



O LÍDER-COACH E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM COMPORTAMENTAL: UM ESTUDO DE CASO

THE LEADER- COACH E HIS INFLUENCE IN BEHAVIORAL LEARNING PROCESS: A CASE STUDY

MAURÍLIA DE CÁSSIA VELOSO SOARES, MSc.

Centro Universitário - UNA

atuante@task.com.br

MARIA LAETITIA CORRÊA, Dra.

Centro Universitário - UNA

marialaetitiac@yahoo.com.br

RESUMO

O foco deste artigo 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. No que tange à metodologia, a presente pesquisa enquadrou-se como exploratório-descritiva, com base em um estudo de caso. No universo das concessionárias da FIAT em Belo Horizonte/MG, num total de oito, foi selecionada uma, como campo de pesquisa. Nesta foram entrevistados três gestores, considerados como líderes-coach, e nove funcionários, que constituíam três equipes de trabalho, selecionadas de forma intencional, a partir de treinamentos comportamentais a que haviam se submetido. Com base na análise dos dados, concluiu-se que há dificuldades substanciais no compartilhamento do aprendizado com pessoas de outros setores entre as áreas de trabalho na concessionária. Constatou-se, também, que as ações desenvolvidas pelos líderes-coach, como reuniões de compartilhamento do aprendizado e avaliação de desempenho, fazem parte da cultura da empresa, como o treinamento para os funcionários da concessionária objeto de estudo, o que facilita a consolidação desse aprendizado. Por fim, pode-se concluir que há influência significativa dos líderes-coach na consolidação da aprendizagem comportamental, após o funcionário ter passado por treinamentos comportamentais.

Palavras-Chave: Aprendizagem; Treinamento Comportamental; Líder-Coach.

ABSTRACT

The focus in this article is to analyze the leader-coach influence in learning consolidation of a team in work environment, which was developed by behavioral training further by the company. The study was based in a case study fitting as an exploratory-descriptive research. It was selected one car dealership of FIAT in Belo Horizonte/MG in a group of eight for the field research. In this car dealership, three managers considered leaders-coach and nine employees were interviewed that form three work teams. These teams were selected intentionally from the behavioral training that they were submitted. Based on the data analysis, it was concluded that there are substantial difficulties in sharing learning between people from different areas in the car dealership. It also was verified that the actions developed by leaders-coach - like sharing learning meetings and performance assessment - are part of the culture of the company, which facilitate this learning consolidation. At last, it can be concluded that leaders-coach influence significantly in behavioral learning consolidation after employee's behavioral training.

Key-words: Learning; behavioral training; leader-coach

1 INTRODUÇÃO

A postura que o líder assume numa época de incertezas e instabilidade é de essencial importância na sua interação com os indivíduos no ambiente organizacional, para que os objetivos visados pela organização sejam atingidos. Portanto, o estilo de liderança praticado pelo líder é capaz de estimular, facilitar, agilizar o andamento e a consecução das atividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos membros da organização. Disso possivelmente decorre o desenvolvimento da organização.

É nesse panorama que vem ganhando espaço o chamado *coach*, em que os gestores abandonam a postura tradicional de mando e cobrança para assumirem postura educadora que valoriza a ação transformadora do indivíduo, em vez de aprisioná-lo em suas potencialidades. Assim sendo, torna-se necessário conhecer as características do *coach* e o que ele pode fazer para melhorar o desempenho de profissionais e empresas.

Nesse prisma, o papel do *coach* é de um profissional que, além de se comprometer com os resultados empresariais, é responsável pelo próprio desenvolvimento e realização da pessoa; é de criar um ambiente para capacitar pessoas, de modo que tenham abertura para trocas de informações e de conhecimentos adquiridos nos processos de capacitação profissional.

Nesse processo, o líder deverá atuar como *coach*, um orientador de sua equipe, estabelecendo a inter-relação do indivíduo com a equipe e da equipe com esse indivíduo. Nesse aspecto, irá funcionar principalmente como aquele elemento que acompanha e cria um clima de transferência de aprendizagens para o cotidiano do trabalho, facilitando a implementação dos conteúdos que deverão ser desenvolvidos pós-treinamento.

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.”

Há, porém, necessidade de mudar alguns aspectos dos programas de capacitação 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 de uma concessionária de automóveis, a fim de identificar se exercem as funções de liderança-*coaching* em relação aos seus subordinados que passaram por processos de treinamentos comportamentais, no sentido de ajudá-los a consolidar o que aprenderam.

Pretende-se contribuir também para o melhor entendimento do treinamento comportamental para dar suporte às empresas que buscam no treinamento desenvolver mecanismos que possam acrescentar um diferencial relacionado à questão da capacitação de uma equipe.

Dessa forma, buscou-se analisar a influência do líder-*coach* na consolidação da aprendizagem de uma equipe, no cotidiano de trabalho, a partir de treinamentos comportamentais a que se submeteu por determinação da empresa.

O presente texto se estrutura da seguinte forma: além desta introdução, o próximo item aborda o referencial teórico que sustentou a pesquisa. Em seguida, os procedimentos metodológicos adotados são

descritos e os principais resultados da pesquisa de campo são analisados, em especial os que se referem à eficácia dos treinamentos comportamentais e o exercício da liderança-*coaching* na consolidação de conhecimentos e habilidades comportamentais, a exemplo da gestão do tempo e de metas, de conflitos e de soluções de problemas. O item final sintetiza as principais conclusões que resultaram dessa pesquisa de campo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item desenvolve-se conceitualmente o que se entende por aprendizagem e treinamento comportamental e liderança-*coaching*, marcos teóricos essenciais na estruturação da presente pesquisa.

2.1 Aprendizagem comportamental

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.”

Para a autora, as variáveis internas que influenciam socialmente a conduta das pessoas são: a competência, a energia e a ideologia. Essas três variáveis definem a conduta, o desempenho (conduta qualificada) e o posicionamento (atitude geral ligada às questões valorativas éticas e ideológicas) de alguém perante os outros. Esses três últimos funcionam como pequenos sistemas interagindo com as múltiplas variáveis externas do comportamento, a saber: os padrões, as normas, as demandas, as expectativas, os critérios de avaliação, as recompensas e as punições. Essas variáveis externas tendem a modelar, parcialmente, ou a sugerir modelos de conduta que farão com que o indivíduo se integre ao grupo ou se exclua dele.

Complementando, Dimitrius (2000) diz que o comportamento sofre influência de fatores culturais (cultura e subculturas), 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/auto-estima) e psicológicos (percepção, motivação, aprendizado, crenças e atitudes).

Compreender as pessoas sempre foi tarefa difícil e, partindo desta premissa, precisam ser analisadas dimensões 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 expressam sua subjetividade por meio das palavras e comportamentos não-verbais.

Concebendo a subjetividade da aprendizagem, González Rey (2004) afirma 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 o autor, 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

De acordo com Steil (2002), o treinamento em uma 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).

Segundo Fischer (2001), o que ocorre no tradicional sistema de administração de Recursos Humanos é a pretensão de obter e manter uma força de trabalho motivada pelo ajuste das pessoas aos padrões de eficiência da empresa. Quer dizer, o ser humano é apenas mais um recurso material a administrar. Isso impede que o administrador tradicional encare a interação entre pessoas e empresa como um processo de relações. As características propriamente humanas são desprezadas e a empresa nada aproveita da capacidade pessoal de produção de conhecimento.

As pessoas, não sendo previsíveis por inteiro, devem ser geridas. Da mesma forma, escapando à rigidez das concepções de RH sobre a otimização dos “recursos humanos”, os “modelos são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade” (FISCHER, 2001, p. 17). Os modelos propõem uma lógica de ação aos que decidem nas empresas, de acordo com as circunstâncias particulares de cada caso.

No caso do modelo de gestão de pessoas, a ênfase está na ação sobre os indivíduos, já que o comportamento destes no trabalho não tem como ser determinado pela empresa, que só pode balizar as suas reações no sentido almejado por ela. Isso significa que as atitudes, sendo os verdadeiros fins administrativos, só podem ser encorajadas, mas não produzidas pela empresa, que deve, portanto, encarar os indivíduos como pessoas (FISCHER, 2001). Isso significa que, embora a empresa facilite aos seus funcionários um projeto de treinamento e desenvolvimento, ela, por meio desses instrumentos, não pode garantir que seus funcionários irão mudar.

No âmbito do crescimento das empresas para torná-las mais competitivas, de acordo com Boog (1999), as mudanças constantes ocorridas num mundo turbulento e predominantemente repleto de incerteza em todos os níveis reforçam que as referências que asseguravam as bases das relações de trabalho, no passado, atualmente cedem lugar a novos paradigmas. Os paradigmas são modelos que orientam o desenvolvimento, neste caso, dos processos administrativos ou ligados à gestão, exclusivamente na busca de soluções para problemas suscitados por ela.

Boog (1999) explica que os paradigmas orientam o modo de percepção do mundo, influenciando a criação de novos modelos de gerenciamento e conduzindo-os a melhorias ou a sua substituição por outros mais adequados ao momento histórico. Na esteira dessas modificações, as pessoas serão também orientadas a acompanhar as mudanças que surgem nos ambientes em que as empresas estão inseridas, em função de suas performances.

A importância dos paradigmas, nesse estudo, está em reconhecer que a partir deles os modelos de treinamentos e desenvolvimento profissionais são construídos, considerando-os ferramentas poderosas de transformação do universo organizacional (BOOG, 1999).

Assim, os fatores que conduzem à troca do paradigma mecanicista para o paradigma holístico surgem em decorrência das evoluções nos conceitos administrativos. O mecanicismo, mais racional, valoriza um processo fracionado de gestão, no qual as pessoas são apenas partes de uma engrenagem, na perspectiva de que um determinado estímulo gera nelas uma reação. O paradigma holístico, mais humano, valoriza mais as pessoas em um sistema orgânico, com áreas interdependentes, considerando a influência de uma multiplicidade de fatores na conduta humana. Nesse processo considera-se que existem relações das partes com o todo administrativo. Apesar disso, o paradigma mecanicista, predominante durante três séculos nas organizações, reforçado no princípio do século XX pelas teorias de Taylor e Fayol, ainda sobrevive em muitas empresas, sendo que algumas delas se empenham em substituí-lo pelo paradigma holístico.

Na prática, os modos de aprender com treinamentos, tornando-os mais eficazes, dependem do método e das técnicas utilizadas para se atingir os objetivos previstos. Para compreender melhor a importância dessa seleção, Uris (1989, *apud* BÍSCARO, 1999) 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 possível de ocorrer simultaneamente ou não com outras. Bísvaro (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 Bísvaro (1999), 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.

Sejam quais forem os métodos e técnicas adotadas, a consolidação do paradigma holístico em uma organização implica no desenvolvimento de competências do seu efetivo, ou seja, um processo de formação e treinamento do indivíduo como um todo, em que se leva em conta não somente a aquisição de conhecimentos (saberes teóricos, técnicos, históricos, organizacionais, culturais, etc) indispensáveis ao seu desempenho na empresa, mas também a de habilidades (saber fazer), que possibilitam a operacionalização dos conhecimentos, além da formação de atitudes (querer fazer), que impulsionam o indivíduo a aplicar os seus conhecimentos e habilidades no cotidiano do seu trabalho na organização (ZARIFIAN, 2001; FLEURY, M. T. & FLEURY, A., 2000).

2.3 Sobre *coach* e *coaching*

O *coach* surge como uma ferramenta especialmente alinhada aos requisitos que determinam o sucesso de um processo de transição de um paradigma mecanicista para um holístico em uma organização. 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 *coach*, aplicado adequadamente, pode ser um importante aliado para o êxito da mudança organizacional (MINTZER, 2006).

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).

Coaching, segundo Gallwey (1981, *apud* ARAÚJO, 1999, p. 25), é uma relação de parceria que revela ou liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar seus índices de desempenho. É ajudá-las a aprender em vez de ensinar algo a elas [...]”. Nesse aspecto, assemelha-se ao papel de um educador, tal como é conhecido.

Complementando, Iamada (2006) relata que o *coaching* funciona como um instrumento cujo objetivo, na empresa, é atender às demandas ligadas às competências comportamentais, predominantemente empresariais, tais como: capacidade de tomar decisões estratégicas efetivas; administração de mudanças; liderança com eficiência, trabalho em equipe, direcionando-a para o seu melhor desempenho; habilidade na solução dos conflitos; e ato de lidar com o estresse de maneira produtiva.

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.

Nessa linha de reflexão, Sherman e Freas (2004, p.69) indicam que o *coach* “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.

Segundo Iamada (2006), o *coaching*, para fins empresariais, é um processo estruturado de desenvolvimento de competências comportamentais e liderança, focado em metas e objetivos claros e consistentes, alinhados à estratégia e à demanda da empresa. Por meio do *coaching* obtém-se o melhor desempenho profissional, pois talentos e qualidades são potencializados, além de identificar o que impede o desenvolvimento da equipe, influenciando diretamente na produtividade e lucratividade do negócio.

O *coaching* apresenta algumas interfaces com os outros processos desenvolvidos dentro e fora das empresas. No entanto, segundo Gil (2001) apresenta diferenças em relação à psicoterapia, que está sendo utilizada com frequência no âmbito das empresas, ao aconselhamento (que se aproxima bastante da psicoterapia) e ao treinamento.

O Quadro 1 apresenta as diferenças entre o *coaching* e a psicoterapia, *coaching* e aconselhamento e *coaching* e treinamento.

COACHING	PSICOTERAPIA
Voltado para o desempenho profissional. Ênfase no futuro. Rápido e superficial. Preocupa-se com o que está faltando. Visa à ação.	Enfoca, fundamentalmente, o indivíduo e seus problemas pessoais. Ênfase maior no passado. Longa e profunda. Preocupa-se com o que está errado. Visa a modificações na personalidade.
COACHING	ACONSELHAMENTO
Destina-se a qualquer funcionário. Menos direto. Fornece elementos para que o cliente decida se convém mudar. Procura conhecer alternativas possíveis para melhorar o desempenho.	Destina-se a funcionários que têm problemas. Mais direto, procura chamar a atenção do empregado para o problema. Procura fazer com que o funcionário reconheça a necessidade de mudar. Procura-se identificar a causa do problema e reforçar o comportamento correto.
COACHING	TREINAMENTO
É individual. Os objetivos são definidos ao longo do processo. Exige relacionamento mais franco e intenso do que no treinamento.	Direcionado normalmente a grupos. Trabalha com objetivos definidos e operacionais.

Quadro 1: Diferenças entre o *coaching* e a psicoterapia, *coaching* e aconselhamento e *coaching* e treinamento
Fonte: Adaptado de Gil (2001).

Para todos esses quesitos apresentados, o *coach* tem condições de estimular a mudança comportamental das várias pessoas com as quais mantém contatos na empresa.

3. METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, foi utilizada a taxionomia apresentada por Vergara (2003), que propõe que as investigações sejam classificadas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos seus fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Yin (2001) diz que os estudos exploratórios têm por objetivo procurar se familiarizar com um dado fenômeno ou com determinada situação, com o intuito de compreendê-lo para formular o problema com mais rigor. Dessa forma, tornam-se apropriados para os primeiros estágios de investigação.

O estudo foi caracterizado pela natureza descritiva, na medida em que se propõe a expor as características de determinado fenômeno (VERGARA, 1997).

Quanto aos meios de investigação, trata-se de estudo de caso, por envolver profundo e exaustivo estudo de objeto de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

A abordagem foi de natureza qualitativa. 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.

O universo selecionado constituiu-se de concessionárias da FIAT em Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, num total de oito.

O estudo de caso se deu na Concessionária Principax (nome fictício). A concessionária é uma das lideranças mineiras na venda de peças genuínas FIAT e conta ainda com a entrega rápida de peças. Ela é uma empresa nacional formada por um grupo mineiro, constituída sob a forma de cotas de responsabilidade limitada, atuando no segmento de comercialização de veículos, serviços e peças há mais de 25 anos. Contava no momento da pesquisa de campo com um efetivo de 322 pessoas, das quais 04 eram gerentes: Vendas, peças e assistência técnica (pós-vendas); administrativo-financeiro; vendas diretas e um diretor.

De um lado, foram realizadas entrevistas com três gestores da Concessionária Principax, com a finalidade de verificar se eles possuem características que se assemelham às de um líder-*coach*. De outro lado, foi aplicado um questionário a nove funcionários, distribuídos em três equipes diferentes, cada uma subordinada a um dos gestores entrevistados.

Os dados utilizados foram oriundos de fontes primárias e secundárias. As informações primárias foram obtidas pela primeira autora, pela sua intervenção direta junto aos gestores entrevistados e aos funcionários que responderam ao questionário.

Os seguintes passos para aplicação do questionário foram executados: o questionário foi entregue a cada funcionário em uma sala em que todos os nove estavam agrupados; em seguida, buscou-se esclarecer o objetivo da pesquisa e foram lidas as instruções para responder o questionário; no momento da aplicação, a pesquisadora estava presente na sala para esclarecer eventuais dúvidas; e após a aplicação, os questionários foram recolhidos e colocados em um envelope.

Os dados secundários foram coletados a partir de documentos e registros formais da empresa referentes ao tema estudado, existentes na organização, que foram submetidos à descrição e análise. Essas informações secundárias foram complementadas com conversas informais e observações junto aos entrevistados.

A coleta de dados foi realizada no período de agosto a outubro de 2007 e a análise dos resultados foi concluída em abril de 2008, adotando-se a análise de conteúdo. O objetivo primordial desta pesquisa encontra sentido nas respostas dos entrevistados, bem como durante a mesma, e permite aos pesquisadores inferir sobre os elementos da comunicação, com base na objetividade e sistematização da análise de conteúdos (BARDIN, 2002).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Entrevistas com os gerentes

Na entrevista semi-estruturada com os três gestores dois aspectos foram aprofundados: o primeiro foi o balanço que fazem do processo de treinamento comportamental a que todos (líderes e membros das equipes de trabalho) são submetidos na empresa e o segundo foi a sua percepção sobre a influência da liderança-*coaching* na consolidação desse processo. Os resultados obtidos são descritos e analisados no próximo item.

4.1.1 Sobre os treinamentos comportamentais

No que diz respeito aos treinamentos comportamentais oferecidos pela concessionária aos gerentes, verificou-se que todos participam aproximadamente de sete a dez treinamentos por ano, como gestão do tempo, comunicação eficaz, liderança, desenvolvimento de equipes e criatividade. Isto pôde ser constatado quando eles descreveram a importância da sua própria participação em treinamentos comportamentais.

Constatou-se que os conteúdos em que os entrevistados foram formados são: gestão de pessoas e de negócios, inovação, liderança, administração estratégica e atitudes, que contribuem na obtenção dos resultados individuais e, conseqüentemente, influenciam nos resultados da concessionária. Dois deles consideram que seu próprio processo de formação tem contribuído para que exerçam as funções de líder-*coach*, buscando consolidar o treinamento comportamental dos seus funcionários no dia-a-dia de trabalho. Entretanto, um deles (GN1) considera que cabe aos treinamentos comportamentais a responsabilidade de levar os funcionários a aplicar no cotidiano de trabalho o que aprenderam nos diversos cursos e não a ele, ou seja, não considera sua atribuição consolidar os treinamentos comportamentais.

A avaliação dos entrevistados sobre os treinamentos evidencia que dois deles constata a existência de mudanças comportamentais significativas, enquanto o terceiro (ainda o GN1) aponta resultados desiguais:

Em alguns a gente percebe uma mudança muito grande; em outros, você percebe uma mudança menor (GN-1).

Várias mudanças foram feitas na área financeira, onde o pessoal tende a ser mais conservador [...]; eles se sentiram motivados a mudar, estão aceitando as solicitações do mercado e estão correspondendo, aprendendo e colocando em prática (GN-2).

Quando o profissional de vendas está ausente, há outros profissionais que podem atender o cliente e que podem dar todas as informações de que ele precisa [...]. Também aconteceu a união das telefonistas. Então, realmente esses treinamentos criaram um padrão cada vez mais forte (GN-3).

Os entrevistados foram bastante enfáticos no posicionamento sobre a questão da aplicação dos comportamentos aprendidos nos seus próprios treinamentos quando retornam ao trabalho na concessionária. No decorrer da entrevista, verificou-se que é possível aplicar todo o conteúdo que foi aprendido, na percepção de dois deles. Por outro lado, essa aplicação ocorre apenas parcialmente na concepção de GN-3.

No caso do modelo de gestão de pessoas, a ênfase está na ação sobre as pessoas, já que seu comportamento no trabalho não tem como ser determinado pela empresa, que só pode balizar as reações dos indivíduos no sentido almejado por ela. Quer dizer, as atitudes, sendo os verdadeiros fins administrativos, só podem ser encorajadas, mas não produzidas pela empresa, que deve, portanto, encarar os indivíduos como

pessoas. Isso significa que, embora a empresa facilite aos seus funcionários um projeto de treinamento e desenvolvimento, ela, a partir desses instrumentos, não pode garantir que eles irão mudar.

Também foram levados em consideração aspectos relacionados à importância que a concessionária dá aos treinamentos comportamentais que são realizados habitualmente por meio da ISVOR, empresa que presta serviços de consultoria e treinamento a todas as empresas ligadas ao grupo FIAT, inclusive as concessionárias.

Constatou-se que os modelos de treinamentos e desenvolvimento profissionais são considerados pelos líderes como ferramentas poderosas de transformação do universo organizacional.

Embora ainda esteja presente na empresa o paradigma mecanicista, que se encontra refletido em alguns dos posicionamentos do GN1, verifica-se o empenho em substituí-lo pelo paradigma holístico, o que se evidencia nos comentários dos dois outros gestores. É interessante, contudo, observar que os gerentes ficam agrupados em uma única sala, onde se comunicam e se observam. Nesse sentido, o treinamento constitui um instrumento de mudança efetivo, mas também encontra-se presente o “vigiar” (por intermédio do painel de controle das metas, das planilhas) e o “punir” (quando perdem comissionamento), sempre que a pesquisa de satisfação dos clientes não atende aos padrões almejados.

Não foram encontradas entre os entrevistados, diferenças substanciais no que diz respeito à concessionária propiciar cursos de treinamento e desenvolvimento objetivando melhor capacitá-los após sua contratação, sendo unânime a sua avaliação positiva.

Os aspectos mais positivos da avaliação, segundo GN-1 e GN-2, dizem respeito à motivação, treinamento introdutório e definição de parâmetros para participar dos treinamentos. Sabe-se, porém, que o objetivo do treinamento introdutório está na padronização dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários de acordo com as necessidades de atuação dentro da empresa.

Verificou-se que os procedimentos e práticas utilizados para implantar o treinamento introdutório serão levantados, acompanhados e avaliados para corrigir falhas que a concessionária tem com relação a cursos de apresentação da empresa, das normas do departamento, de como cada departamento trabalha; falar de segurança no trabalho, normas de conduta; falar de planejamento estratégico, entre outros.

É fundamental que se diga que, em se tratando de procedimentos e práticas, nota-se que a concessionária está mais voltada para treinar todos os funcionários, como ilustra o relato do GN-2:

Nós treinamos todos aqui. Hoje ainda fica um pouco a cargo de cada setor - cada setor treina seu novo funcionário através da ISVOR [...]; já tivemos vários treinamentos na concessionária também.

Entretanto, paralelamente aos treinamentos da ISVOR, encontra-se todo o programa de treinamentos que a FIAT disponibiliza nos novos lançamentos: treinamento comportamental e técnico.

Pode-se constatar que os treinamentos são realizados por meio da Isvor Fiat, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Fundação Getúlio Vargas (FGV) - instituições selecionadas para ministrarem os treinamentos comportamentais propostos pela concessionária para os seus funcionários. Esses treinamentos são instrumentos que têm também como objetivo melhorar as relações dentro e fora da concessionária.

Outro ponto importante ressaltado é a identificação das necessidades de treinamentos comportamentais das equipes, que se dá por meio do acompanhamento das atividades diárias e pesquisas internas.

Fazemos a identificação por meio do acompanhamento diário, daquilo que nós achamos que precisa desenvolver em pessoas, individualmente e no grupo [...] nós identificamos as necessidades individuais e definimos o treinamento mais adequado para conseguir os melhores resultados (GN-1).

A necessidade de treinamento é detectada, às vezes, através de pesquisas feitas ACLB pelo CSI e SMD¹. Recentemente a pesquisa (CSI) mudou e o peso do comportamento no atendimento é maior, com isso gerou uma preocupação maior da concessionária com o comportamento (GN-2).

No que diz respeito aos resultados esperados e alcançados com os treinamentos, pode-se afirmar que os gerentes entrevistados esperam dos funcionários mais motivação, conhecimento e liderança e melhorias no atendimento aos clientes.

Os respondentes, ao serem estimulados a se posicionar sobre as oportunidades que os funcionários têm de aplicar os comportamentos vistos nos treinamentos da concessionária, realçaram a aplicação no desempenho das atividades do dia-a-dia e no atendimento aos clientes.

A partir de dados coletados nesta pesquisa e aqui analisados, percebeu-se que a motivação interna pode facilitar ou dificultar a aplicação dos conteúdos do treinamento comportamental pelos funcionários.

Foi possível detectar que a falta de percepção do gerente sobre a *sensibilidade* dos funcionários pode dificultar a aplicação dos conteúdos do treinamento comportamental:

Eu reconheço que a *sensibilidade* dos funcionários varia; se você não perceber, dificulta a aplicação. Quando você identifica que existe uma dificuldade você pode dar mais atenção para eles, discutir o assunto [...] (GN-2).

Pode-se concluir a partir das entrevistas que os treinamentos comportamentais influenciam significativamente o comportamento dos funcionários da concessionária, bem como a atuação gerencial, na percepção dos gestores. Além disso, predomina a percepção de que a mudança de paradigma responde a uma exigência do mercado de trabalho, na medida em que todos na concessionária são chamados a fazer muito mais do que só o desenvolvimento de tarefas e funções pertinentes a um determinado cargo. Nesse sentido, o desenvolvimento de habilidades interpessoais e de atitudes proativas, que se dá nos treinamentos comportamentais, contribui para um melhor desempenho organizacional.

4.1.2 Liderança-coaching e treinamentos comportamentais

O detalhamento dos elementos que contribuem para a análise da liderança-coaching e treinamentos comportamentais foi feito levando-se em consideração questões que abordavam: liderança-coaching; aprendizagem do funcionário; e o processo de consolidação dos treinamentos comportamentais.

¹ São as pesquisas de satisfação do cliente: SMD (feita pela concessionária). O objetivo é entrevistar 100% dos clientes que passaram pelo pós-venda e venda verificando sua satisfação. Com isso eles têm a possibilidade de resolver o problema antes da pesquisa do CSI. O CSI é o índice de satisfação do cliente: pesquisa contratada pela Fiat à Alfacom (empresa independente). A empresa realiza em todas as concessionárias pesquisa, por amostra, vendas e pós-vendas. A partir dessa pesquisa a fábrica define quanto a concessionária irá receber em mão-de-obra e garantias. Se a nota de satisfação do cliente ficar abaixo do que a fábrica achar ideal, tem uma linha de corte que está muito bem clara para todos e a concessionária perde dinheiro.

Quanto à liderança-*coaching*, os entrevistados mencionaram diferentes conceitos no universo de seu conhecimento: líder técnico, líder treinador e líder mentor. Nos extratos seguintes pode-se observar as principais características que os entrevistados lhe atribuem:

Além de ele ser um líder técnico, ele pode ser um líder de dimensão mais abrangente e talvez respeite os espaços e as individualidades de cada um e faça com que essas pessoas que compõem a equipe possam produzir resultados cada vez melhores e fazer do talento de cada um a contribuição (GN-1).

É um líder treinador; é um líder que, além de alcançar os resultados que ele espera, utiliza pessoas pra buscar esses resultados e também está preocupado com o desenvolvimento dessas pessoas, se realmente caíram nessa orientação. É como se fosse um mentor dos funcionários (GN-2).

A partir dessas respostas, vê-se que os entrevistados distinguem a liderança-*coaching* somente na medida em que esta utiliza a aprendizagem adquirida nos treinamentos comportamentais no trabalho.

O líder-*coach* tem um foco muito forte na aprendizagem, também. Ele aproveita os talentos que os funcionários podem desenvolver; se os funcionários estão alinhados com o negócio em que eles atuam, e só vão estar alinhados através de aprendizado (GN-1).

O líder-*coach* descobre as potencialidades, os talentos e orienta, talvez, no sentido de melhoria da aprendizagem do funcionário (GN-2).

É uma liderança moderna voltada para dar incentivo e apresentar dados concretos. Não é uma liderança muito genérica; ela é na base da experiência, na base do aprendizado. Então, acontece que é um líder que ouve e que tem uma boa comunicação com as pessoas lideradas - um líder moderno que realmente tem experiência (GN-3).

Uma outra consideração a ser feita é que os entrevistados foram unânimes ao declararem que, por meio da avaliação de desempenho de cada um, eles podem identificar e ajudar a minimizar as deficiências encontradas na aprendizagem no dia-a-dia dos funcionários.

Evidenciou-se, nos discursos, que os entrevistados buscam se diversificar para exercerem a liderança-*coaching* na concessionária e também que a flexibilidade cria uma imagem mais positiva no trabalho.

Observe-se, porém, que ainda se encontra presente a perspectiva de que ao gestor compete identificar e impulsionar as potencialidades, quando a concepção da liderança-*coaching* pressupõe que a motivação é interna, embora possa ser estimulada por um processo que se dá em parceria.

Na fala de GN-3, o verbo aprender está relacionado com obedecer aos padrões determinados pela concessionária. Quando participam de um treinamento, com um pequeno espaço de tempo retornam com a necessidade de uma reciclagem.

Por outro lado, assumem postura *coaching* quando têm a oportunidade de rever suas expectativas, aplicando-as para se adequarem à concessionária.

Eu busco saber o que eles aprenderam, o que aconteceu, quais foram as provas, quais foram as coisas mais importantes do treinamento interno e externo, pessoas de outras empresas, é muito interessante a troca de experiência. Tento fazer com que eles repliquem isso para os outros, para que eles se sintam motivados também e possam estar valorizando o fato de estarem sendo facilitadores, replicando aquilo que aprenderam (GN-1).

[...] no dia-a-dia, nas reuniões, que nós observamos o aprendizado deles. Verifico se eles realmente receberam orientação no treinamento e com as informações que eles me passam, eu particularmente procuro ajudar na carreira das pessoas (GN-2).

Eu pergunto: como é que você atuava antes desse treinamento e agora que você tem esse curso?[...] (GN-3).

Procurou-se, também, apurar como o líder vê o processo de consolidação dos treinamentos comportamentais. Neste sentido, a consolidação se dá a partir do momento em que há confiança, respeito e diálogo. Por outro lado, GN-2 mostra-se dominador, o que o distingue de um líder-*coaching*.

Registrou-se que os entrevistados estão preparados para fazer esta consolidação, mas a cultura, a motivação e o acompanhamento emergem como um dos dificultadores, como se depreende dos relatos:

Eu penso que o que dificulta é que alguns gerentes não estão com a cultura de treinamento, o que é importante para manter a motivação dos seus funcionários [...]; nós tentamos quebrar isso através de treinamentos. Se você consegue mantê-lo motivado, ficar bem firme com cada funcionário após o treinamento, com certeza haverá consolidação, mas isso depende muito dos gerentes, dos líderes, das pessoas que coordenam, da área, dos funcionários que foram treinados [...] (GN-1).

Independente se o funcionário precisa ou não, ele tem um acompanhamento, um suporte diário depois do treinamento. Nós damos parabéns ou então, ao contrário, falamos: os resultados não estão sendo satisfatórios. O acompanhamento dele é muito importante [...] (GN-3).

Evidenciou-se na análise de resultados das entrevistas que o interesse pela aprendizagem dos funcionários se revela em várias competências do líder como: respeito mútuo, pensamento aberto e empatia; valorização da inovação; percepção do erro como oportunidade de aprendizagem e apoio; capacidade de se auto-avaliar; reconhecimento da capacidade dos membros da equipe; dispor de tempo suficiente para perguntas e explicações; e buscar o alinhamento da aprendizagem comportamental com a cultura da empresa.

Pode-se perceber que o reconhecimento da capacidade dos membros da equipe, o respeito mútuo, independente de cargo e hierarquia e o alinhamento da aprendizagem comportamental com a cultura da empresa são considerados mais importantes. Todavia, GN-2, ao utilizar na sua fala o termo “socializa”, reforça a importância que a concessionária dá ao enquadramento do funcionário nas atitudes e comportamentos desejados.

4.2 Questionários aplicados aos funcionários

Os questionários aplicados em nove funcionários de três equipes diferentes foram analisados em termos dos resultados em cinco dimensões pesquisadas: 1) a avaliação que faziam dos treinamentos comportamentais dos quais participaram; 2) um balanço da aquisição de conhecimentos sobre os valores, as normas e a cultura organizacional propiciada pelos cursos; 3) o acesso pós-treinamento aos gestores e sua influência; 4) a sua eficácia na gestão do tempo e das metas; e 5) a sua efetividade na gestão de conflitos e na solução de problemas.

4.2.1 Balanço dos treinamentos comportamentais

Verificou-se que oito entrevistados participaram no ano de 2007 de um a três treinamentos oferecidos pela concessionária. Na faixa de quatro a dez treinamentos encontra-se apenas um entrevistado.

Os dados provenientes da pesquisa demonstram que há equilíbrio entre os entrevistados quanto à participação em treinamentos comportamentais, ao longo de sua atuação na concessionária. A coesão e a participação em treinamentos comportamentais são fatores que proporcionam o aprimoramento do conhecimento, sendo este compartilhado entre eles.

É importante destacar que a aprendizagem por meio de treinamentos comportamentais pode dar origem a uma nova interpretação do ambiente organizacional quanto a novos conhecimentos que podem ser disseminados para todas as áreas da concessionária.

A partir dos dados coletados, detectou-se a preocupação dos entrevistados com a participação em treinamentos comportamentais e sua aplicação quando da volta ao trabalho na concessionária.

Constatou-se que a aprendizagem da concessionária envolve investir em treinamento, cursos fora e dentro da empresa, seminários, entre outros. Oito entrevistados reconhecem que esses fatores influenciam a aprendizagem individual e coletiva no setor, angariando a melhoria da capacidade do profissional para efetivar sua ação.

É importante ressaltar que a busca de desenvolvimento pelos membros de equipe não isenta a concessionária da responsabilidade de investir em treinamento, mas principalmente aumenta a sua responsabilidade pelo gerenciamento do conhecimento de seus funcionários e pelo cuidado para a manutenção e retenção de seus melhores talentos.

Por outro lado, a maioria percebe que a concessionária julga importante adotar a liderança-*coaching* de alguma forma, sendo citadas as reuniões semanais, as quais permitem que os funcionários exponham suas idéias.

4.2.2 Influência da liderança-*coaching* sobre valores, normas e cultura organizacional

Constatou-se que oito entrevistados consideram que os valores e normas aprendidos nos treinamentos comportamentais podem ser fortalecidos por meio da liderança-*coaching*. É um dado importante para a concessionária, mostrando que o líder-*coaching* pode auxiliar no desafio de utilizar cada vez mais e melhor o conhecimento residente na concessionária com o objetivo de manter a vantagem competitiva, considerando a criação e o compartilhamento do conhecimento com e entre as equipes de trabalho. Esse aspecto permitiu verificar que o compartilhamento do conhecimento sobre as normas e valores afeta favoravelmente o trabalho dos membros da equipe, aumentando o sentimento de time e, conseqüentemente, o compromisso com a concessionária.

Entretanto, no que se refere ao trabalho em equipe, as opiniões são menos favoráveis. Sete entrevistados permaneceram neutros - nem discordam nem concordam - que os valores, as normas e a cultura organizacional oferecem, de fato, as bases que contribuem para a melhoria do trabalho em equipe. Isto evidencia que os elementos culturais precisam ser mais bem compartilhados entre líderes e membros da equipe. Além disso, quatro discordam ou discordam totalmente que a perspectiva predominante sobre a cultura empresarial ocorre, de fato, no dia-a-dia da concessionária, sendo necessário melhor compartilhá-la para intensificar as suas bases. São dados importantes para a concessionária, mostrando que os funcionários consideram que as mudanças influenciam a dinâmica interpessoal, a formação de grupos, o aumento da produtividade e a própria cultura organizacional, mas ainda não constituem uma prática social generalizada na empresa.

Sete entrevistados concordam que o líder-*coaching* encoraja os membros da equipe a usarem a cultura empresarial na concessionária e com os colegas, o que possibilita melhoria do trabalho. Cinco entrevistados concordam que, no compartilhamento da cultura entre líder e membros de equipe, é levado em consideração o aspecto cultural, especialmente o relacionado com os valores, princípios e papéis básicos da concessionária, mas ainda é necessário consolidar isso.

Esses dados revelam que os elementos culturais como valores, princípios, hábitos e expectativas devem ser compartilhados entre os funcionários nos diversos níveis da concessionária. Pode-se concluir que os elementos da cultura exercem influência não apenas sobre as estratégias da concessionária, mas também sobre os seus profissionais.

4.2.3 Fluxo de informação na concessionária: o acesso ao líder-coach

Os funcionários reconhecem que o fluxo de informações na concessionária é livre, possibilitando o acesso e, se necessário, ao líder-coaching sem distinção. A totalidade dos entrevistados concorda ou concorda totalmente que o líder-coaching, ao se comunicar com os funcionários, preocupa-se em criar um senso de missão, esclarecendo o seu papel na concessionária.

Verificou-se que a tomada de decisão convida ao diálogo de líder e equipe. Constituem tentativas de melhorar o compartilhamento da informação entre as duas partes, levando mais informações aos membros de equipe e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou, em certos casos, procurando modificar padrões culturais, crenças e valores.

Contudo, não houve uniformidade nas respostas dos entrevistados. Por um lado, existe um forte traço que identifica esse resultado, que é o apoio do líder para discutir e decidir sobre a seleção dos membros da equipe (oito respondentes). Assim, a informação pode ser melhorada, promovendo mais acessibilidade quando os membros da equipe sentem-se à vontade para fazer perguntas ao líder e obtêm respostas diretas. Por outro lado, oito participantes mostraram que sentem falta do compartilhamento das informações para selecionar membros da equipe e discutir sobre aqueles que têm o perfil adequado para atuar no setor. Eles reconhecem a existência de alguma deficiência na veiculação da informação, sendo necessário adequá-la à realidade organizacional da concessionária para melhorar a tomada de decisão.

A correlação entre responsabilidade e utilização de recursos com apoio do líder foi avaliada positivamente pela totalidade dos entrevistados. É freqüente a interação entre líder e membros da equipe com a finalidade de tirar dúvidas sobre os recursos necessários para mudar o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação nos setores.

Com base nos dados da pesquisa, pode-se afirmar que os entrevistados concordam ou concordam totalmente que os membros da equipe podem relatar verbalmente ao líder o que vem realizando. No entanto, os entrevistados consideraram que na concessionária não existem *feedbacks* entre partes, que é essencial para a melhoria contínua do desempenho. Desta forma, ficou claro que os entrevistados não percebem os *feedbacks* do líder sobre o desempenho, dificultando o processo de aprendizagem. Aqui se caracteriza fragilidade na comunicação, no que se refere a uma das características do líder-coaching, que é a de fornecer *feedbacks*.

4.2.4 Gestão eficaz do tempo e metas

Pode-se afirmar que cinco pessoas reconhecem a importância da gestão eficaz do tempo e o utilizam na prática.

Vale ressaltar que o tempo é aproveitado para a realização de todas as ações. Atualmente, existe significativa demanda para a compra de veículos e, conseqüentemente, para a manutenção. E é importante que haja preocupação com o ajuste do número de funcionários, para que o fator tempo realmente seja utilizado de maneira eficaz.

Ressalta-se, entretanto, que seis entrevistados nem discordam nem concordam que a prática de administrar e planejar o tempo influencia no alcance dos objetivos e metas da concessionária, evidenciando claramente que aplicam apenas parcialmente o que foi aprendido nos treinamentos comportamentais.

Verificou-se que alguns membros de equipe (cinco entrevistados) consideram importante o líder utilizar informações para discutir e fixar metas. Seis dos membros de equipe estão em permanente contato com o líder, o que em alguma medida pode suprir a necessidade de informações sobre as metas a serem alcançadas pelo setor e pela concessionária. A análise dos dados permitiu verificar também que os membros de equipe conhecem as metas e buscam alinhá-las às metas corporativas. Essa afirmação é muito clara quando se sabe que as metas são apresentadas, a todo o momento, num painel eletrônico.

4.2.5 Gestão de conflitos e soluções de problemas

Os dados coletados possibilitaram concluir que a totalidade dos entrevistados concorda ou concorda totalmente que o líder gerencia os conflitos, centrando-se no conjunto de medidas adotadas para reduzir ou solucionar determinado problema. Trata-se de um dado importante para a concessionária, mostrando que a existência de eventuais conflitos no setor é objeto de diagnóstico, uma vez que podem evoluir para situações de conflitos futuros.

No que diz respeito a soluções de problemas, há semelhanças entre o líder que ensina aos membros de equipe como solucionar problemas; seis entrevistados afirmam ter acesso às informações para resolver os problemas que identificam.

A rapidez na solução de problemas ganha importância na medida em que o líder comunica e coordena os problemas. Cinco entrevistados consideram que a ação conjunta possibilita administrar e identificar melhor os limites dos problemas, bem como as suas possíveis causas.

Pode-se concluir que a solução dos problemas na concessionária produz impactos nas decisões dos membros de equipe e na coesão do grupo.

A correlação entre a solução de problemas e a tomada de decisões foi reconhecida pelos membros de equipes como importante (nove respondentes). Quatro entrevistados ficaram neutros em relação à autonomia para tomar decisões em determinada situação no setor ou na concessionária. Apenas um entrevistado não tomou nenhuma decisão em seu cotidiano de trabalho.

5. CONCLUSÃO

O *feedback* e a conversa com os liderados mencionando quais as habilidades, atitudes e comportamentos são positivos e quais podem ser elevados a maior desempenho são elementos essenciais para manter um relacionamento positivo na concessionária. Esses comportamentos ocorrem quando os funcionários retornam dos treinamentos e são verificadas as atitudes possíveis de serem colocadas em prática e o que eles precisam para operacionalizar tais comportamentos. Também se verifica a liderança-*coaching* nas reuniões para apoio no alcance das metas. Entretanto, os funcionários não reconhecem essas ações como *feedback*.

Verifica-se que os líderes-*coaching* da concessionária discutem e auxiliam a equipe a alcançar as metas que são pré-determinadas pela concessionária. As normas básicas e fundamentais de como se comunicar de

forma clara são ensinadas aos membros da equipe. Sendo assim, proporcionam condições aos funcionários de resolver problemas com pessoas de fora e de dentro da equipe.

Constatou-se 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 do RH da empresa a avaliação de desempenho que, em conjunto com os líderes, avalia a performance dos funcionários.

Os relatos de entrevista revelaram a importância que os indivíduos dão ao treinamento comportamental e sua aplicabilidade no trabalho. Para as equipes, o que facilitou essa prática foram os seguintes fatores: o trabalho em equipe; o conhecimento adquirido de como atender corretamente o cliente; a auto-estima; a simplicidade de as informações recebidas nos treinamentos serem colocadas em prática; o fato de lidar com o público interno e externo; vontade de crescer; e a mudança comportamental.

Entre os vários fatores relacionados, realçam-se alguns que dificultam a consolidação dos treinamentos apreendidos. Esses fatores agravam-se em função da correria do dia-a-dia; o atendimento é pessoal e não em equipe; no trabalho com outra equipe de outro setor; quando nem todos participam do mesmo treinamento; e as percepções são diferentes da importância do que está sendo abordado nos treinamentos.

Por fim, pode-se concluir que os líderes da concessionária consolidam substancialmente a aprendizagem da equipe no ambiente de trabalho, aprendizagem esta que se desenvolve em treinamentos comportamentais promovidos pela empresa.

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-coaching, como reuniões de compartilhamento do aprendizado e avaliação de desempenho, fazem parte da cultura da empresa de treinamento para os funcionários das concessionárias, o que facilita a consolidação desse aprendizado.

REFERÊNCIAS

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

BÍSCARO, Antônio Waldir. Métodos e técnicas em T & D. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Book, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001

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

FISCHER, A. L. **Tendências de mudança no modelo de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FLEURY, M. T. e FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONZÁLEZ REY, 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.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

IAMADA, Danyelle. **Liderança: coaching** como ferramenta para o desenvolvimento da liderança. Disponível em: <<http://www.quarksddp.com>>. Acesso em: 25 abr. 2007.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry 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.

MARINHO, M. R. Liderança em teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2005. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, M. R. **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MINTZER, Barbara, A. **The manager as coach: maximizing people potential**. Disponível em: <http://www.novatrain.com/articles_html/BarbaraMintzer_864>. Acesso em: 09 dez. 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

SHERMAN, Stratford; FREAS, Alyssa. O território selvagem do coaching de executivos. **Revista Harvard Business do Brasil**. São Paulo, v. 82, n.11, nov. p.66-75. 2004.

STEIL, Andréa Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. Doutorado (Tese). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

VERGARA, S. C. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1997.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.