

PROCESSO COACHING PARA SIMULADORES DE GESTÃO EMPRESARIAL

Juliano Zaffalon Gerber

(Universidade Estadual de Santa Cruz)

Fabírcia Gonçalves de Carvalho

(Universidade Federal do Rio Grande do Norte)

Rodrigo Gabriel de Miranda

(Universidade Federal de Santa Catarina)

Diego de Castro Fettermann

(Universidade Estadual de Santa Cruz)

Resumo

O presente artigo propõe um processo coaching destinado a dar suporte à tomada de decisões relacionadas à liderança de pessoas em simuladores de gestão de empresas computacionais, quando esses contemplam o tema. O processo é embasado em uma revisão da literatura que abordou o coaching como um recurso para elevar o desempenho produtivo das pessoas. Como diferencial tem-se (1) a organização das ações do líder sobre o liderado com o propósito de ajudá-lo a se dedicar e a se entusiasmar no cumprimento de seus objetivos e (2) conduzi-lo à auto-gestão. O artigo apresenta a estrutura do processo, e é finalizado com os resultados e conclusões.

Palavras-chaves: Simuladores de gestão empresarial; Coaching; Liderança de pessoas.

1. Introdução

Os simuladores de gestão empresarial auxiliados por computador são ferramentas que propiciam aos que deles fazem uso a capacitação e o desenvolvimento de habilidades e competências por intermédio da teoria-prática. Os modelos abordam segmentos da gestão que privilegiam o ensino-aprendizagem de áreas da Administração e da Engenharia de Produção, tais como, marketing, finanças, produção, logística e gestão de pessoas, ou a combinação destas áreas em um mesmo modelo [MECHELN (2003), HERMENEGILDO (2002), DETTMER (2001), LOPES (2001), GERBER (2000)(2006)].

Esse estudo está voltado aos simuladores que, além das áreas exatas, também contemplam a gestão de pessoas, como o modelo apresentado por Gerber, Miranda e Bornia (2011), que desafia os participantes da simulação a cumprir os objetivos relacionados às áreas de marketing, finanças e produção, além de gestão de pessoas em que os participantes tomam decisões para obter uma maior produtividade da mão de obra por meio do uso da teoria da Liderança Situacional associadas a técnicas de liderança.

No que se refere às técnicas de liderança, encontra-se na literatura inúmeros caminhos que permitem a condução, liderança, bem como a melhoria das habilidades e competências dos colaboradores nas organizações. No entanto, quando a questão é melhorar o desempenho e a produtividade, seja relacionada às questões técnicas ou mesmo comportamentais, uma solução é o *coaching*.

Não por acaso, a denominação *coaching* é divulgada na literatura administrativa tal como é percebida na sua tradução, “treinador”. Isso ocorre porque da mesma forma que um atleta faz uso de um treinador para alcançar seu máximo desempenho nas competições esportivas, na administração, o executivo também passa a usufruir desta figura para obter melhores desempenhos nos negócios e conseqüentemente elevar os lucros das organizações.

Diante disso, este artigo aborda o *coaching* como recurso estratégico, investiga processos *coaching* como ferramenta organizacional e de apoio às técnicas e práticas de liderança de pessoas em ambientes simulados por computadores e sugere etapas para o processo de tomada de decisões de liderança.

2. Método de Pesquisa

Analisado pelas perspectivas de Silva e Menezes (2005), este trabalho pode ser classificado da seguinte forma: Quanto a sua natureza, este trabalho é uma Pesquisa Aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos. Do ponto de vista de seus objetivos este estudo é classificado como Pesquisa Exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito e a construir hipóteses.

Quanto aos procedimentos metodológicos, nesta primeira etapa buscou-se desenvolver uma estrutura conceitual básica que permitisse a reflexão acerca do *coaching* como recurso de apoio ao líder nas organizações, identificando-o como recurso estratégico; além de processos que dão base ao modelo proposto. A partir do levantamento e análise dos métodos de *coaching* encontrados na literatura desenvolve-se o processo de *coaching* deste artigo, além de uma estratégia organizacional voltada à simulação que define as etapas para a tomada de decisões do líder num simulador.

A definição de *coaching* é enunciada de diversas formas, mas em sua essência é quase uma unanimidade. Goldsmith, Lyons e Freas (2000), definem *coaching* como uma abordagem comportamental, mutuamente benéfica para os indivíduos e as organizações nas quais trabalham ou se relacionam. Tratasse de um processo estratégico, que agrega valor tanto às pessoas que estão sendo aconselhadas, quanto aos resultados financeiros finais das organizações. Chiavenato (2002) por sua vez, define *coaching* como um relacionamento que produz novas competências, no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz, para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho. No início da década de 90, Fournies (1992) definiu e divulgou o *coaching* como um processo que ajuda os gerentes de forma eficiente, a obter resultados de desempenho que estão relacionados com a própria sobrevivência da empresa. Para King e Eaton (1999), são objetivos ao definir *coaching*: para os autores, trata-se de um processo estruturado de duas vias que desenvolve e potencializa os talentos de uma pessoa na perseguição de metas específicas. Do elenco de definições, parte-se para uma definição própria de *coaching*, um processo individualizado de desenvolvimento, aperfeiçoamento e acompanhamento de habilidades e competências, em prol da melhoria do desempenho pessoal e profissional do colaborador e da organização a qual está inserido.

Ao percorrer a literatura especializada, percebe-se que antes a ênfase era dada ao aconselhamento, para aumentar o desempenho e conseguir do aprendiz a execução bem feita

das suas tarefas, agora o objetivo é mais abrangente. A idéia ou a intenção, é que o *coaching* seja um processo onde a pessoa que está recebendo o aconselhamento, desenvolva habilidades e competências em todas as áreas do conhecimento a qual esteja necessitando de aperfeiçoamentos, seja ela técnica, de relacionamento interpessoal, de gestão ou mesmo nas questões pessoais e da vida particular, se assim desejar. [FOURNIES (2000) e GOLDSMITH, LYONS e FREAS (2000)].

Apresentadas definições do processo *coaching*, é dada seqüência ao estudo, agora sobre a ótica das organizações.

2.1. O Coaching como Recurso Estratégico nas Organizações

Aos cargos de liderança, o *coaching* tornou-se uma arma estratégica chave por abrir as portas do alto desempenho. É freqüentemente o fator determinante do sucesso pessoal e profissional dos indivíduos, bem como do sucesso de companhias que o utilizam [PAULA, 2005]. Goldsmith, Lyons e Freas (2000), identificam fatores considerados estratégicos no mundo corporativo, responsáveis pelo sucesso atual e futuro de inúmeras. Os autores apresentam o *coaching* sob uma ótica estratégica ampla, que incorpora as ambições do indivíduo, das equipes de trabalho e da organização. O elenco de aspectos estratégicos enunciados pelos autores é apresentado a seguir:

Comunicação: Por intermédio do diálogo, a maior ambição do *coach* é afetar profundamente a maneira pela qual o aconselhado pensa e se comporta. Um *coaching* eficaz exige boa capacidade de escuta de ambos os lados, *feedback* honesto e capacidade de questionar. A fusão equilibrada destes fatores concede à técnica o poder estratégico da comunicação.

Carreira: Ao alinhar as necessidades de negócio com as necessidades de desenvolvimento de seu pessoal o *coaching* assume um aspecto de natureza estratégica. A criação de uma trajetória de carreira para conservar os talentos e impulsionar profissões, são alguns exemplos de atuação do *coaching*.

Liderança: Respeitar as pessoas como indivíduos e não meramente como engrenagens de uma máquina, conduzir as pessoas ao sucesso combinando a forma com que desejam trabalhar com a maneira com que tem-se que trabalhar, com postura diretiva e de delegação às atividades são contextos que dão visibilidade e *status* estratégico ao *coaching*.

Capital Intelectual: O sucesso corporativo que há muito era medido pelo seu imobilizado, passa a agregar valores intimamente relacionados à maneira pela qual os executivos pensam, agem e interagem cotidianamente. À medida que a tecnologia e a automação substituem a rotina humana por máquinas, as pessoas passam a ser desafiadas pelo seu intelecto e não pelos seus músculos. Sendo assim, a vantagem competitiva das corporações não mais se encontra no valor do seu patrimônio material, mas sim no seu capital intelectual. O *coaching* oferece solução singular no auxílio deste desafio.

Aprendizado Contínuo: Para manter-se atualizado um colaborador precisa aprender praticamente toda a vida profissional, a qualquer tempo, a cada momento. Neste contexto, o *coaching* permite que as pessoas que estão usufruindo do processo aprendam, modifiquem e apliquem uma abordagem adequada a cada situação, muitas vezes enquanto estão trabalhando.

Inovações: Idéias inovadoras, aos olhos de determinadas pessoas e grupos, muitas vezes são sinônimo de desconfiança e taxações preconceituosas. O *coaching* oferece a estes profissionais a oportunidade de expôr sem receio aquilo que pensam, livres das amarras ideológicas, num ato de valorização do intelecto e respeito ao pensamento inovador. Identificados os aspectos estratégicos do processo *coaching*, encaminha-se à técnica propriamente dita.

Resultados: Em uma economia de serviços e conhecimentos a opção por escolher atividades que realmente agreguem valor ao invés de esforços que meramente pareçam eficazes, pode fazer toda a diferença no sucesso pessoal, da equipe e da organização. O *coaching* deve desenvolver um rumo no sentido de fazer a coisa certa para alcançar o máximo desempenho.

Em busca de um processo *coaching* que atenda aos ambientes simulados, na próxima seção, são apresentados seis diferentes definições complementares de processos obtidos na literatura.

2.2. Processos Coaching

Neste tópico, apresenta-se um conjunto de processos *coaching* utilizados como base ao método proposto.

Num processo *coaching* estão envolvidos basicamente, o *coach* - especialista em diversas áreas que vai realizar o papel de conselheiro; o aconselhado - que pode ser um diretor, gerente ou colaborador que vai receber o auxílio; a organização - como ambiente que detém as características do negócio e suas necessidades; a equipe, superiores e colegas de trabalho -

como fontes secundárias de informações. Ainda que o *coaching* seja uma técnica que tem o objetivo claro de desenvolver habilidades e competências a um indivíduo, as linhas de atuação do processo podem variar. Encontram-se *coaches* que abordam o desempenho insatisfatório, outros o desempenho que já é bom, mas que pode ser melhorado, outros ainda o desenvolvimento da carreira, há também os que enfatizam apenas aspectos comportamentais, enfim, as abordagens são muitas e quase ilimitadas. Outro aspecto que diferencia os processos *coaching* é o ambiente. Este pode variar pelo ramo de negócio, pode ser influenciado pelo nível hierárquico do aconselhado, ou ainda pelo grau de instrução do aconselhado e da equipe na qual está inserido. Assim, como ocorre nas linhas de atuação, o ambiente também tem inúmeras possibilidades e variações, cada qual com suas particularidades que podem influenciar no processo.

Do universo de aplicações do *coaching*, foram extraídos e investigados métodos com propósitos similares, o de desenvolver líderes. Apartir deste levantamento será extraído e proposto um modelo híbrido com características que atendam ao ambiente de simulação da gestão de empresas. A seguir segue o conjunto de processos *coaching* investigados:

2.2.1. Coaching: Ênfase na Mudança

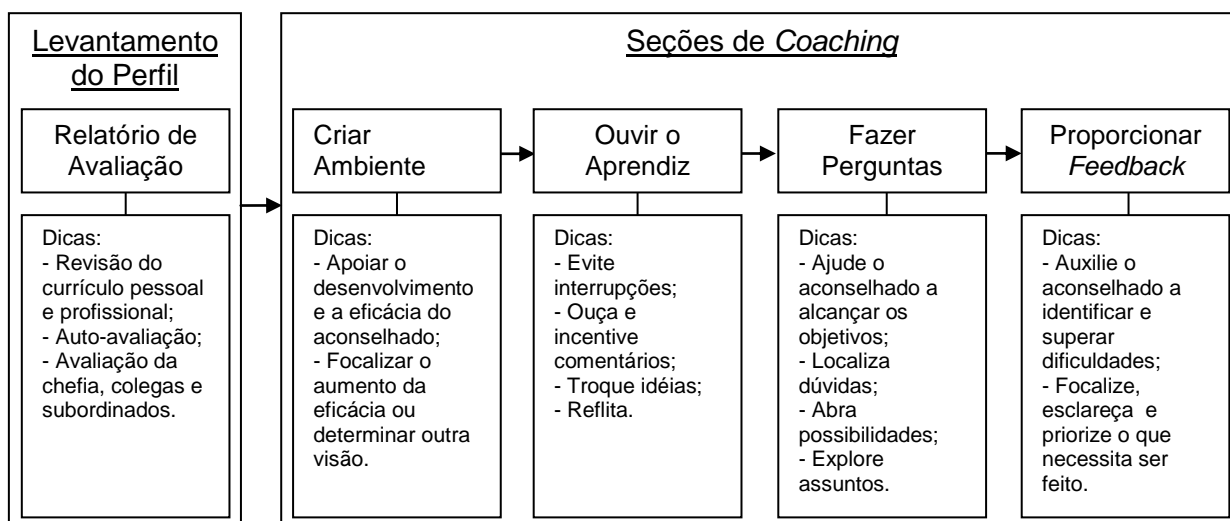
Chiavenato (2002) propõe o *coaching* como recurso para promover mudanças internas nas organizações para que desta forma possam desenvolver de forma positiva, tanto as inovações, quanto o que as organizações externalizam. Às mudanças internas são atribuídas: os hábitos, os valores, os comportamentos, as atitudes e os papéis assumidos pelas pessoas, além dos relacionamentos mútuos e da cultura organizacional.

O processo *coaching* de Chiavenato, ilustrado na figura Figura 1, começa pelo levantamento do perfil do aconselhado. Esta atividade é preliminar às seções de *coaching* e consiste na revisão do currículo pessoal e profissional do aconselhado, seus objetivos profissionais, o que entende e espera do *coaching*. Complementam o levantamento do perfil do aconselhado uma auto-avaliação, a avaliação da chefia, colegas e subordinados, suas atitudes, comportamentos e comunicação interpessoal. Do levantamento do perfil é extraído um relatório de avaliação que demonstra como estão as energias mental, física e emocional do aconselhado.

O processo segue com as seções de *coaching*, reuniões entre o *coach* e o aconselhado, que proporcionam muitas horas de discussões, novas avaliações, *feedbacks* específicos, planos de ações com atividades e definição de tempo para cumprí-las. As etapas para realizar seções de

coaching eficazes são: - Criar um ambiente favorável às reuniões; - Ouvir atentamente o aconselhado; - Fazer perguntas ao aconselhado e – Proporcionar *feedbacks* úteis.

Figura 1 : Etapas do *coaching* com ênfase na mudança.



Fonte: adaptado de Chiavenato (2002).

2.2.2. *Coaching*: Ênfase no Desenvolvimento de Competências Emocionais

O *Executive Coaching*, processo proposto por Paula (2005), é uma metodologia para o desenvolvimento de performance em liderança, que pode ser aplicado a três vertentes: 1 - Desenvolvimento de Gestão Organizacional, 2 – Desenvolvimento de Competências Emocionais e 3 – Gestão de Carreira. Este estudo vai investigar a vertente Desenvolvimento de Competências Emocionais que, segundo o autor, auxilia no desenvolvimento de habilidades e competências fundamentais para o exercício da liderança.

A execução do *Executive Coaching* é conduzida em três etapas conforme segue. A ilustração do processo é apresentada na figura 2.

1- Contratação: Compõem esta etapa as atividades: - definição do ambiente de trabalho, de forma que seja adequado para reuniões e sem interferências; - estabelecimento de contrato, mesmo que já tenha sido tratado verbalmente, este é o momento de definir os parâmetros que regem o trabalho; - avaliação das necessidades mais emergentes junto ao setor de recursos humanos, ao aconselhado e seus superiores; - cronograma, com a definição de tempo e número das sessões, bem como o término do trabalho.

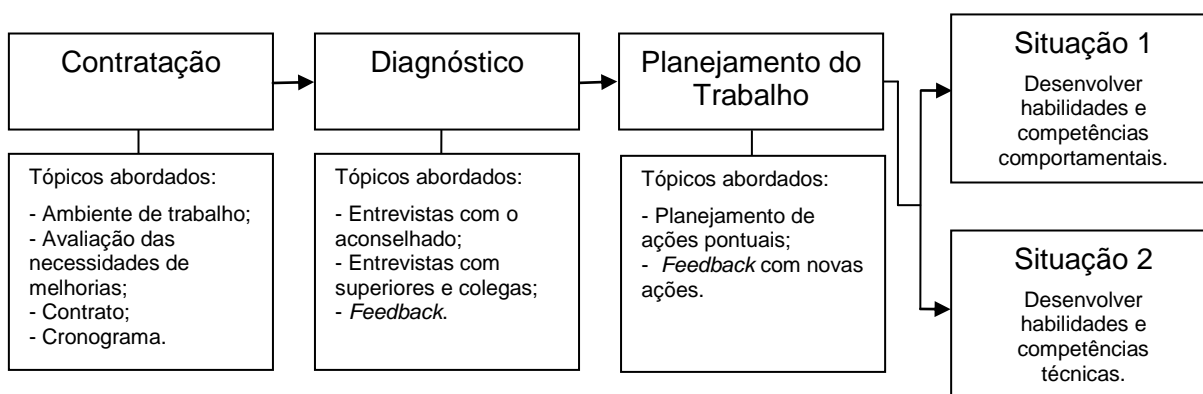
2- Diagnóstico: Nesta etapa o *coach* deve entrevistar o aconselhado, escutá-lo atentamente, avaliar as relações e a performance do subordinado, além de avaliar seu perfil. Esta atividade visa identificar sua(s) real(is) necessidade(s) pessoal e/ou referente ao trabalho. É pertinente nesta etapa, realizar entrevistas com os superiores e colegas do aconselhado. A partir deste

ponto, o *coach* passa a ter uma visão mais abrangente para construir seu planejamento do trabalho, posicionar o aconselhado no que poderá ser oferecido e o que será cobrado dele.

3- Planejamento do Trabalho: Com base na etapa anterior, o *coach* deve traçar um plano de desenvolvimento do aconselhado com ações pontuais. Deve ficar claro que no decorrer do processo outras ações serão desenvolvidas a partir das situações vividas durante o processo.

Ao desenvolvimento de habilidades e competências voltadas ao exercício da liderança, o autor sugere duas possíveis situações. A primeira situação é recomendada para profissionais que necessitam desenvolver habilidades e competências comportamentais. Para estes casos, são depuradas as necessidades pontuais do aconselhado, são identificados novos ângulos de visão sobre as questões e em conjunto, *coach* e aconselhado, traçam novos caminhos de ação. A segunda situação é recomendada para profissionais que necessitam desenvolver habilidades e competências técnicas de gestão. Para estes profissionais, o autor sugere o mesmo procedimento da situação anterior, adicionado a um “treinamento individual em laboratório”. O treinamento consiste no levantamento de informações do negócio e da performance desejada, além do desenvolvimento e aperfeiçoamento das habilidades e competências que merecem atenção.

Figura 2: Etapas do *Executive Coaching* com ênfase no Desenvolvimento de Competências Emocionais.



Fonte: adaptado de Paula (2005).

2.2.3. *Coaching*: Ênfase na Obtenção de Resultados

O próximo processo *coaching* apresentado é o de Porché e Niederer (2002). Os autores propõem o *coaching* como ferramenta para ajudar o aconselhado a compreender e a discutir ações relacionadas à obtenção de resultados de valores elevados. Para auxiliar o *coach* na

consecução destes objetivos, os autores sugerem o Roteiro de *Coaching*, um processo de orientação passo-a-passo, estruturado em sete etapas.

O Roteiro de *Coaching*, representado graficamente na Figura 3, começa pela etapa Relacionamento, considerado pelos autores a base do trabalho *coaching*. A finalidade desta etapa é estabelecer um convívio e atitudes recíprocas, além de obter credibilidade com o aconselhado. Compartilhar a formação e os valores pessoais, partilhar da biografia e filosofia de *coaching* são algumas maneiras de obter sucesso na etapa inicial.

Um Contrato de resultados é tido pelos autores como um esquema para o sucesso. Etapa seguinte ao Relacionamento, o Contrato deve ser cuidadosamente elaborado e redigido. Dez itens básicos devem ser incluídos no documento, são eles: 1- Finalidade do *coaching*; 2- Abrangência do *coaching*; 3- Resultados mensuráveis com cronograma; 4- Duração do compromisso; 5- Cláusula de cancelamento; 6- Regras de confiança e comunicação; 7- Acertos financeiros; 8- Limitações; 9- Expectativas e 10- Frequência de reuniões, conteúdo e tempo de realização das sessões.

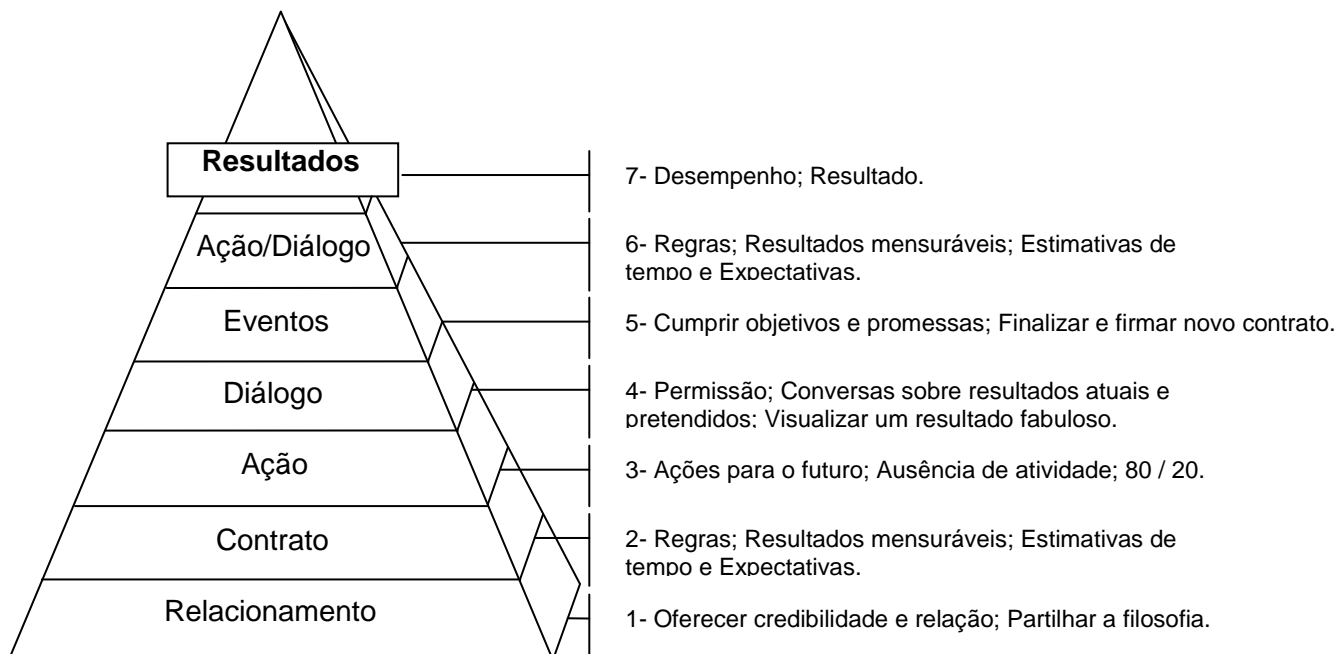
O Roteiro de *Coaching* segue com a etapa Ação. Aqui, o *coach* deve observar o aconselhado no desenvolvimento das suas atividades e detectar pontos chave, como o comprometimento com resultados, possíveis pontos que podem ser melhorados e que não foram abordados nas etapas anteriores. Outra atividade sugerida na etapa Ação é a aplicação da regra 80/20 de Pareto, onde aproximadamente 20% das ações que podem ser efetivadas de forma eficaz produzirão cerca de 80% dos resultados desejados.

Diálogo é a etapa seguinte do roteiro. Os autores sugerem para esta etapa, o planejamento de reuniões periódicas, definição e comprometimento com possíveis meios de comunicação. O objetivo é que sejam abertos novos caminhos que encurtem a distância entre o nível atual de resultados e os resultados pretendidos. Mais duas atividades são sugeridas nesta etapa, descobrir o que seria um resultado fabuloso para o aconselhado, algo que proporcionaria ao *coach* uma noção do que pode se esperar do aconselhado, e a atualização completa dos registros.

A etapa Eventos consiste na verificação do cumprimento regular dos objetivos estabelecidos. Esta etapa pode ocorrer no final do contrato. Se for o caso, é a oportunidade para uma avaliação geral, tanto do aconselhado e seus compromissos assumidos e cumpridos, quanto do *coach* e sua orientação. Se for dada sequência no processo, as etapas Ação e Diálogo devem ser repetidos.

Por fim, chega-se ao topo da pirâmide, com o Resultado ou Desempenho. Nesta etapa, o caminho percorrido deve ser analisado, revisado, registrado e o aprendizado absorvido.

Figura 3: Etapas do Roteiro de Coaching.



Fonte: adaptado de Porché e Niederer (2002).

2.2.4. Coaching de Performance

O último processo *coaching* investigado é o de Goldsmith, Lyons e Freas (2000). Os autores propõem o *coaching* como recurso para atender as necessidades dos indivíduos em termos de expectativas e *feedback* sobre performance. Dos processos investigados, este pode ser considerado o mais abrangente. Esta observação deve-se ao fato da proposta oferecer uma estrutura adicional, denominada Modelo de Liderança Situacional, que visa orientar o *coach* através de todas as etapas do processo.

O processo em questão, denominado *Coaching* de Performance, é formado por três fases distintas: Preparação, Execução e Revisão. As atividades de cada fase são apresentadas a seguir:

- Preparação: Definir claramente as expectativas referentes a cada período. Identificar e discutir, tanto as atividades para o sucesso, como os resultados esperados. Além disso, deve-se estabelecer os padrões de performance.
- Execução: Observar a performance e realizar *feedbacks* com o aconselhado e com outros que estejam em contato com o aconselhado. Ajustar as atividades e metas caso sejam

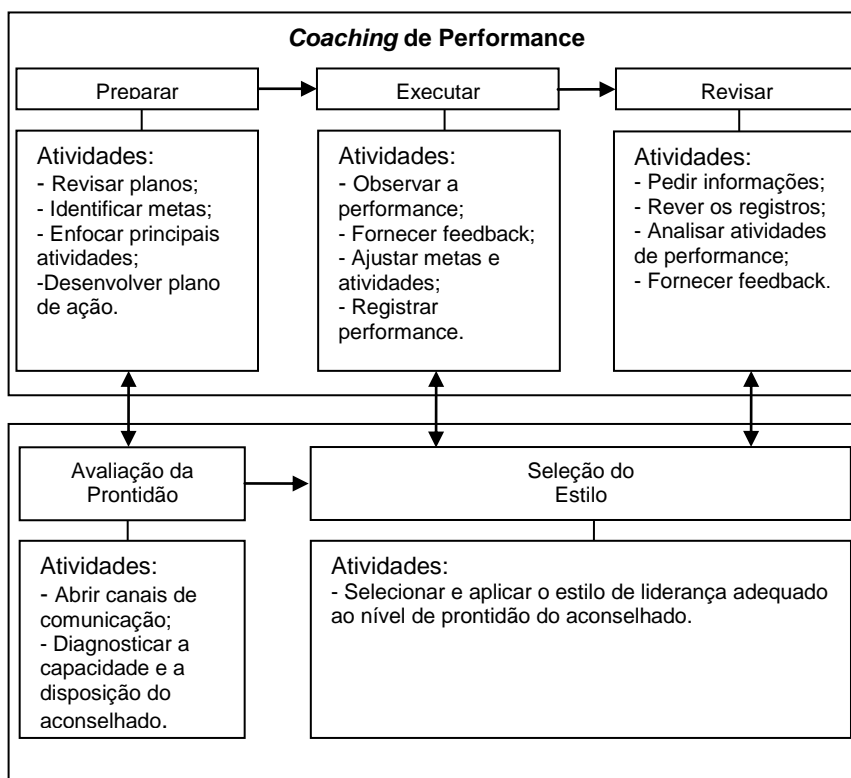
oportunos. Reforçar o que está sendo bem feito e identificar o que precisa melhorar. Registrar sistematicamente, de forma escrita, a performance do aconselhado.

- Revisão: Seção de aconselhamento com *feedback* mútuo de encerramento do período. É recomendada a realização de auto-avaliação entre os envolvidos. Nesta etapa é realizada a comparação das realizações com o que foi especificado como metas. Todos os registros devem ser revistos. O *coach* deve aconselhar e obter respostas antes de registrar as observações finais.

O *Coaching* de Performance destaca-se por sugerir uma estrutura complementar às fases do processo, o Modelo de Liderança Situacional. Estrutura desenvolvida por Paul Hersey, que possibilita diagnosticar diferentes situações relacionadas ao aconselhado e prescrever um estilo de liderança com maior probabilidade de êxito.

O relacionamento entre o *Coaching* de Performance e o Modelo de Liderança Situacional ocorre em todo o ciclo do processo. Na fase Preparar, o Modelo de Liderança Situacional auxilia o líder na abertura dos canais de comunicação e no diagnóstico do nível de prontidão do aconselhado para realizar as tarefas. Nas demais fases do processo orienta o líder nas interações com o aconselhado. A figura 4 ilustra o processo *Coaching* de Performance, bem como o relacionamento com o Modelo de Liderança Situacional.

Figura 4: Fases do *Coaching* de Performance e seu relacionamento com o Modelo de Liderança Situacional.

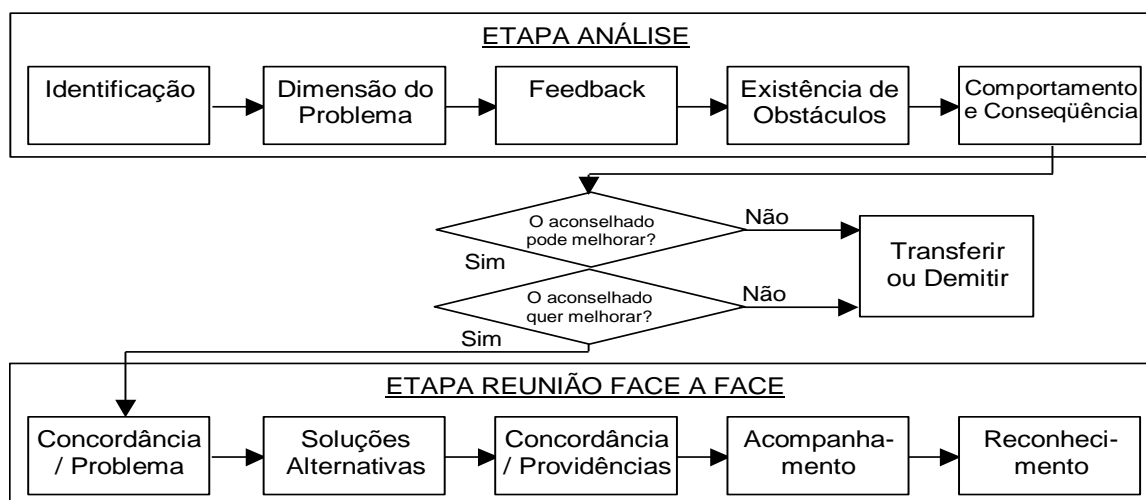


Fonte: adaptado de Goldsmith, Lyons e Freas (2000).

2.2.5. *Coaching*: Ênfase no Desempenho Insatisfatório

O processo *coaching* de Fournies (1992) propõe o *coaching* como recurso para solucionar problemas que causam desempenho insatisfatório a um subordinado. O processo é dividido em duas etapas como pode ser observado na Figura 5. Na primeira etapa, chamada Análise, é realizada uma minuciosa investigação com o propósito de identificar os aspectos que influenciam o desempenho insatisfatório e responder se vale a pena investir no subordinado. Sendo a resposta positiva, segue-se à segunda etapa, chamada Reunião Face a Face, onde são realizadas reuniões que objetivam redirecionar o comportamento do aconselhado para resolver o seu desempenho.

Figura 5: Etapas do *coaching* com ênfase no desempenho insatisfatório.



Fonte: adaptado de Fournies (1992).

A etapa Análise pode ser realizada somente pelo *coach*, mas é aconselhável coletar informações sobre o desempenho insatisfatório com os colegas de trabalho do aconselhado, superiores e/ou membros da sua equipe de trabalho. O próprio aconselhado pode ser fonte de informações, entretanto, a conversa entre *coach* e aconselhado na etapa Análise deve ser apenas de caráter investigativo e isento de sugestões ou ações disciplinadoras. A seguir, são apresentados os passos e aspectos envolvidos na etapa Análise:

- Identificação: Conhecer o que está sendo feito ou deixando de ser feito, o seu comportamento, o relacionamento com o grupo, enfim as atividades do aconselhado.
- Dimensão do Problema: O segundo passo visa a identificar a dimensão do problema, se é uma ocorrência isolada e se vale a pena o esforço para saná-lo.
- *Feedback*: O passo número três é verificar se existe *feedback*, se o aconselhado sabe do seu desempenho insatisfatório, se conhece claramente suas tarefas e se sabe o que deve ser feito.
- Existência de Obstáculos: Convém investigar se existem obstáculos fora do controle do aconselhado, como por exemplo, interferências negativas de líderes influentes ou superiores, doença, uso de drogas.
- Comportamento e Consequência: Todo comportamento é uma função de sua consequência, ou seja, quando o comportamento é seguido de uma consequência positiva, tem uma frequência aumentada, quando seguida de uma consequência negativa, sua frequência diminui. O problema é que, muitas vezes, o desempenho insatisfatório é seguido de consequência positiva e o bom desempenho é seguido de consequência negativa. Segue um exemplo, o subordinado por não simpatizar com uma tarefa deixa de executá-la como deveria, como “prêmio” recebe outra tarefa. A tarefa menos agradável acaba nas mãos de quem demonstra competência, ou seja, o bom desempenho é “punido”.

Neste ponto o processo *coaching* de Fournies chega numa encruzilhada. É o momento de avaliar o conjunto das informações coletadas e decidir se vale a pena ou não seguir adiante. Se a conclusão da etapa Análise for que o desempenho insatisfatório do aconselhado é irreversível, três são as alternativas possíveis: aceitar o colaborador como ele é, alternativa pouco sensata; transferir o colaborador ou demití-lo. Mas, se a conclusão for que o subordinado pode melhorar se quiser, então o processo *coaching* deve prosseguir.

A etapa Reunião Face a Face, também é dividida em cinco passos conforme segue:

- Concordância de que existe um Problema: o primeiro passo é conseguir a concordância do aconselhado de que existe um problema. Duas são as razões que convencem uma pessoa que existe um problema: a- Fazer com que a pessoa perceba os resultados do seu desempenho insatisfatório. b- Fazer com que a pessoa perceba as consequências que ela mesma sofreria se não houver mudança. Deste passo devem sair a concordância verbal do aconselhado de que existe um problema e uma lista escrita, feita em conjunto com o aconselhado, onde aparecem os resultados e consequências do desempenho insatisfatório.

- Soluções Alternativas: no segundo passo, o *coach* e o aconselhado devem identificar as soluções para resolver o desempenho insatisfatório. A lista com os resultados e consequências do desempenho insatisfatório deve ser completada com as soluções para resolvê-los.
- Concordância sobre as Providências a serem Tomadas: este passo consiste em conseguir a concordância do aconselhado sobre quais alternativas listadas anteriormente serão utilizadas para solucionar o desempenho insatisfatório. Outra medida deste passo é especificar quando as soluções serão postas em prática. Deste passo deve ser firmado o compromisso sobre o que vai ser feito e quando, como soluções para o problema.
- Acompanhamento: este passo consiste no acompanhamento do aconselhado para assegurar que o combinado está sendo cumprido. O acompanhamento deve ser esquematizado para examinar o desempenho no momento combinado até concluir que o comportamento atual do aconselhado é o esperado.
- Reconhecimento: último passo e considerado o de maior potencial para sustentar os melhores desempenhos. O reconhecimento por toda conquista é parte vital para corrigir os problemas de desempenho do aconselhado. Esta atitude serve como reforço positivo para aumentar a frequência do comportamento correto e atingir uma mudança sustentada. São exemplos de reforços: observações, agradecimentos, elogios, indicações para novos projetos, benefícios materiais, entre outros.

2.2.6. Coaching: Ênfase na Liderança

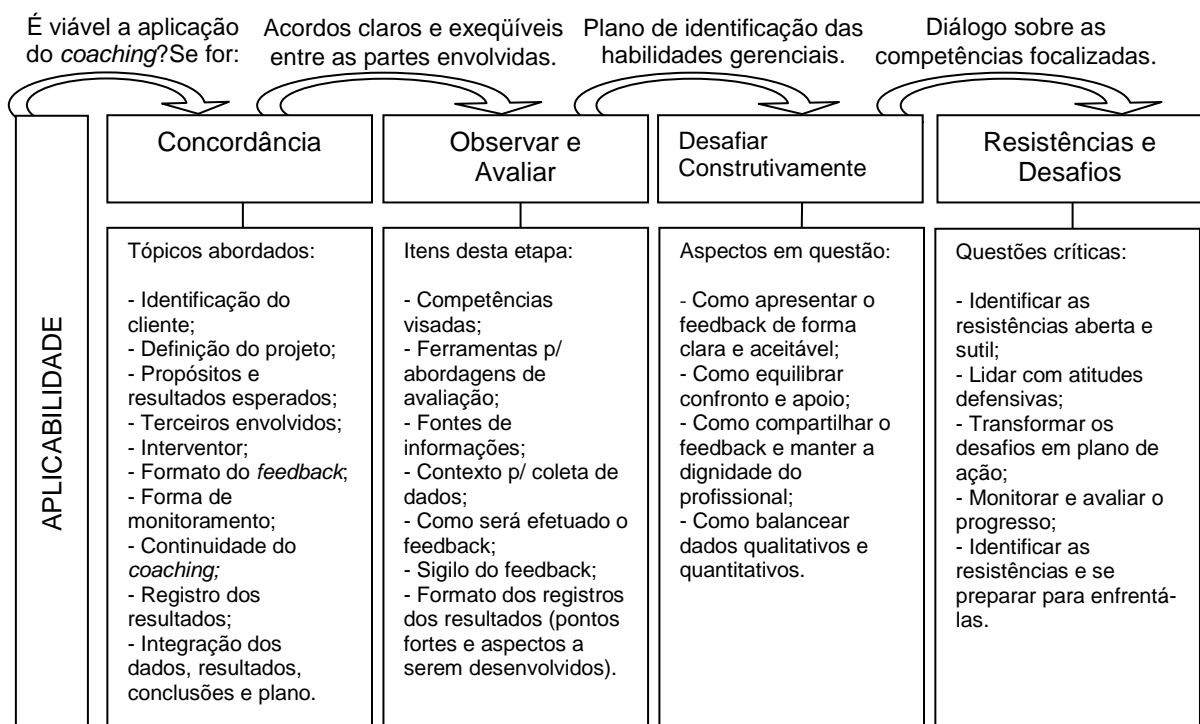
O processo *coaching* de Nowack e Wime (1999) propõe o *coaching* como recurso para que o executivo com falhas em habilidades de liderança entenda porque seu desempenho deixa a desejar e mude. Primeiro deve-se verificar a aplicabilidade do *coaching*, essa tarefa pode ser conduzida elaborando-se um esboço na forma de projeto ou plano de ação, onde são identificadas as necessidades da organização, o papel do indivíduo no contexto organizacional, seus pontos fortes, as áreas que precisam de melhorias e as questões específicas que devem ser enfrentadas. Com a resposta positiva da aplicabilidade do *coaching*, parte-se à execução do processo propriamente dita. A execução do *coaching* é conduzida em quatro etapas conforme segue, a figura 6 ilustra o processo.

- Concordância: a primeira etapa consiste na elaboração de um conjunto de acordos claros e exequíveis que vão auxiliar na definição das metas, métodos de ação e resultados. Esta etapa envolve o *coach*, o aconselhado e o(s) representante(s) da organização. Como resultado é

esperado que todas as partes saibam o que vai acontecer evitando, portanto, tensões, ansiedades, resistência, ou mesmo raiva.

- Observar e Avaliar: a segunda etapa consiste em observar a pessoa que será aconselhada para avaliar seus pontos fortes e as habilidades gerenciais por desenvolver. A ênfase nesta etapa é nas necessidades específicas do aconselhado e da organização. Os autores sugerem algumas habilidades gerenciais que geralmente são mais avaliadas: Comunicação, Gerenciamento de Tarefas, Relacionamentos Interpessoais, Trabalho em Equipe, Análise de Problemas e Auto-gerenciamento. Analisar o perfil do cargo, os conhecimentos e habilidades necessários para melhor desempenhá-lo, permite obter informações complementares e relevantes neste momento do processo. Entrevistas estruturadas, instrumentos de avaliação de carreira são alguns exemplos de ferramentas disponíveis para mensurar as informações nesta etapa.

Figura 6 : Etapas do *coaching* com ênfase na liderança.



Fonte: adaptado de Nowack e Wime (1999).

- Desafiar Construtivamente: a terceira etapa do processo consiste em utilizar as informações coletadas nas etapas anteriores para desafiar de forma construtiva o aconselhado. Nesta fase o *coach* deve ser hábil o suficiente para apresentar ao aconselhado seus pontos fortes e os

pontos por melhorar, ouvindo, mencionando exemplos de seus sucessos e dos comportamentos problemáticos.

- Lidar com Resistências e Desafios: nesta etapa o *coach* deve estar preparado para lidar com duas situações. A primeira situação é a resistência do aconselhado, que pode se manifestar das formas mais variadas, como por exemplo, frustração, ansiedade, baixa auto-estima, medo, ou mesmo raiva. O *coach* deve estar preparado também para lidar com os desafios diretos e indiretos que o aconselhado vai enfrentar, sejam eles referentes as habilidades técnicas, gerenciais, interpessoais ou outra qualquer.

Nowack e Wime salientam que, além de seguir as quatro etapas, é importante que o *feedback* seja de duas vias, ou seja, tanto o *coach* quanto o aconselhado, devem estar abertos e receptivos às informações e observações referentes aos seus trabalhos.

2.2.7. Coaching: Síntese dos processos apresentados

Os seis processos descritos foram os selecionados para formar a base do processo *coaching* para simuladores de gestão empresarial. Destaque ao processo de Goldsmith, Lyons e Freas (2000) que faz uso do Modelo de Liderança Situacional de Paul Hersey como estrutura complementar às fases do *coaching*. Em última análise, apresenta-se o quadro 1 com o foco de cada um dos processos de base [HERSEY e BLANCHARD, (1986)].

QUADRO 1 – Foco dos processos *coaching* que subsidiam o modelo proposto.

Referência	Ênfase do <i>Coaching</i>	Foco dos processos pesquisados
Chiavenato (2002)	na Mudança	Promover mudanças internas nas organizações para que desta forma possam desenvolver de forma positiva, tanto as inovações, quanto o que as organizações externalizam.
Paula (2005)	no Desenvolvimento de Competências Emocionais	Promover o desenvolvimento de gestão organizacional, das competências emocionais e/ou na gestão de carreira.
Porché e Niederer (2002)	na Obtenção de Resultados	Ajudar o aconselhado a compreender e a discutir ações relacionadas à obtenção de resultados de valores elevados.
Goldsmith, Lyons e Freas (2000)	na <i>Performance</i>	Atender as necessidades dos indivíduos em termos de expectativas e feedback sobre <i>performance</i> .
Fournies (1992)	no Desempenho Insatisfatório	Solucionar problemas que causam desempenho insatisfatório a um subordinado.
Nowack e Wime (1999)	na Liderança	Auxiliar o executivo com falhas em habilidades de liderança a entender porque seu desempenho deixa a desejar e muda.

Os processos *coaching* apresentados anteriormente, foram a base para a proposta direcionada aos simuladores de gestão empresarial. Na próxima seção será apresentada a proposta deste novo processo, com ênfase na organização das ações do líder sobre o liderado com o

propósito de ajudá-lo a se dedicar e a se entusiasmar no cumprimento de seus objetivos e conduzi-lo à auto-gestão.

3. Processo *Coaching* para Simuladores de Gestão Empresarial

O processo *coaching* para a liderança de pessoas para simuladores de gestão empresarial, é uma adaptação dos modelos apresentados no tópico anterior. O modelo propõe o *coaching* como recurso para organizar as ações do líder sobre o liderado, conduzindo-o à auto-gestão, para que desta forma seja promovida a melhoria da performance de produtividade da mão de obra. Trata-se, de um processo que, em conjunto à técnicas e práticas de liderança, possibilitam o aumento do índice de produtividade.

De acordo com Hackman e Wageman (2005) e Diamante e Natale (2005) o processo de *coaching* para a liderança não só ajuda a organização a uma melhor produtividade, mas também ajuda as pessoas a realizarem suas tarefas de forma mais eficiente.

A performance de produtividade da mão de obra no simulador de empresas poderá ser sensível às habilidades e competências do tipo: manuseio e trato das máquinas, execução das tarefas, motivação e comportamento para a execução das tarefas, além do relacionamento com o(s) superior(es), colegas e clientes, entre outras.

O *coach* deve estar focado na busca constante do crescimento do subordinado. No entanto, os simuladores de gestão computacionais devem ser sensíveis às tomadas de decisões. Associadas as técnicas e práticas de liderança decisões eficazes devem aumentar o índice de produtividade, por outro lado de as decisões forem neutras, estas aumentam pouco a quantidade produzida e se as decisões forem consideradas ineficazes, além de não aumentar a quantidade de produtos fabricados, desencadeia um processo regressivo da capacidade e disposição do liderado para executar a tarefa. Esta busca culmina com a máxima capacidade e disposição do subordinado para realizar a tarefa, momento que cabe ao *coach* apenas delegar tarefas [GERBER, MIRANDA e BORNIA (2011); GERBER (2006)].

O processo *coaching* proposto aos simuladores de gestão empresarial é composto por quatro fases: Identificação, Análise, Execução e Inspeção. A Figura 7 ilustra o modelo e os detalhes são apresentados a seguir:

Fase Identificação: O início do processo consiste na identificação dos personagens, cenário, parâmetros do trabalho e cronograma. As etapas sugeridas para esta fase são descritas a seguir:

- **Atores:** a primeira etapa consiste na definição dos atores do processo *coaching*, ou seja, quem vai desempenhar o papel de *coach*, quem é o gerente e as informações que estão disponíveis. Pressupõe-se que o *coach* seja o diretor de produção, entretanto, o animador pode atribuir o cargo a um membro extra da equipe, como por exemplo um diretor de pessoas. Cabe ao *coach* neste momento, tomar ciência das técnicas de liderança que serão utilizadas, coletar o máximo de detalhes do gerente e iniciar a documentação do processo. O esquema a ser utilizado para registrar o processo *coaching* pode utilizar a estrutura das etapas descritas neste modelo.

- **Padrões de Performance:** o passo seguinte consiste na identificação dos parâmetros do trabalho, mais especificamente, consiste na identificação dos seguintes aspectos: qual a tarefa a ser acompanhada e sua abrangência, qual o desempenho desejado e os parâmetros para medir o desempenho.

- **Cronograma:** a fase Identificação segue com o esclarecimento ao *coach* do número de rodadas de simulação, entretanto, esse não é um fator que limita a definição do número de encontros entre os demais diretores, a periodicidade dos encontros, bem como a definição do tempo das reuniões.

A fase Identificação encerra com a atualização dos registros.

Fase Análise: o processo *coaching* segue com a fase Análise, onde sugere-se ao *coach* investigar o atual desempenho ou *performance* da tarefa e obter maiores detalhes do aconselhado. São recomendados os seguintes passos:

- **Atual Desempenho:** este passo consiste no levantamento da atual produção do aconselhado e na verificação da dimensão do problema ou motivo para o desempenho que se apresenta.

- **Análise do Aconselhado:** momento em que o *coach* deve aprofundar a investigação do perfil do aconselhado, avaliar sua prontidão ou capacidade e disposição para realizar a tarefa. Para avaliar a prontidão são disponibilizadas ao *coach*, frases ditas pelo aconselhado e/ou por colegas e superiores. Outros recursos à análise do aconselhado podem ser as consultorias que disponibilizam relatórios complementares, tais como: avaliação do chefe, dos colegas e auto-avaliação. Esse tipo de relatórios varia de simulador para simulador.

Antes de passar para a próxima fase o *coach* é aconselhado revisar e atualizar os registros.

Fase Execução: Na fase Execução tem-se a aplicação das técnicas de liderança. Momento que ocorre a maior interação entre o modelo matemático do simulador e os participantes. Ao *coach*, cabe definir suas decisões em relação ao aconselhado, adotando como base o Modelo de Liderança de Pessoas, apresentado por Gerber, Miranda e Bornia (2011). Esta fase compreende o conjunto de atividades que seguem:

- **ação:** momento em que o *coach* realiza a tomada de decisão. Decisões como: a abordagem de liderança, o poder e as atividades de capacitação necessárias ao aumento da capacidade e prontidão do aconselhado.

- **acompanhamento:** ao *coach* cabe analisar as reações do aconselhado e o desempenho da produtividade da mão de obra após a tomada de decisões. Neste ponto detecta-se se houve o desejado aumento na capacidade e disposição do aconselhado para realizar a tarefa e se este está apto a seguir realizando a tarefa com a mínima intervenção do *coach*. Caso o subordinado esteja demonstrando segurança, motivação, conhecimento técnico para realizar a tarefa e sua produtividade esteja alta, cabe ao *coach* apenas Delegar. Caso contrário retorna-se às atividades do início da fase Execução.

- **delegar:** sucessivas decisões eficazes proporcionam o crescimento da prontidão ou, em outras palavras, o aumento da capacidade e disposição do subordinado para realizar a tarefa. O *coach* deve ainda, analisar, revisar e registrar o caminho percorrido.

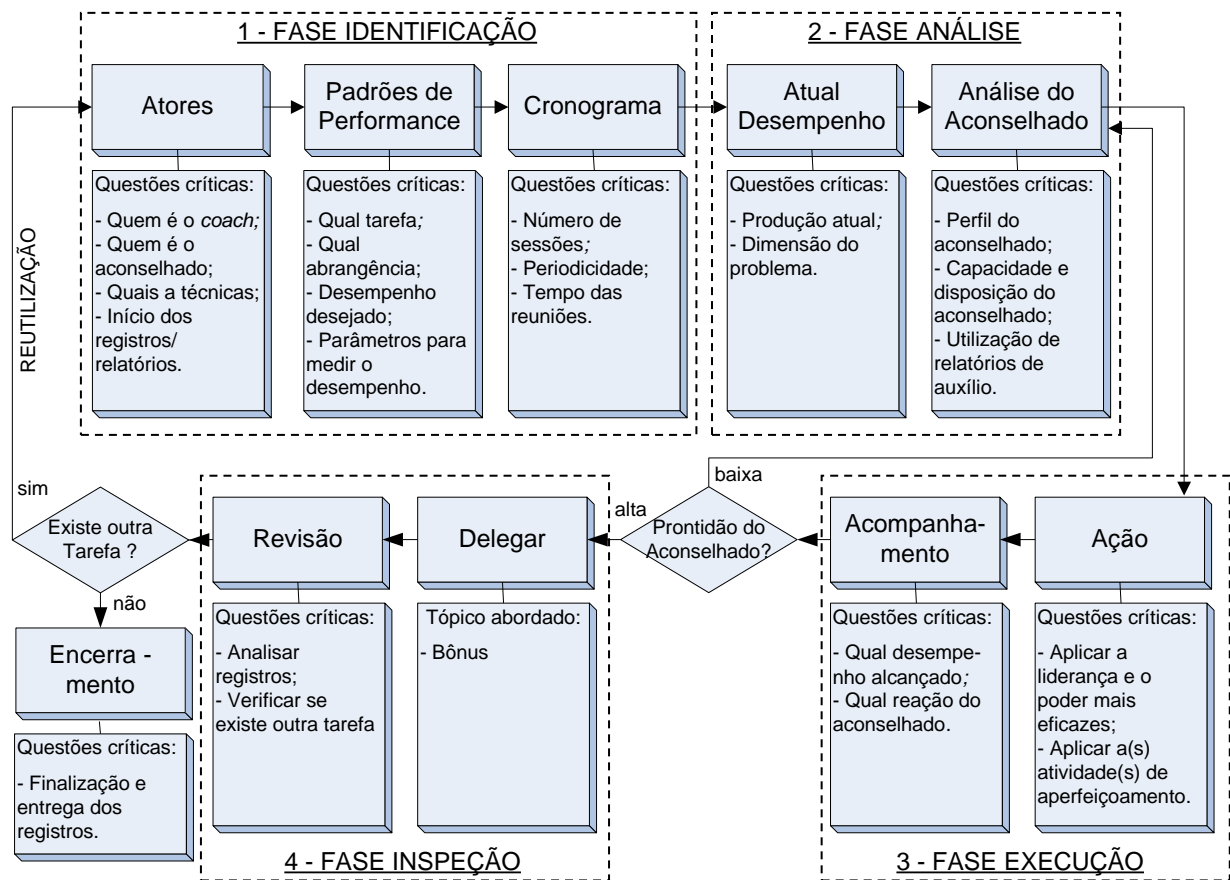
Fase Inspeção: A fase Inspeção é a última do processo *coaching*. Consiste nas atividades Revisão, Reutilização ou Encerramento. Os detalhes de cada atividade são apresentados a seguir:

- **revisão:** momento em que o *coach* e a equipe analisam os registros e verificam se existe nova tarefa que mereça atenção e aplicação do *coaching*. Caso exista nova tarefa encaminha-se à Reutilização, caso contrário, segue à atividade Encerramento.

- **reutilização:** a atividade reutilização consiste na revisão dos registros para avaliar e consolidar a experiência vivida na aplicação do processo *coaching* na tarefa anterior. O ciclo recomeça com a atividade Atores da fase Identificação.

- **encerramento:** atividades finais do processo, onde os registros são entregues ao Diretor Geral que revisa e entrega ao animador.

Figura 7 : Fases do processo *coaching* para simuladores de gestão de empresas.



Nesta seção, foi apresentada a proposta de um processo *coaching* para simuladores de gestão empresarial. O tópico seguinte apresenta as conclusões e recomendações.

4. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo propôr um processo *coaching* destinado a dar suporte à tomada de decisões relacionadas à liderança de pessoas em simuladores de gestão de empresas computacionais. Este novo processo foi dividido em fases. As fases são: Identificação, Análise, Execução e Inspeção. Na fase Identificação foram definidas três etapas, definição dos atores, padrões de performance e cronograma. Na fase Análise, foram definidas duas etapas, atual desempenho e análise do aconselhado. Na fase Execução, foram definidas duas etapas, ação e acompanhamento. Identificada prontidão do aconselhado parte-se para a fase Inspeção, onde foram definidas as etapas delegar e revisão. Caso não seja identificada a prontidão do aconselhado, retorna-se a etapa análise da fase de mesmo nome. Existindo outra tarefa, retorna-se a fase inicial, caso contrário faz-se o encerramento do processo com a conclusão e entrega dos registros.

Tomando-se por base a técnica de liderança escolhida, o processo aqui organizado e proposto a conclusão deste estudo é que o processo *coaching* é viável, vai organizar as ações do líder sobre o liderado com o propósito de ajudá-lo a se dedicar e a se entusiasmar no cumprimento de seus objetivos, permite aos participantes da simulação entender a necessidade de conduzir de forma estruturada o liderado à auto-gestão, não vai aumentar de forma excessiva a complexidade do simulador de gestão de empresas e vai abordar um tema pertinente a formação de gestores, contribuindo no ensino-aprendizado dos participantes da simulação em um ambiente cada vez mais completo.

Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DETTMER, Armando Luiz. **Concebendo um laboratório de engenharia de produção utilizando um jogo de empresas**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção/UFSC. Florianópolis, 2001.
- DIAMANTE, Thomas; NATALE, M Samuel. **The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice**. Journal of Business Ethics. Vol 59, No 04 (Spring 2005), pp. 361-374.
- FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- FOURNIES, Ferdinand F. **Coaching for improved work performance**. McGraw Hill Trade, 2000.
- GERBER, Juliano Z. **Proposta de metodologia para o desenvolvimento de recursos à aplicação de jogos de empresas via internet – O modelo para o jogo de empresas GI-EPS**. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção/UFSC. Florianópolis, 2000.
- GERBER, Juliano Z. **Jogo de Empresas e a Formação de Líderes Empresariais**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- GERBER, Juliano Z.; MIRANDA, Rodrigo G. e BORNIA, Antônio C. **Modelo de liderança de pessoas para simuladores de gestão**. Anais do XXXI ENEGEP 2011 - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte – Brasil, 2011.
- GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence e FREAS, Alyssa. **Coaching for Leadership - How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn**. USA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000.
- HACKMAN, Richard J; WAGEMAN, Ruth. **A Theory of Team Coaching**. The Academy of Management Review. Vol 30, No 02. (Apr., 2005), pp. 269-287.
- HERMENEGILDO, Jorge L.S. **O uso da abordagem por competências no desenvolvimento de jogos de empresas para a formação de empreendedores**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção/UFSC. Florianópolis, 2002.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: E.P.U., 1986.
- KING, Paul; EATON, John. **Coaching for results. Industrial and Commercial Training**. Guildsborough: Vol.31, Num. 4; p.145. Inglaterra, 1999.
- LOPES, Paulo da C. **Formação de administradores: uma abordagem estrutural e técnico-didática**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção/UFSC. Florianópolis, 2001.

MECHELN, Pedro J. V. **Jogo de empresas, ambiente interativo e agentes computacionais mediadores**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção/UFSC. Florianópolis, 2003.

NOWACK, Kenneth e WIME, Scott. **Como mudar seu executivo**. HSM Management, p. 20, março-abril, 1999.

PAULA, Maurício de. **Executive Coaching e gestão de carreira**. São Paulo: Scortecci, 2005.

PORCHÉ, Germaine e NIEDERER, Jed. **Coaching: O apoio que faz as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SILVA, Edna L. e MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4a. Edição. Florianópolis: UFSC, 2005.