo pode fortalecer também um funcionário e elevar o nível de confiança.

Segundo alguns entrevistados os benefícios que o líder obtém ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa está sempre ocorrendo de forma natural e constante. Foi possível detectar, também, que os líderes reconhecem o valor da padronização que resulta em efeitos de caráter benéfico significativos, de diversas naturezas e níveis, que gerenciados proativamente podem ajudar no trabalho do *coaching*. Isto se comprova nos relatos de entrevistas:

Se o líder segue um processo padronizado ele poderá ensinar melhor os funcionários removerem barreira se obter um processo mais eficiente (ENTREV5).

O funcionário deve seguir um trabalho padronizado, porém se o líder está fazendo o *coaching* com ele, o processo poderá se aperfeiçoar e outros poderão seguir o novo processo (ENTREV7).

[...] o líder deve garantir que o processo está ocorrendo da maneira desejada, dentro do padrão. Com o processo padronizado, o líder pode fazer experiências, durante o processo (ENTREV15).

Um dos benefícios de trabalhar com um *coaching* é adquirir mais conhecimento. [...] Obviamente, se desenvolverá também o relacionamento entre o *coach* e o funcionário, onde eles estarão trabalhando juntos para alcançar o mesmo objetivo. Isto sempre ajuda a desenvolver um relacionamento no processo (ENTREV8).

As contribuições do *coaching* de processo na Empresa Alfa elencadas pelos ENTREV8, ENTREV11 e ENTREV13 seria o próprio desenvolvimento do funcionário que passa a solucionar problemas de forma mais independente e o desenvolvimento do *coach* que também aprende com o *coache*.

O benefício é adquirir mais experiência do processo. Se estou ensinando um funcionário a solucionar o problema, acredito que isto me tornará um melhor solucionador de problemas. Isto melhora o entendimento do *coach* sobre o conteúdo (ENTREV8).

Desenvolver pessoas que solucionam problemas por eles mesmos (ENTREV11).

O benefício seria o próprio desenvolvimento do funcionário, assim eles não se tornam dependentes do líder para abordar muitos problemas. Do contrário, ele iria demorar muito para ter uma solução (ENTREV13).

É muito gratificante trabalhar com pessoas jovens, ajudar em seu crescimento, na compreensão dos processos e no alcance de metas. Quanto mais houver líderes competentes e comprometidos melhor será a empresa (ENTREV9).

Os entrevistados ao serem estimulados a se posicionar sobre os benefícios que o líder obtém ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa, destacaram o desenvolvimento das habilidades comportamentais dos membros da sua equipe e deles.

O *coaching* de processo pode ajudar o membro de a equipe desenvolver também as habilidades comportamentais se o líder fizer corretamente. O *coaching* é difícil e o líder certamente não acerta o tempo todo! (ENTREV9).

Melhora o desempenho. Melhora o alcance das metas. Aprimora as habilidades dos funcionários para que elas sejam mais eficientes. Eles se tornam mais valorizados nas suas funções. Poder corrigir as habilidades comportamentais que estão relacionadas aos problemas (ENTREV12).

Auxilia, também no desenvolvimento de habilidades comportamentais dos membros da equipe (ENTREV16).

Acredito que quando o líder faz o *coaching* de processo ele também pode desenvolver habilidades comportamentais (ENTREV18).

Através do *coaching*, os líderes analisarem o processo ou a estratégia, podendo desenvolver também habilidades comportamentais. (ENTREV19).

Através dos relatos de entrevista do ENTREV16 e ENTREV17, nota-se que o *coaching de processo* é um caminho para o aprimoramento dos processos. Através de ferramentas como o PDCA, é possível solucionar os problemas de forma mais sistemática, eliminando os desperdícios e agregando mais valor para o produto final.

[...] se o funcionário tomar uma decisão ruim esta decisão será analisado e haverá uma discussão relacionada às atividades que poderiam ser feitas de um jeito melhor (ENTREV16).

Possibilita o líder solucionar problemas de forma sistemática, utilizando o PDCA e reduzindo o desperdício. Quanto mais desperdício o líder elimina, mais valor o produto terá [...]. Existem várias razões para o líder treinar e aprender melhores formas de fazer o processo (ENTREV17).

Percebeu-se, também, a preocupação do ENTREV19 em estabelecer estratégias bem definidas e investir em habilidades dos funcionários para o líder obter benefícios ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa, visando a resultados satisfatórios para a empresa.

O benefício seria a execução da estratégia para fortalecer a empresa. Enquanto é focado em uma habilidade específica que os líderes precisam ter, ele se vê em uma posição que está tentando proporcionar aos funcionários a habilidade de executar dentro da estratégia, a habilidade de tornar a empresa com a marca e imagem mais forte e a

habilidade de melhorar o desempenho financeiro da empresa.

Evidenciou-se que o interesse dos entrevistados pelos benefícios ao trabalhar com o *coaching* de processo na Empresa Alfa é fundamental, na medida em que eles acompanham e orientam os funcionários na operacionalização do processo, utilizando situações de aprendizagem como o saber-fazer, o saber-agir e o saber-ser.

4.4 A aprendizagem da equipe durante o *coaching* de processo

Foi pertinente avaliar de que modo o *coaching* de processo é utilizado como ferramenta de auxílio à aprendizagem da equipe do líder no dia a dia de trabalho. Os dados provenientes da entrevista demonstram que há certa homogeneidade entre os entrevistados quanto às ferramentas A3, PDCA, “5Ws”, diagramas e Espinha de Peixe ao longo do processo de ensino-aprendizagem durante o *coaching* de processo.

O *LEAN* é uma ferramenta que o *coach* pode utilizar na aprendizagem da equipe, como um ponto de comparação, melhoria ou redução de desperdício (ENTREV2).

O líder pode usar também as ferramentas *LEAN* que é baseada em perguntas e respostas, como auxílio no processo de aprendizagem da equipe e para desenvolver o *coaching* de processo (ENTREV4).

As ferramentas *LEAN*, o PDCA, os “5Ws” e a Espinha de Peixe podem ajudar o líder a fazer o *coaching* de processo, auxiliando o processo de aprendizagem de sua equipe. Atualmente, estou gastando muito tempo com utilização destas ferramentas no processo de aprendizagem da minha equipe (ENTREV5).

As ferramentas *LEAN*, A3, PDCA e “5Ws” certamente seriam incluídas nas discussões sobre o *coaching* de processo e no auxílio da aprendizagem da equipe (ENTREV12).

Acho que a equipe aprende muito durante o *coaching* de processo. A equipe aprende sobre o processo e adquire uma visão holística do negócio. A equipe aprende a ter a visão do todo! Ele sai da “caixa” e tem a visão do que seus membros precisam receber e o que eles precisam entregar para que a aprendizagem adquirida funcione corretamente. As ferramentas *LEAN*, PDCA, diagrama e os “5Ws,” vão ajudar a equipe a fazer o *coaching* de processo, sendo fundamentais auxiliar a aprendizagem da equipe (ENTREV20).

Contudo, embora grande maioria dos entrevistados utilizar estas ferramentas no *coaching* de processo como auxílio a aprendizagem da equipe no dia a dia de trabalho, foi observado que estas ferramentas nem sempre auxiliam o líder no desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades comportamentais da equipe, pois são ferramentas parcialmente aplicadas no aperfeiçoamento do processo.

Imaginando o *coaching* de processo como um treinamento, eu não vejo muito vínculo das ferramentas A3, PDCA e “5Ws” com o *coaching* comportamental. Porém, se pensar no *coaching* de processo como uma forma de aperfeiçoar o processo, aí sim essas ferramentas contribuem bastante para a melhoria (ENTREV10).

O *coaching* de processo ajuda parcialmente no aprimoramento de habilidades comportamentais da equipe. No processo ajuda, mas o fundamental é a equipe que está por trás dele. É importante ter uma equipe razoável, compreensiva e que forneça ao líder os resultados da aprendizagem. [...] Acho que o líder pode usar ferramentas diferentes mais eficazes para auxiliar a aprendizagem da equipe, pois o que importa mesmo são as pessoas (ENTREV11).

Apesar dos relatos acima, os ENTREV13 e ENTREV14 consideraram imprescindível evidenciar a importância da competência comportamental adquirida na aprendizagem durante o *coaching* de processo para lidar com situações do dia a dia:

Eu diria que a sobreposição da competência comportamental e do processo não é totalmente separada, porque muito do processo, como a ferramenta é na verdade o comportamento da equipe. Quando você tem um problema com a equipe, o que ela faz? Quais comportamentos que a equipe pratica? (ENTREV13).

Quero destacar que o *coaching* de processo ajuda os membros da equipe a desenvolver a competência comportamental. O exemplo seria a administração do tempo. Às vezes, o líder está fazendo um *coaching* do processo, mas deve também desenvolver a habilidade de administração do tempo de um membro de sua equipe (ENTREV14).

As reflexões são pertinentes sobre a aprendizagem da equipe, traduzindo muito bem que o *coaching* de processo não é o suficiente para o aprendizado e aperfeiçoamento dos processos, mas é necessário treinamentos e prática.

A aprendizagem depende da equipe. Devem ser levados em consideração os resultados de equipe diferente do que o líder esperava. A partir disso é que o líder pode ou não identificar um Gap de treinamento, ou uma área que precisará de ajuda (ENTREV3).

Eu considero que o *coaching* de processo pode ser usado como ferramenta para acrescentar aprendizado da equipe no dia a dia de trabalho. Porém, a equipe precisa praticar o processo para conseguir aprender. Esta é a melhor forma de aprender, a equipe precisa colocar em prática o que aprendeu. [...] Os membros da equipe podem realizar os treinamentos e receber as informações, mas se não aplicar aquele aprendizado, a equipe não será beneficiada (ENTREV16).

Salientou-se, nos discursos, preocupação dos entrevistados com a importância de identificar o momento e a ferramenta correta para aprimorar um processo. Os relatos referentes a este quesito foram bastante enfáticos na

explicitação de que através do coaching de processo é possível aprender melhor como utilizar estas ferramentas e como elas podem melhorar a aprendizagem da equipe durante o próprio *coaching*:

A ferramenta dos “5Ws” auxiliam muito na aprendizagem, uma vez que o líder estará fazendo o *coaching* de processo com a equipe através dela. A ferramenta A3 também pode ser um bom processo de aprendizagem (ENTREV4).

As ferramentas *LEAN*, A3, PDCA e “5Ws” podem ajudar a fazer o *coaching* de processo, auxiliando a aprendizagem da equipe. [...] Entretanto, o *coaching* possibilita fazer com que cada equipe reconheça a melhor ferramenta para ser usada em cada situação. O *coaching* de processo não é simplesmente usar aquelas ferramentas, ele faz a equipe reconhecer quando elas são necessárias e quando devem ser usadas (ENTREV18).

Alguns entrevistados destacam a importância da resolução de problemas não somente do líder no auxílio a aprendizagem no dia a dia de trabalho, mas da equipe também, conseqüentemente tem-se o seguinte resultado do *coaching* de processo:

Eu quero desenvolver minha equipe como bons solucionadores de problemas, para que eles cheguem à resposta da mesma forma que um líder faria (ENTREV2).

Há duas formas para o processo de aprendizagem. A primeira é quando o líder está trabalhando com uma equipe que tem um problema e ele os ajuda a solucionar este problema. A segunda é o acompanhamento pós-treinamento, onde o líder verifica se a equipe aprendeu alguma estratégia para enfrentar este um tipo de problema (ENTREV5).

Utilizei as ferramentas *LEAN*, A3, PDCA e “5Ws”, no ano de 2014, com a finalidade de alcançar algumas metas para minha equipe. Um dos fatores que realmente ajudou foi manter o foco claro e limitar a quantidade de problemas que a equipe tinha que resolver ou projetos que tinham que concluir. [...] As ferramentas ajudam a equipe a focar e encontrar a solução mais adequada para os problemas (ENTREV11).

O ENTREV6, ao ser estimulado, se posicionou sobre o processo de *coaching* (referindo-se ao *coaching* de processo e *coaching* comportamental) ao ser utilizado como ferramenta de auxílio à aprendizagem no dia a dia de trabalho. Destacou a ferramenta PDCA como fator importante para a aprendizagem, enfatizando os desafios da equipe e oportunidades para o líder neste processo.

Eu acrescentaria o Plano de Resultados (PDR) que é muito útil no processo de aprendizagem:

- 1)No PDR o líder coloca metas anualmente para as equipes e cada mês elas precisam revê-las.
- 2)A cada três meses o líder faz uma avaliação do processo e a cada ano o líder começa de novo o mesmo processo.
- 3)Eu me reúno com a equipe a cada três meses e coloco as metas. Esta é uma oportunidade para falar sobre coisas que cada funcionário está desenvolvendo e sobre os desafios que eles devem conquistar.
- 4)É também a oportunidade do líder fazer o *coaching* que irá colocar suas habilidades a cada ano a um nível mais alto dentro das áreas que ele achar importantes.
- 5)O PDCA (os PDRs estão dentro do A3) é trabalhado sistematicamente pelo líder, uma vez que através dele podemos auxiliar o processo de aprendizagem da equipe, solucionando problemas.

Realça-se, ainda, que o ENTREV7 atribui à criação do processo necessária à aprendizagem da equipe, mas comenta a importância da participação do líder para garantir bons resultados durante o processo de *coaching*: “se o líder faz diretamente o *coaching* de processo com a equipe, eles passam a fazer parte da aprendizagem para a criação do processo”. E, cita como exemplo:

É mais fácil um líder criar um processo com a sua equipe, do que inventá-lo sozinho. [...] Ao criar um processo com a sua equipe, o líder está mostrando para a sua equipe que ela é parte da criação do processo. De certa forma, ele já está auxiliando esta equipe no processo de aprendizagem.

O ENTREV9, metodologicamente, cita alguns passos para facilitar o aprendizado baseado no *coaching* de processo, propondo melhorias e mudanças para o líder e equipe:

Segue algumas perguntas que utilizamos no processo de *coaching* para auxiliar a aprendizagem da equipe. Por exemplo: Estes passos são úteis? São apropriados? São eficazes? E se as respostas a qualquer uma destas perguntas for não, então o líder diz à equipe: “Podemos melhorá-los?” Como faremos isto? Esta mudança gera alguma consequência? Torna-se importante testar estas mudanças e ver se o líder consegue resultados desejados por meio da aprendizagem no dia a dia de trabalho. Ressalta-se que se tudo estiver certo, o líder deve seguir em frente, mudando o processo e começando tudo de novo.

Percebeu-se, também, a preocupação do ENTREV14 em estabelecer estratégias bem definidas durante a aplicação da aprendizagem na equipe, visando a resultados satisfatórios de aprendizagem e práticas do conhecimento adquirido durante o processo de *coaching*:

Eu tento muito desenvolver a aprendizagem na minha equipe. Vou exemplificar: Antes, na Engenharia de Processo, só eu quem sabia fazer o procedimento de solda lá dentro. Eu fiz uma recolocação do André para esta atividade, fiz o *coaching* de processo pra ele poder aprender a fazer esse procedimento [...]. O quê ele teria que olhar? Quais os

pontos críticos das etapas do processo. Instiguei-o a pensar. Hoje, ele já faz tranquilamente aquela atividade e eu tenho total segurança no que ele faz.

A partir do relato do ENTREV17, fica claro que é preciso alinhar as metas de aprendizado às metas estratégicas da organização. Além disso, nota-se que o líder deve identificar a maneira mais eficaz para desenvolver a equipe e os GAPs de desenvolvimento que podem afetar o sucesso da empresa Alfa.

No *coaching* de processos, o líder deve ter um motivo para trabalhar a aprendizagem na sua equipe. É preciso que o líder identifique qual é a maneira mais eficaz e mais eficiente para desenvolver a sua equipe. [...] Quando a equipe não atingir suas metas, o líder tem que saber as razões, o que causou o fracasso da aprendizagem da sua equipe. Ele precisa ter ações contrárias ao fracasso para superar as dificuldades e identificar se existe algo acontecendo; isto se dá em longo prazo.

Pode-se dizer que através do *coaching* de processo é possível desenvolver as equipes de trabalho além de tornar os processos mais eficazes para atender às demandas da organização.

5. Considerações Finais

Constatou-se que os líderes demonstram exercer a função do *coaching* e é reforçada pelos funcionários. Assim, o papel dos líderes-*coach* é essencial, na medida em que buscam conduzir a equipe após treinamento comportamental. A partir destes dados, constatou-se que existe influência dos líderes-*coach* na consolidação da aprendizagem comportamental, após o funcionário ter passado por treinamentos comportamentais.

Torna-se importante enfatizar que as ações desenvolvidas pelos líderes-*coach*, como reuniões de compartilhamento do aprendizado e avaliação de desempenho, fazem parte da cultura da Empresa Alfa, o que facilita a consolidação desse aprendizado.

O estudo permitiu concluir que existe o incentivo dos líderes pós-treinamento. Objetivamente, eles perguntam o que foi aprendido, solicitando que os funcionários coloquem em prática, como também existe por parte dos Recursos Humanos da Empresa Alfa a avaliação de desempenho que, em conjunto com os líderes, avalia a evolução dos funcionários.

Percebeu-se que um das preocupações dos entrevistados, quando se trata de se realizar o processo de *coaching* é como o trabalho será realizado, quais os motivos e objetivos a serem quando se trata do processo realizado internamente. Ressaltam-se, porém, que cuidados como este podem facilitar muito o resultado visto que o distanciamento e a neutralidade das relações entre líder e equipes podem ficar comprometidos.

Elucida, ainda, que um conjunto de ferramentas práticas que, aliadas à teoria, auxiliam no processo de *coaching*, como: o PDCA e os “5Ws”. Realça-se, que um dos benefícios das ferramentas utilizadas no processo de *coaching* da Empresa Alfa é possibilitar o líder extrair do processo um dos maiores desafios dos líderes contemporâneos: formar equipes de alta performance com o desenvolvimento do *coaching* de processo, além da melhoria dos processos, do desempenho das equipes e resultados da empresa.

Por fim, pode-se concluir que a liderança *coaching* e o *coaching* de processo são aplicados parcialmente na Empresa Alfa, uma vez que nem todos os aspectos que compõe esses conceitos são praticados pela maioria dos líderes pesquisados, embora todos os considerem importantes.

Como muitos funcionários não conhecem formalmente o que é o *coaching* de processo é normal que tenham dúvidas em relação aos seus benefícios, por isso é importante esclarecer que esta metodologia não impõe nenhuma espécie de limitação em relação às metas e aos objetivos que líderes e funcionários desejam alcançar.

Referências

ARAUJO, A. *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Gente, 1999. IN: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Evolução, práticas e retrato atual de recursos humanos no Brasil**. São Paulo: Editora da ABRH, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (Trad.) Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Portugal-Lisboa: Edições 70/LDA, 2002.

BÍSCARO, A. W. Métodos e técnicas em T & D. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2010.

DAVEL, E.; VERGARA S. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIMITRIUS, J-É. **Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano**. São Paulo: Alegro 2000.

FAYE, J. P. Theorie récit I. In: FAYE, Jean Pierre *et al.* **Le dessin du récit**. Paris, Éditions du Seuil, 1991.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDISMIT, M.; LYON, L. S.; McArthur S. (Orgs.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro:

- Elsevier Editora, 2012. In: SCHEIN, Edgar H. **O coaching e consultorias revistados**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.
- GONZÁLEZ, R. F. **O sujeito, a subjetividade e o outro na dialética complexa do desenvolvimento humano: diálogos para a pesquisa e a prática profissional em psicologia**. São Paulo: Thomson, 2004.
- HILLESHEIM, S. W. **Hay coaching?** Si hay coaching, soy contra, 2012. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=g3hiy977o. Acesso em: 19 mar. 2013.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. Quando os líderes são *coaches*. In: GOLDSMITH, Marshall. LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. 5 ed. (Trad.) Paulo Lopes. Rio de Janeiro: Elsevier/DBM, 2003.
- LAGO, A. P. **O coaching em seis etapas** (2001). Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2013.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINTZER, B. A. **The manager as coach: maximizing people potential**. Disponível em: <http://www.novatrain.com/articles_html/BarbaraMintzer_864.html>. Acesso em: 25 mar. 2013.
- MARINHO, M. R. Liderança em teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2005. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, M. R. (Org.). **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHERMAN, S.; FREAS, A. O território selvagem do coaching de executivos. **Revista Harvard Business do Brasil**. São Paulo, v. 82, n.11, nov. p.66-75. 2004.
- STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 154 pp. Doutorado (Tese). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- URIS, A. **O livro de mesa do executivo**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.