

## O APRIMORAMENTO DAS HABILIDADES DE LIDERANÇA POR INTERMÉDIO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO ORGANIZACIONAL

THE IMPROVEMENT OF THE LEADERSHIP SKILLS INTERMEDIATED BY A DRILLED PROGRAM, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND EDUCATION

Andréa Mita\*  
Ana Paula Takahashi\*  
Jacqueline Montilha Leonardi\*  
Mari Teresa Molinari\*  
Elen Gongora Moreira\*\*

### RESUMO:

O presente artigo apresenta a experiência vivenciada no estágio de formação de psicólogo na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho. O estágio foi realizado em uma Instituição Hospitalar não governamental que presta atendimento específico ao tratamento de uma patologia de alta complexidade, situado na cidade de Londrina- Pr. Inicialmente foi realizado um Diagnóstico Organizacional com o objetivo de levantar as necessidades dos colaboradores em relação ao seu ambiente e condições de trabalho. Para a execução do Diagnóstico foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores de área do Hospital, sendo as questões referentes às dificuldades encontradas no dia-a-dia de trabalho: responsabilidades de cada cargo e forma de resolver os problemas dos dia-a-dia. Nesse Diagnóstico foram levantadas várias queixas como, por exemplo: *déficit* de recursos humanos; falta de integração entre os colaboradores e entre a organização e os colaboradores; ausência do Plano de Cargos, Carreiras e Salários e dificuldade em participar de treinamentos e eventos profissionais. Diante dessas queixas, a intervenção foi iniciada pela descrição e análise de cargos e por um programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) voltado aos coordenadores de área da Instituição. O programa de T&D teve como finalidade trabalhar Habilidades de Liderança com coordenadores. A partir do Levantamento das Necessidades de Treinamento foi possível identificar que havia a necessidade de discutir com os coordenadores o papel que o líder ocupa na organização, as expectativas da organização em relação às lideranças, habilidades de comunicação e dar e receber *feedback*. Para condução do programa de T&D foram formados dois grupos (A e B) com aproximadamente dezessete pessoas cada um. No decorrer das atividades o grupo A não seguiu a programação inicial devido à maneira como os participantes discutiam as atividades, este grupo mostrou-se muito preocupado com a organização e empenhados em realizar o seu papel da melhor maneira possível. Durante os encontros também foi possível verificar que os participantes sentiam-se à vontade para fazer suas colocações e que a ética e a confiança dos participantes foram mútuas. Já nas atividades do grupo B, a programação foi seguida da maneira como foi proposta inicialmente. Porém, a assiduidade dos participantes não foi satisfatória e a continuidade do trabalho ficou comprometida. Da mesma forma as discussões não foram tão ricas e os participantes pareciam não estar à vontade para relatar suas experiências. Sugere-se a continuidade do programa de T&D pois, embora tenha havido melhoras nas queixas iniciais diagnosticadas os coordenadores de setores ainda precisam aprimorar algumas habilidades de liderança. Já em relação às descrições e análises dos cargos ainda se faz necessário sua finalização.

**PALAVRAS-CHAVE:** treinamento e desenvolvimento, hospital, coordenadores.

\* Alunas do 5º ano do curso de Psicologia da UNIFIL. Ana Paula Takahashi *E-mail:* kaapts@hotmail.com, Andréa Mita *E-mail:* psicosepsiquic@bol.com.br, Jacqueline Montilha Leonardi *E-mail:* jacque\_leonardi@yahoo.com.br e Mari Teresa Molinari *E-mail:* mariteresa.molinari@bol.com.br

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

## ABSTRACT:

The present article presents the experience lived the period of training of formation of psychologist in the area of Organizational Psychology and the Work. The period of training was carried through in a Hospital Institution that gives specific attendance to the treatment of a pathology of high complexity, situated in the city of Londrina-PR. Initially a Organizational Diagnosis was carried through with the objective of raising the necessities of the collaborators in relation to its environment and conditions of work. For the execution of the Diagnosis interviews half-structured with the coordinators of area of the Hospital had been carried through, being the referring questions to the difficulties found in day-by-day of work; responsibilities of each position e; form to decide the problems of day-by-day. In this Diagnosis some complaints had been raised as, for example: deficit of human resources; lack of integration between the collaborators and the organization and the collaborators; absence of the Plan of Positions, Careers and Wages and; difficulty in participating of training and professional events. Ahead of these complaints the intervention was initiated by the description and analysis of positions and by a program of Training and Development (T&D) directed to the area coordinators of the Institution. The T&D program had as purpose to work Abilities of Leadership with coordinators. From the Survey of the Necessities of Training it was possible to identify that it had necessities to argue with the coordinators the paper that the leader occupies in the organization, to the expectations of the organization in relation to the leaderships, communication abilities and to give and to receive feedback. For conduction of the T&D program two groups (A and B) with approximately seventeen people in each one of them had been formed. In elapsing of the activities the group A did not follow the initial programming due the way as the participants argued the activities, this group revealed very worried about the organization and pledged in carrying through its paper in the best possible way. During the meeting it was also possible to verify that the participants felt it the will to make its ranks and that the ethics and the confidence of the participants had been mutual. However, the assiduity of the participants was not satisfactory and the continuity of the work was engaged. In the same way the quarrels had not been so rich and the participants seemed not to be to the will to tell its experiences. It is suggested continuity of the T&D program therefore, even so has had improvements in the initial of the diagnosis complaints, the coordinators of sectors still needs to improve some abilities of leadership. Already in relation the descriptions and analyses of the positions still its finishing becomes necessary.

**KEY-WORD:** training and development, hospital, coordinators.

## 1. INTRODUÇÃO

A produção deste artigo teve como finalidade compartilhar a experiência vivenciada no trabalho de estágio de formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizado em uma Instituição Hospitalar da cidade de Londrina-Pr. Este Hospital é uma Instituição não governamental que se mantém, principalmente, por doações de recursos diversos advindos da comunidade e presta atendimento específico ao tratamento de uma patologia de alta complexidade.

A queixa inicial da empresa se referia à ausência de repertório comportamental relacionado à habilidade de liderança dos coordenadores de setores do Hospital. Segundo a empresa, os próprios coordenadores de área da organização reivindicavam a realização de treinamentos voltados para o desenvolvimento de habilidades de liderança. Diante dessa queixa foi proposto ao Hospital a realização de um Diagnóstico Organizacional com o objetivo de mapear as necessidades dos coordenadores de área da Instituição em relação ao seu ambiente e condições de trabalho.

Para a realização do Diagnóstico Organizacional foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com todos os coordenadores de cada setor do Hospital. O roteiro de entrevista

envolvia questões sobre as atividades profissionais de cada colaborador, bem como, questionamentos a respeito das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia de trabalho; responsabilidades; formas de solucionar problemas; relacionamento interpessoal e habilidades gerenciais. Após o término das entrevistas as mesmas foram categorizadas de acordo com a representatividade das queixas de cada colaborador envolvido no processo.

Os resultados do Diagnóstico mostraram que 77% dos coordenadores concordavam que havia falta de integração entre colaboradores e entre colaboradores e a organização; 74% afirmavam haver um déficit de Recursos Humanos no Hospital (este item refere-se à falta de pessoas para a realização do trabalho); 54% apontavam a ausência de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários; 50% relatavam dificuldade para participar de treinamentos e eventos profissionais; 47% reclamaram da deficiência de recursos materiais; 27% incomodavam-se com a postura da presidência e direção por não levar em consideração as colocações dos colaboradores em relação às mudanças e 14% não concordavam com o fato de terem que utilizar produtos inadequados à necessidade Hospitalar em função das doações recebidas (por exemplo, produtos de limpeza e alimentícios).

O Diagnóstico foi finalizado no final do primeiro semestre de 2006 e as seguintes propostas de intervenção foram feitas: Descrição e Análise de todos os cargos existentes na organização; Desenvolvimento Organizacional trabalhando: 1) Programa de Integração entre os Setores, 2) Treinamentos voltados para as Lideranças, 3) Elaboração do programa de Avaliação de Desempenho; Elaboração de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) e Planejamento de Contratação de Colaboradores.

Estando de acordo com o Diagnóstico, a direção do Hospital aceitou as propostas de intervenção e os trabalhos iniciados foram os de Descrição e Análise dos Cargos e um Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Habilidades de Liderança para todos os colaboradores que exerciam cargos de coordenação de equipe de trabalho administrativo e clínico.

Intervenções na área de TD&E são fundamentais para o aprimoramento profissional dos colaboradores de uma organização, pois as ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) se constituíram, desde o início das organizações industriais (século XIX), em elemento fundamental para a área de gestão de pessoas (MALVEZZI apud PILATI, 2006).

Hinrichs (apud VARGAS E ABBAD, 2006) define *Treinamento* como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros de uma organização. Wexley (apud VARGAS e ABBAD, 2006) defende que *Treinamento* é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados. Goldstein (VARGAS E ABBAD, 2006) por sua vez aponta *Treinamento* como sendo uma aquisição/modificação de comportamentos voltados para melhorar o desempenho no trabalho. Para Mager (2001) o *Treinamento* é justificado somente quando há trabalhos que as pessoas não sabem fazer e precisam estar aptas a realizar para o bom desempenho de suas funções e, portanto, o treinamento por qualquer outra razão é uma fraude e/ou extravagância.

Sendo assim, as ações de TD&E não podem ser compreendidas de modo descontextualizado em relação ao ambiente organizacional, é essencial ligar todo o processo de treinamento nas organizações às variáveis de comportamento organizacional objetivando a promoção de aprendizagem no trabalho, como sendo, o aprimoramento do desempenho e de variáveis comportamentais dos treinandos. (PILATI, 2006).

TD&E é parte da organização, influenciando e sofrendo influências do sistema organizacional. Portanto o objetivo geral do programa de Treinamento e Desenvolvimento conduzido no Hospital foi aprimorar o desenvolvimento de habilidades gerenciais visando um desempenho adequado frente às atividades realizadas pelas coordenações, já os objetivos específicos foram deixar os processos de comunicação entre os coordenadores mais assertivos, desenvolver a troca de *feedback* adequado com os colaboradores, ampliar as habilidades de liderança e de treinar a habilidade de organização do trabalho de maneira eficiente recorrendo o mínimo possível ao coordenador hierárquico

## 2. MÉTODO

### 2.1 População

Participaram do programa de Treinamento e Desenvolvimento de Habilidade de Liderança de pessoas 40 coordenadores de setor do Hospital.

### 2.2 Instrumentos e Materiais

Cartolinas, pincéis atômicos, canetas, folhas de sulfite.

### 2.3 Procedimento

Para a realização do treinamento inicialmente foi elaborado um questionário para auxiliar na realização do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). As questões referiam-se a situações reais de trabalho, os participantes deveriam assinalar a resposta que, segundo cada colaborador, era a mais adequada para solucionar o problema em questão. É importante ressaltar que as questões contidas nos questionários não possuíam respostas óbvias nem diretas, por exemplo: Se um colaborador cometeu um erro em seu trabalho que irá trazer prejuízos para a organização, assim como prejudicar o andamento de outros setores, o que você faz? a) Adverte-o perante a equipe e pergunta qual o motivo que justifica o seu comportamento na expectativa de que os outros colaboradores aprendam com seu erro; b) Chama o colaborador para conversar em particular, descreve-lhe o ato observado, diz-lhe onde errou mostrando as conseqüências que isso pode trazer e ajuda-o a resolver da melhor maneira possível o problema; c) Resolve o problema você mesmo, sem falar nada para a pessoa, justamente para não se indispor com o colaborador. Porém, demonstra ao colaborador a sua insatisfação por meio de gestos (cara fechada, olhares severos, suspiros e demonstração de irritabilidade). O objetivo da condução do LNT era conhecer melhor quais as reais necessidades dos colaboradores a serem trabalhadas no programa de Treinamento e Desenvolvimento.

Na análise dos resultados obtidos no LNT constatou-se que as maiores dificuldades referiam-se à forma inadequada de lidar com as reclamações dos colaboradores, não verificando uma reclamação específica com toda a equipe; à visão dos coordenadores em relação à função do líder, distanciando-se da aplicação real da tarefa e à utilização de *feedback* somente para fins positivos como forma de superação de limites dos colaboradores. Diante dessas constatações foi elaborada uma proposta de Treinamento e Desenvolvimento que contemplasse atividades visando discutir o papel e a função de coordenação, dificuldades de gerenciamento, desenvolvimento da habilidade de dar e receber *feedback* e proporcionar melhorias na qualidade de comunicações tais como clareza e objetividade nas mensagens verbais.

Para a realização do programa de treinamento o grupo de 40 coordenadores foi subdividido em dois grupos para melhor viabilidade do trabalho. Cada grupo foi coordenado por uma dupla de estagiárias, sendo assim faz-se necessário o relato diferenciado de cada grupo, para isso serão chamados de Grupo A e Grupo B. Ambos tiveram a mesma programação e o mesmo número de encontros, sendo formados de acordo com a disponibilidade de horário dos colaboradores, os encontros aconteceram no horário de trabalho.

Abaixo segue a programação dos encontros de Treinamento e Desenvolvimento de Liderança. Como havia dois grupos, A e B, o programa também foi dividido e será apresentado em separado.

### **2.3.1 Programação grupo A:**

O primeiro encontro teve como objetivo o estabelecimento do contrato psicológico de trabalho, o esclarecimento dos objetivos do programa de Treinamento e Desenvolvimento e a realização de uma dinâmica de apresentação e integração do grupo.

O contrato psicológico foi construído verbalmente entre os participantes ficando estabelecidas as seguintes regras: pontualidade, assiduidade, comprometimento, respeito aos colegas e utilização dos encontros para discussão de assuntos estritamente profissionais. O esclarecimento dos objetivos também foi feito verbalmente pelas coordenadoras do grupo.

Para a realização da dinâmica de apresentação foi solicitado aos participantes que confeccionassem um cartaz individual fazendo uma breve apresentação sobre as atividades que são desenvolvidas no seu respectivo cargo. Após a confecção dos cartazes cada coordenador fez a apresentação do seu cartaz verbalmente possibilitando assim que os outros integrantes do grupo pudessem conhecer um pouco melhor as atividades de cada cargo.

Para o segundo encontro foi elaborado previamente um cartaz com as características de líderes esperadas pela organização. No início do encontro o grupo foi dividido em dois subgrupos, onde cada um deveria elaborar um cartaz com as características que um líder deveria ter. Após o término dessa atividade abriu-se para discussão dos cartazes que foram produzidos pelos subgrupos. A programação do encontro previa a discussão e comparação dos cartazes elaborados pelos subgrupos com o cartaz contendo as expectativas da organização. Porém não foi possível realizar a comparação, pois a discussão dos subgrupos estendeu-se além do esperado.

No terceiro encontro foi retomada a discussão anterior dos cartazes dos subgrupos e realizada uma comparação entre as características colocadas pelos subgrupos e as esperadas pela organização.

O quarto encontro, em função da necessidade do grupo A, foi aberto para que eles elaborassem uma proposta de formação de um grupo de coordenadores para reunião periódica, tendo como objetivo a discussão dos problemas referentes ao dia-a-dia de trabalho. Para tal atividade o grupo foi subdividido em dois subgrupos e cada qual deveria montar uma proposta em cima de um roteiro previamente elaborado pelas coordenadoras do treinamento. Esse roteiro continha os seguintes itens a serem preenchidos: objetivos gerais e específicos, justificativa, público alvo, período e horário. Cada subgrupo preencheu sua proposta e, logo após, as propostas foram abertas para discussão e o grupo chegou a um consenso.

Para o quinto encontro a proposta de formação do grupo passou pelas correções necessárias e neste encontro essas correções foram discutidas e a proposta foi finalizada.

No sexto encontro pediu-se aos integrantes do grupo A que individualmente elegerem um problema de seu setor para que os mesmos fossem discutidos no grupo e as soluções fossem propostas. Cada participante do grupo escreveu o seu problema e o expôs para o grupo que dava sugestões de solução. Não foi possível finalizar esta atividade neste encontro, dando continuidade na atividade no sétimo e oitavo encontros.

No oitavo encontro além da finalização da atividade o treinamento foi encerrado sendo que para isso foi pedido informalmente o *feedback* dos participantes sobre os encontros realizados.

### 2.3.2 Programação grupo B:

O primeiro encontro, assim como no Grupo A, teve como objetivo estabelecer o contrato psicológico de trabalho, esclarecer os objetivos do programa de Treinamento e Desenvolvimento e realizar uma dinâmica de apresentação e integração do grupo. Tanto o contrato psicológico quanto a dinâmica de apresentação foram realizados da mesma forma que no Grupo A.

No segundo encontro foi realizada uma reunião para discussão da formação do Núcleo de Coordenadores do Hospital. Como o Grupo A neste momento já estava quarto encontro e a questão de criação do Núcleo de Coordenadores foi uma proposta inicialmente sugerida por eles, foram as coordenadoras do Grupo A que levaram aos participantes do Grupo B a proposta de criação do Núcleo de Coordenadores do Grupo. A participação das coordenadoras do Grupo A ocorreu pela necessidade de elaboração da proposta, devido às discussões ocorridas no quarto encontro deste grupo. As coordenadoras relataram que a formação deste Núcleo seria a formação de um grupo de coordenadores para reunião periódica, tendo como objetivo a discussão dos problemas referentes ao dia-a-dia de trabalho. Após o esclarecimento, foi aberta uma discussão a fim de obter as possibilidades de dias e horários dos participantes do Grupo B para a ocorrência deste Núcleo.

Para o terceiro encontro foi elaborado previamente um cartaz com as características de líderes esperadas pela organização. No início do encontro o grupo foi dividido em dois subgrupos, cada um deveria elaborar um cartaz com as características que um líder deveria ter. Após o término desta atividade abriu-se para discussão de seus cartazes produzidos e comparação destes com o cartaz contendo as expectativas da organização. Finalizou-se o encontro com uma discussão da função de líder e os aspectos gerais da liderança.

No quarto encontro foi solicitado para que cada participante escrevesse um problema específico do seu setor. Depois cada coordenador de setor relatou o problema do seu setor para todos os participantes do grupo, e na sequência abriu-se para discussão. Após a discussão do problema, foi pedido para que os coordenadores resolvessem o problema levantado por eles da maneira que julgassem mais adequada e, no final, abriu-se para discussão novamente.

O quinto encontro teve como objetivo discutir sobre comunicação e *feedback*. Assim, foi realizada a dinâmica em que se utilizou um texto intitulado de “Mulher Fere Marido Ao Matar Uma Barata”. Nesta dinâmica a história era relatada verbalmente de integrante para integrante, a fim de verificar as mudanças ocorridas em cada relato, focando a facilidade de ocorrer mudanças na transferência de uma informação e suas conseqüências imediatas e em longo prazo. No final, discutiu-se sobre a importância e eficácia da comunicação.

No sexto encontro foi retomada a discussão do encontro anterior. Para facilitar o processo de discussão foi realizada uma dinâmica com o objetivo de discutir a comunicação e o *feedback*. Nessa dinâmica dividiu-se o grupo em trio, em cada trio um integrante ficou com as mãos presas, o outro teve os olhos vedados e o último teve a boca tampada. Então, foram entregues jornais para o trio, esses tiveram como tarefa construir um instrumento para pegar água de um balde. No final abriu-se uma discussão sobre a importância da comunicação e da integração.

No sétimo encontro foi realizado o encerramento. Nesse dia, foi pedido informalmente um *feedback* dos participantes sobre os encontros realizados.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussões dos encontros também serão apresentados separadamente.

#### 3.1. Encontros Grupo A

Os três primeiros encontros do grupo A estavam voltados para a discussão em relação ao papel de líder e a comparação entre o que a organização esperava do trabalho dos coordenadores e o que eles de fato conseguiam executar na prática. No grupo A, durante esses encontros, por vários momentos, os participantes começavam a utilizar a oportunidade de estarem reunidos para discutirem sobre acontecimentos do dia-a-dia de trabalho tais como problemas de ordem profissional que atingiam outros setores da organização e também para dar recados referentes a mudanças normativas da empresa. Ao identificar que tais comportamentos estavam ocorrendo, as coordenadoras do Programa de Treinamento, Desenvolvimento e Educação verbalizaram aos participantes do grupo o que estava ocorrendo e pediram para que os coordenadores do grupo A pensassem em uma solução.

O grupo A após discutir sobre o fato de seus membros aproveitarem a oportunidade do encontro para resolverem problemas do dia-a-dia de trabalho, no quarto encontro, entrou em um acordo propondo a formação de um grupo que se chamaria de Núcleo de Coordenadores da organização e que este grupo se reuniria periodicamente para discutir sobre os problemas cotidianos, assim como propor soluções adequadas e viáveis para os mesmos.

Os encontros do grupo A acabaram tomando uma direção diferenciada ao programa proposto, pois a necessidade emergencial do grupo não era exatamente a ausência de habilidade para ser líder de um setor, mas sim a necessidade de aprender a discutir os problemas existentes na organização levando-os ao conhecimento de presidência e direção do Hospital de uma maneira geral e não individualizada.

Durante os encontros, foi possível perceber que os participantes do grupo A estavam preocupados com a organização, que se esforçavam para realizar o seu trabalho adequadamente apesar das dificuldades encontradas. Também foi possível verificar que o grupo tornou-se coeso e a confiança na ética dos participantes foi mútua.

### 3.2 Encontros Grupo B

Os encontros do grupo B, diferentemente do grupo A, se desenvolveram de acordo com a programação prevista no programa de Treinamento e Desenvolvimento planejado.

Durante os encontros foi possível perceber que a presença dos participantes, além de ser menor que o previsto<sup>1</sup> variava de encontro para encontro e, devido a isso, o desenvolvimento das atividades propostas foi comprometida, pois exigia a participação mais constante dos colaboradores. Supõe-se que durante as discussões propostas no grupo não houve o estabelecimento adequado do contrato psicológico de trabalho, pois os participantes não relatavam as dificuldades encontradas no dia-a-dia de trabalho.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o andamento dos grupos de Treinamento e Desenvolvimento verificou-se que houve diferenças na participação dos colaboradores durante o desenvolvimento dos encontros.

No grupo A não foi possível seguir a programação estabelecida inicialmente, pois os integrantes do grupo discutiram as tarefas de forma minuciosa e entraram em discussão sobre a necessidade de formação de um grupo entre os coordenadores a fim de debater questões referentes aos problemas do trabalho de cada setor.

Já no grupo B a programação seguiu conforme tinha sido previsto inicialmente e, devido à falta de integrantes nas atividades desenvolvidas, as discussões não puderam ser mais bem aprofundadas e nem ter uma continuidade de encontro para encontro. No encontro final de *feedback*, os integrantes solicitaram que o grupo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação tivesse mais conteúdo teórico apresentado pelo coordenador do grupo.

104

## 5.REFERÊNCIAS

MAGER, R.F. *O que todo chefe deve saber sobre Treinamento*. São Paulo: Market Biiiks, 2001.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. São Paulo: Artmed, 2006.

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

<sup>1</sup> Inicialmente o grupo B tinha dezessete participantes, mas em média participaram nove colaboradores.