



LUCIANA VILAVERDE SCHMITT

O EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS – MELHORES FERRAMENTAS DE COACHING PARA UTILIZAR COM EQUIPES REMOTAS DE UM PROJETO CORPORATIVO EM UMA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS.

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

COORDENADOR ACADÊMICO

Gianfranco Muncinelli

PROF. ORIENTADOR

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

O EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS – MELHORES FERRAMENTAS DE COACHING PARA UTILIZAR COM EQUIPES REMOTAS EM UM PROJETO CORPORATIVO DE UMA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS.

Elaborado por Luciana Vilaverde Schmitt e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de novembro de 2014.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Luciana Vilaverde Schmitt, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado O EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS – MELHORES FERRAMENTAS DE COACHING PARA UTILIZAR COM EQUIPES REMOTAS EM UM PROJETO CORPORATIVO DE UMA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS, É AUTÊNTICO E ORIGINAL.

Curitiba, 01 de novembro de 2014.

Luciana Vilaverde Schmitt

Resumo

Neste universo corporativo competitivo, não basta ter uma equipe altamente motivada e formada por grandes talentos, se a mesma não for bem informada e se não ocorrer comunicação adequada a fim de alcançar os objetivos propostos pela organização. O mercado de trabalho compreende que uma comunicação eficaz e eficiente pode levar uma organização a obter conhecimentos e informações que poderão levá-la a atingir uma vantagem competitiva impossível de ser replicada por seus concorrentes, pois uma boa comunicação está embutida na cultura organizacional, a qual envolve valores e crenças da própria organização. O presente trabalho tem como objetivo geral equilibrar a comunicação digital e verbal em uma indústria de autopeças e como objetivos específicos fazer uma análise dos meios de comunicação mais utilizados pelos colaboradores de uma indústria multinacional de autopeças localizada em Curitiba Paraná. Contextualizar e definir Comunicação Verbal, Comunicação Digital, descreve e caracteriza formas de Comunicação decorrentes das gerações e os impactos que causam no desempenho da equipe. Apontar os fatores que causam o desequilíbrio dos meios de comunicação tanto verbal quanto digital nesta indústria e mencionar como as ferramentas de Coaching podem ser utilizadas para equilibrar as formas de comunicação e o momento certo do meio ser utilizado a fim de garantir melhor produtividade através de uma comunicação assertiva na equipe. O instrumento para análise foi um questionário utilizado para traçar os meios mais utilizados para comunicação dentro da organização com a finalidade de apontar as situações que influenciam na escolha da utilização dos meios. Como resultado, a escolha utilizada para a comunicação é proposta pela segurança de que a informação chegará a outra pessoa de forma mais correta bem como a facilidade de acesso ao meio de comunicação, para um melhor desempenho e um equilíbrio entre as comunicações digital e verbal adequadas a necessidade de uma comunicação mais assertiva, foi sugerido a aplicação das técnicas do Coaching para influenciar na mudança do comportamento organizacional.

Palavras Chave: Comunicação Verbal, Comunicação Digital, Gerações, Coaching.

Abstract

In the competitive corporate world, it is not enough to have a highly motivated and shaped by great talents, if it is not well informed and appropriate communication does not occur in order to achieve the objectives proposed by the organization. The labor market understands that effective and efficient communication can lead an organization to gain knowledge and information that could lead her to achieve a competitiveness advantage impossible to be replicated by your, due to a good communication is embedded in the organizational culture, which involves values and beliefs of the organization itself. This work has as main objective to balance the digital and verbal communication in an auto parts industry and specific objectives to analyze the media most used by employees of a multinational auto parts industry located in Curitiba Parana. Contextualize and defines Verbal Communication, Digital Communication, describes and characterizes Communication forms resulting from generations and the impact they have on team performance. Point out the factors that cause the imbalance of the media both verbally and digital in this industry and mention how the coaching tools can be used to balance the forms of communication and the right time the medium is used to ensure better productivity through assertive communication in the team.

A questionnaire was used as an instrument of analysis to plot the most used media of communication within the organization in order to point out the situations that influence the choice of using media. As a result, the choice used to ensure safety communication among people was proposed as well as ease access to means of communication, for better performance and balance digital and verbal communications appropriate the need for a more assertive communication, it was suggested the application of the Coaching techniques for influencing the change in organizational behavior.

Key Words: Verbal Communication, Digital Communication, Generations, Coaching.

Agradecimentos

Agradeço a todos os colegas e professores do DHG 1/12 por todo o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos ao longo dos dois últimos anos e em especial aos colegas Carlos Cunha, Natalia Alcântara Rico, Mathisa Martinek Stachuk e Danilo Miquelin pela contribuição na realização deste trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
REFERENCIAL TEÓRICO	2
1. CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO VERBAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL	2
2. A INFLUÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS GERACIONAIS NA COMUNICAÇÃO	4
3. POSSÍVEIS IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NO DESEMPENHO DA EQUIPE	6
3.1 PROCESSOS MAIS LONGOS E ONEROSOS	6
3.2 RUÍDO NA COMUNICAÇÃO	7
3.3 FALTA DE INTIMIDADE COM OS CLIENTES	7
3.4 BAIXA ANTECIPAÇÃO	7
3.5 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES	8
METODOLOGIA	9
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	11
ANÁLISE DOS RESULTADOS	15
RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	16
CONCLUSÕES	20
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	21
APÊNDICES	23

INTRODUÇÃO

Com a velocidade das informações e a constante atualização que o profissional precisa manter, é quase impossível não se integrar na era digital. Enviar e-mails, participar de comunidades virtuais, utilizar programas de mensagens instantâneas, receber ou mandar mensagens SMS, ou seja, criar cadeias de relacionamento digital dentro das organizações faz parte de uma nova maneira de se relacionar, seja pessoalmente, seja profissionalmente. O resultado mais visível é que acabam mantendo muitos relacionamentos virtuais e perdem o contato mais direto e pessoal com os colegas de trabalho.

No atual cenário organizacional a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável. Sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressões usuais de uma organização com seus diferentes públicos. Hoje a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças que sua absorção e implementação por parte da organização e dos públicos. Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos (CORRÊA, 2009).

A interação entre as pessoas e as empresas é fundamental para estabelecer um bom relacionamento interno e para evitar possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos dentro da organização. O presente trabalho tem como objetivo geral equilibrar a comunicação digital e verbal em uma indústria multinacional de autopeças e como objetivos específicos analisar os meios de comunicação mais utilizados na empresa, definir comunicação verbal e digital, caracterizar as formas de comunicação decorrentes das gerações e seus impactos, apontar os fatores que causam o desequilíbrio e mencionar como as ferramentas do Coaching podem ser utilizadas para equilibrar as formas de comunicação e o momento certo do meio ser utilizado para uma comunicação assertiva.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO VERBAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL

Em um mundo tão interligado onde o que se ouve constantemente são jargões como “O mundo está globalizado”, “Hoje não existem mais fronteiras”, “A maior riqueza do homem, hoje, é a informação” e tantos outros, a comunicação que, sempre teve papel fundamental nas organizações, se coloca como cada vez mais um diferencial em seu uso para o sucesso ou insucesso das mesmas. A tecnologia evolui a passos largos e, a cada dia, nos apresenta novas maneiras de emitirem sentimentos, informações, mensagens, de nos comunicarmos. As opções de uso estão à frente e se misturam nos usos formais e informais.

Desenvolvidos inicialmente para um uso mais relacionado ao lazer, os novos meios de comunicação estão tão presentes diariamente, que até mesmo as organizações se viram obrigadas a incorporar diversas ferramentas dessa era digital para, de certa forma, se enquadrarem nessa nova maneira de se relacionar e atenderem às expectativas do público com um perfil moderno. Devido à natural e imediata aceitação, a adoção desses mecanismos tem se revertido em impactos positivos para as organizações que investem nesses novos dispositivos de comunicação. Voltando aos princípios iniciais da comunicação dentro da organização, BARTOLI diz que

uma organização que quer ter uma boa comunicação, deve atender algumas características, como: estar aberta à comunicação com o ambiente externo através da recepção e emissão de mensagens interativas; regular e equilibrar a comunicação formal e a comunicação informal; ser explicitamente determinada para dar um fio condutor à comunicação formal; ser evolutiva, ou seja, não ser rotineira nem excessivamente formalizada.

Essas características já demonstram o desafio de lidar com linguagens formais e informais dentro de uma organização, não repelindo nenhuma delas, mas, sabendo balancear a utilização das duas, pois ambas possuem seu peso e impacto na comunicação. Para uma comunicação estar organizada, algumas características devem ser respeitadas, OLIVEIRA diz que

ser definida: estar dependente de um plano geral e objetivos específicos; ser multidirecional: estabelecer-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente; ser instrumental: é acompanhada de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, selecionados de acordo com os objetivos; ser flexível: para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis; ser adaptadas e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional.

Focando mais na análise com relação à Comunicação Verbal e Digital, vale a pena registrar que a Comunicação Digital faz parte de uma Comunicação Verbal, e que está em constante mutação e evolução, como citado anteriormente. A velocidade de inovações é enorme e a aplicabilidade acompanha tal abrangência. Há vários tipos de Comunicação Verbal.

Comunicação Verbal Oral: é a mais comum e se refere à emissão de palavras e sons que são utilizados para comunicar; Comunicação Verbal Escrita: é o registro de observações, pensamentos, interrogações, informações e sentimentos. E é nesse eixo onde encontra-se a grande base da comunicação digital.

A Comunicação Verbal é toda comunicação que utiliza palavras ou signos dentro dela.

O que diferencia a Comunicação Verbal da Comunicação Digital é justamente o contato físico e pessoal, pois na Comunicação Verbal mais completa, os sinais de informação vêm, não apenas de palavras, mas também da linguagem corporal, postura, entonação. Essas características não são encontradas na maioria das ferramentas de Comunicação Digital.

Mas o que é Comunicação Digital? A definição está mudando a cada dia - assim como as próprias ferramentas da Comunicação Digital, isso porque não se pode visualizar um limite de até onde esse novo meio de comunicação poderá chegar. É uma nova forma de se comunicar on-line, um novo uso da tão conhecida Comunicação Social; a utilização de computadores, celulares, *smartphones* e *tablets* ligados às novas tecnologias, como a internet, possibilitando a disseminação da informação pelos quatro cantos do mundo movendo-se apenas os dedos das mãos. Essa acessibilidade está ao alcance de qualquer pessoa. Pesquisas por todo o mundo apontam que estão dependentes da comodidade cibernética.

O modo de utilizar estas ferramentas e as consequências desse uso são variáveis. Apesar de ser comum sua utilização para o lazer, como acontecem com as redes sociais. Comunicadores instantâneos, pelos quais pessoas se comunicam em tempo real com parceiros, amigos ou parentes, a cada dia que passa, estas novas tendências são cada vez mais fundamentais para os negócios empresariais. Devido a facilidade que esse meio proporciona, a Comunicação Digital acabou tornando-se essencial para o progresso dessas empresas, algumas vezes gerando maior lucro e produtividade.

A Comunicação Digital contribui para acelerar a mão de obra e também para aproximar as pessoas da chamada aldeia global. Muitos temem que ela substitua de vez o comportamento humano, porém, para não se tornarem escravos da tecnologia, é necessário utiliza-la de forma consciente.

2. A INFLUÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS GERACIONAIS NA COMUNICAÇÃO

De tempos em tempos ocorre o movimento natural da chegada e inserção de novas gerações no contexto temporal das sociedades. Até a década de 80 esse período era de 25 anos, mas com a acelerada evolução das tecnologias e com as alterações na maneira de se relacionar dos seres humanos esse período foi reduzido a 10 anos, ou seja: a cada 10 anos temos jovens pertencentes a uma nova e diferente geração que amadurecem e estão prontos a assumirem posições no mercado de trabalho. Bem como a tecnologia e as formas atuais de comunicação, os membros dessas novas gerações têm papéis e funções muito importantes na configuração das empresas e inevitavelmente têm influência na formatação dessa configuração.

Inseridos no mercado de trabalho e que já têm papel fundamental na transformação e readaptação das empresas, está o grupo de profissionais que forma a intitulada “Geração Y”. São os jovens nascidos no fim da década de 80 e início de 90, são tema de estudos de diversas áreas de conhecimento, com o objetivo de melhor compreender suas relações dentro do contexto corporativo e com indivíduos de outros períodos geracionais. Trazem consigo as implicações do contexto de época em que nasceram, portanto são de grande impacto em qualquer contexto em que estão inseridos.

Tendo claro que as principais características desta geração é a inquietude, a pró-atividade e a extrema demanda de estímulos para manterem-se motivados, diversos autores descrevem as atitudes da Geração Y como sendo baseadas pela rapidez de raciocínio, a integração e troca de informações, e “o trabalho colaborativo, definido como a distribuição de tarefas entre o grupo de profissionais, tem como principal objetivo otimizar a solução de problemas, criar inovações, transferir experiências ou minimizar custos” (OLIVEIRA, SIDNEI 2011).

A implicação dessas características na comunicação organizacional é bastante grande, pois é epistemologicamente diferente das características das gerações anteriores, os “Boomers” e os “Baby Boomers”. O jovem Y demandará rapidez de respostas, comunicar-se-á por meio de e-mails ou mensagens por celular, aceitará a realização de várias atividades ao mesmo tempo e terá a inquietude de alguém que tem muita informação. Os pertencentes às gerações anteriores têm, de forma geral, por prática o contato pessoal, podem ter dificuldade em inserir a tecnologia no dia-a-dia e priorizam a comunicação verbal, pelo simples fato de que as ferramentas tecnológicas não faziam parte de sua geração. Ambos deverão adaptar-se, na medida do possível, para viabilizar uma comunicação eficaz, pois hoje já não há a possibilidade de uma empresa, seja do porte que for, não estar envolvida pelo contexto de nossa época, que os jovens anunciam (OLIVEIRA, SIDNEI 2011).

Deve ser salientado, mais uma vez, o fato da mudança geracional acontecer naturalmente e que, portanto, a adaptação às novas formas de comunicação é imprescindível para a manutenção de um ambiente saudável, porém na prática diária muitos são os que resistem às novas ferramentas.

Existe a possibilidade da comunicação digital ser usada de forma a prejudicar a relação no ambiente profissional, se usada em excesso. Ao invés de fazer um telefonema, enviar uma mensagem de texto, ao invés de ir à sala ou ao andar, enviar um e-mail, são fatos corriqueiros que, quando não bem gerenciados podem vir a prejudicar a comunicação, atrasar processos e tornar impessoais as trocas entre colegas. Cabe ao gestor verificar em qual momento o fato pode ser categorizado como excessivo e aplicar medidas cabíveis.

A maneira de agir das gerações anteriores à Y, que está sofrendo alterações, também pode tornar-se prejudicial caso não se adapte, já que a interação pessoal não é possível em todos os momentos nos dias de hoje e pode vir a atrasar e burocratizar processos, por exemplo: caso haja

resistência por parte de um gestor na comunicação por meio de e-mails, a mesma demorará mais do que o necessário.

Faz-se importante o equilíbrio entre as formas de comunicação entre as gerações para que, assim, ambas possam fundir-se e tornar-se uma terceira forma, da união das duas anteriores. Esse é um movimento que já acontece e facilmente pode ser observado, o e-mail é a ferramenta de troca institucional mais corriqueira, rápida e eficaz, sendo também uma maneira de documentar conversas para que fiquem registradas formalmente.

Um cenário também muito atual é a globalização e diz respeito à nova formatação do relacionamento entre as pessoas. Com o advento da internet a comunicação está gritantemente mais fácil, falar com uma pessoa em outro país é um ato instantâneo que pode ser constante. As empresas multinacionais ganham muito com isso, pois podem manter-se interligados com todas suas unidades em tempo real e integral. O uso de idiomas estrangeiros é facilitado pelas ferramentas de busca e auto corretores dos *smartphones*, fazendo com que a compreensão não seja obrigatoriamente fluente (OLIVEIRA, SIDNEI.2011)

O conflito geracional, portanto, tem um impacto importante na comunicação dentro de qualquer empresa e deve ser tratado como fator de grande importância. O impacto da interação entre pessoas de diferentes gerações deve ser suavizado a ponto de ser encarado como fato corriqueiro e inevitável.

3. POSSÍVEIS IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NO DESEMPENHO DA EQUIPE

3.1 Processos mais longos e onerosos

Um dos principais problemas no excesso da comunicação digital é o retardo dos processos e a onerosidade. Segundo Prochnow (2009 apud. Pilatti, 2009) uma informação que poderia ser disponibilizada em alguns minutos, pode levar semanas e, ao recebe-la pode ser desnecessária. Um fato interessante é que se gasta muito mais tempo redigindo e revisando um e-mail do que uma simples ligação, no entanto percebeu-se que esse processo está enraizado nas gerações Y e Z como forma natural de comunicação, muitas vezes pouco percebida como um problema. A onerosidade é uma consequência da falta de informação e está tanto ligada ao

tempo gasto pelo processo de criação da mensagem como a espera da resposta. Também são onerosos tempos perdidos na falta de decisão sobre o que deve ser realizado, a falta da resposta pode gerar a tomada de decisões errôneas ou até mesma a não tomada da decisão.

3.2 Ruído na comunicação

Sabe-se que em um processo de comunicação os gestos, postura corporal, expressão facial e entonação de voz fazem parte da mensagem. Baseado nesta afirmação, em uma mensagem de texto, a comunicação se realiza de maneira incompleta, deixando muitas margens a interpretações. Uma má interpretação pode gerar uma resposta errada, gerando um ruído desnecessário ao processo da comunicação. Já na comunicação somente verbal, estabelece-se uma sintonia maior entre o emissor e o receptor ajudando a reduzir ruídos, contudo ainda assim, necessitando um esforço maior das partes para compreender a mensagem de modo pleno.

3.3 Falta de intimidade com os clientes

A empresa estudada possui um déficit de intimidade com o cliente, este pode ser, ao menos parte explicado pelo meio de comunicação preferível dos colaboradores. Uma das primeiras formas de melhorar a intimidade com o cliente é melhorando a comunicação com o mesmo. Se o processo é demorado e possui ruídos, a empresa está condenada a não atingir seus objetivos e passar por grandes dificuldades.

3.4 Baixa antecipação

A baixa antecipação está muito ligada à falta de intimidade com o cliente. Não saber o que os anseios do cliente gera uma baixíssima antecipação para a empresa, proporcionando uma tomada de decisão tardia ou até mesmo errada. A antecipação também pode ocorrer entre os departamentos internos da empresa, caso um departamento não saiba o que o outro irá fazer, ambos podem realizar a mesma atividade ou deixar de realizar uma atividade importante. Também é prejudicial entre o gestor e o colaborador entrando em um ciclo vicioso de que todas as atividades são urgentes e o colaborador não tem o tempo suficiente de realizar o que agrega mais valor ou é mais importante.

3.5 Ética nas organizações

Um motivo que pode explicar o excesso da comunicação digital é a falta de ética entre as empresas ou dentro de uma organização. Nos processos de comunicação verbal, existe a falta de formalização do que foi decidido e, caso existe a falta da conduta da ética entre uma das partes, podemos ter um conflito de onde o maior elo sempre está certo e quem paga é o elo mais fraco. Pode-se também ocorrer um esquecimento do que foi comunicado e as decisões ficam perdidas.

METODOLOGIA

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (UNIVERSIDADE DO MINHO, 2008). O método utilizado neste artigo foi a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva. De acordo com Santos apud Gil (2008), o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, é possível conhecer mais sobre aquele assunto e estar apto a construir hipóteses. Segundo o mesmo autor, as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Foi elaborada uma pesquisa qualitativa e quantitativa sobre alguns estudos de casos em um site especializado em personalizar pesquisas online de livre conteúdo de acordo com o questionário do autor. O link da pesquisa foi enviado por correio eletrônico e de livre participação aos participantes.

Participaram da pesquisa, 32 pessoas entre técnicos, engenheiros, supervisores, gerentes, terceiros e estagiários e toda a população de engenharia da empresa selecionada.

Quanto ao questionário submetido, foram elaboradas dez questões de múltipla escolha com todas as perguntas abertas. A pesquisa foi dividida em três partes: conhecimento do público, situações problemas e preferência na comunicação. Quanto ao conhecimento do público: as quatro primeiras questões foram dirigidas a idade, sexo, posição na organização e nível do idioma inglês. Quanto a situação-problema: quatro questões (5° à 8°) foram propostos pequenos problemas e solicitado ao participante qual seria sua atitude para resolvê-los. As perguntas não possibilitavam combinação de respostas com mais de um tipo de comunicação. Quanto a preferência da comunicação: as duas últimas questões referem-se ao tipo de comunicação que o participante se sente mais confortável em utilizar e o porquê dessa escolha.

Dentre os meios de comunicação digital e verbal questionados, foram adicionados meios de comunicação novos como a mensagem de texto tipo SMS – do inglês “*Short Message*

Service” ou WhatsApp. Para a comunicação verbal, entende-se também como a comunicação *in loco* onde o participante se comunica pessoalmente com outra pessoa.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Quanto ao Perfil pessoal os gráficos a seguir descrevem o perfil dos participantes da pesquisa. O Gráfico 1 demonstra que a maioria dos participantes são do sexo masculino (78%)

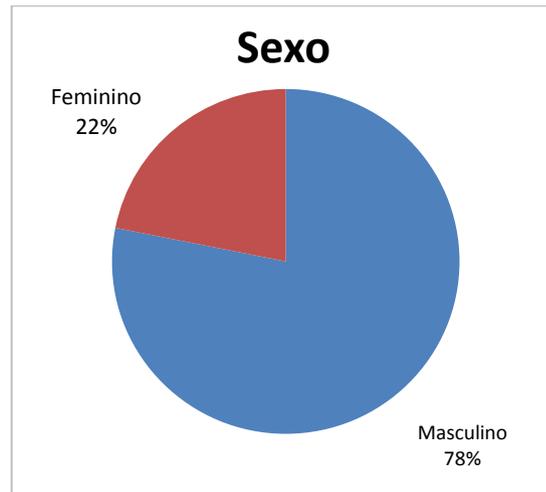


Gráfico 1 - quanto ao sexo dos participantes

A seguir, observa-se a faixa etária dos participantes. Consta-se que a maioria dos participantes são jovens (82%) pertencentes a geração Y.

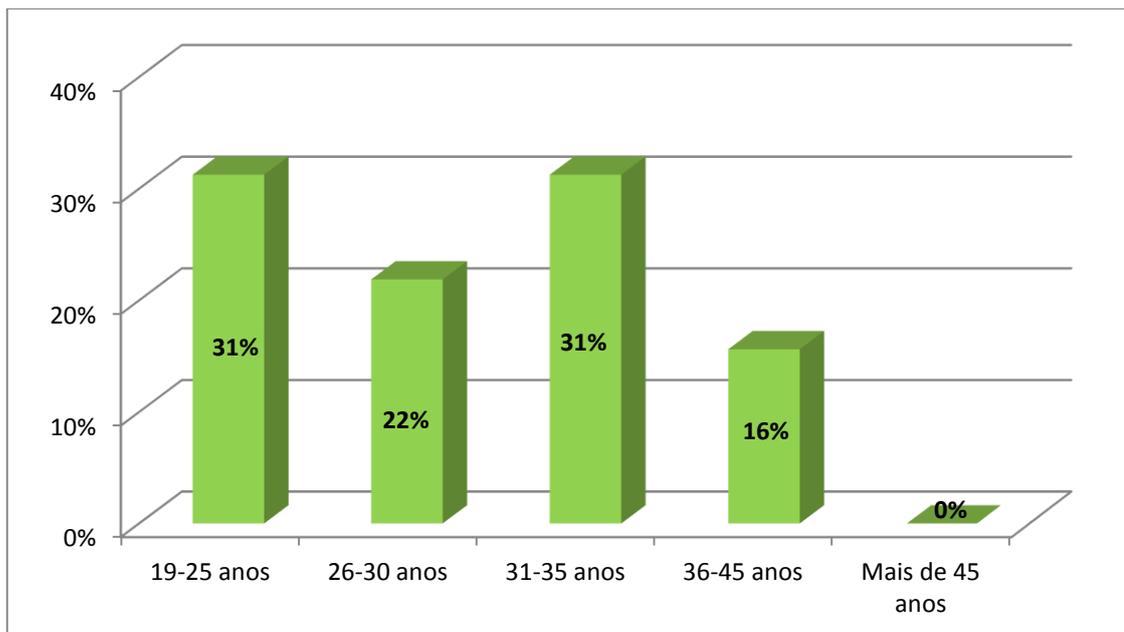


Gráfico 2 - Faixa etária

Quanto a posição na organização, o gráfico abaixo demonstra que a grande parte dos participantes não possuem cargos de gestão e possuem uma formação entre engenharia ou são técnicos (72%).



Gráfico 3 - posição na organização

Quanto à segunda língua, nota-se que grande parte dos participantes possui um nível avançado no idioma inglês.

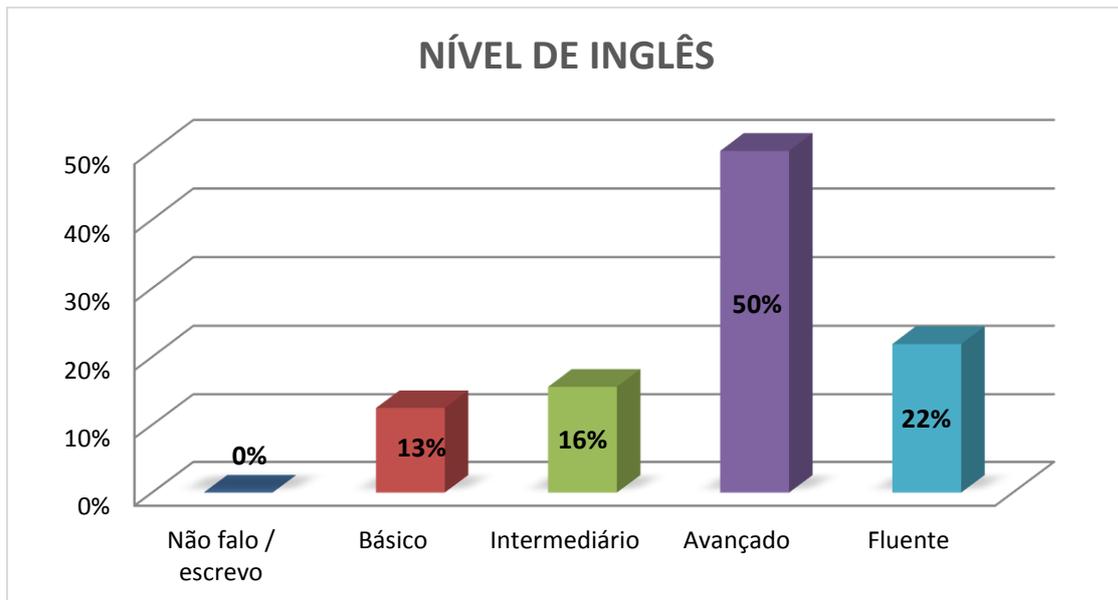


Gráfico 4 - Nível de inglês

Quando ao resultado da situação problema proposta no gráfico abaixo, observa-se que os participantes preferem a comunicação digital à verbal (62%).

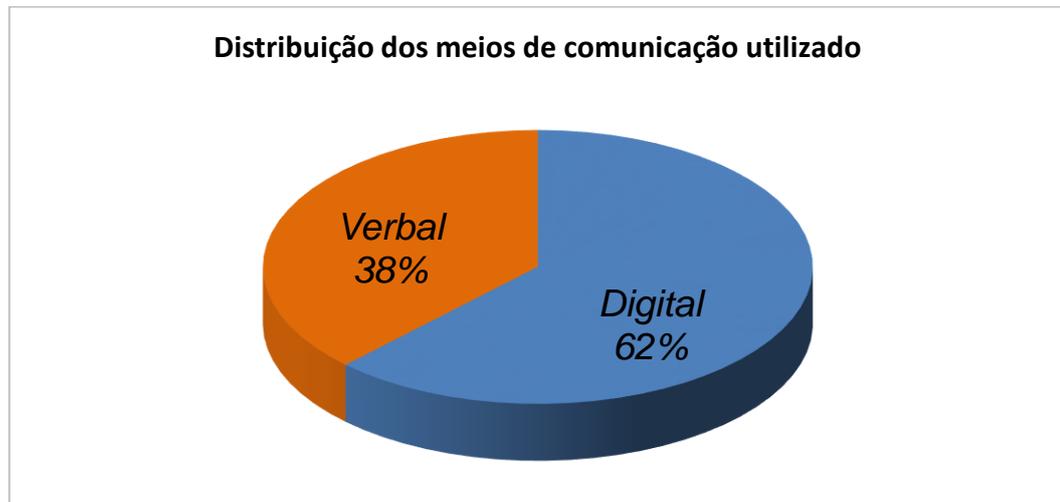


Gráfico 5 - Meio de comunicação mais utilizado

Quanto aos resultados da Comunicação de preferência e seu motivo observa-se abaixo que a mensagem eletrônica (e-mail) é a comunicação de maior preferência entre os participantes.



Gráfico 6 - meio de comunicação preferível

Quanto ao motivo da preferência, observou-se que a segurança da informação e registro é um dos motivos chave para ter o e-mail como principal meio utilizado.

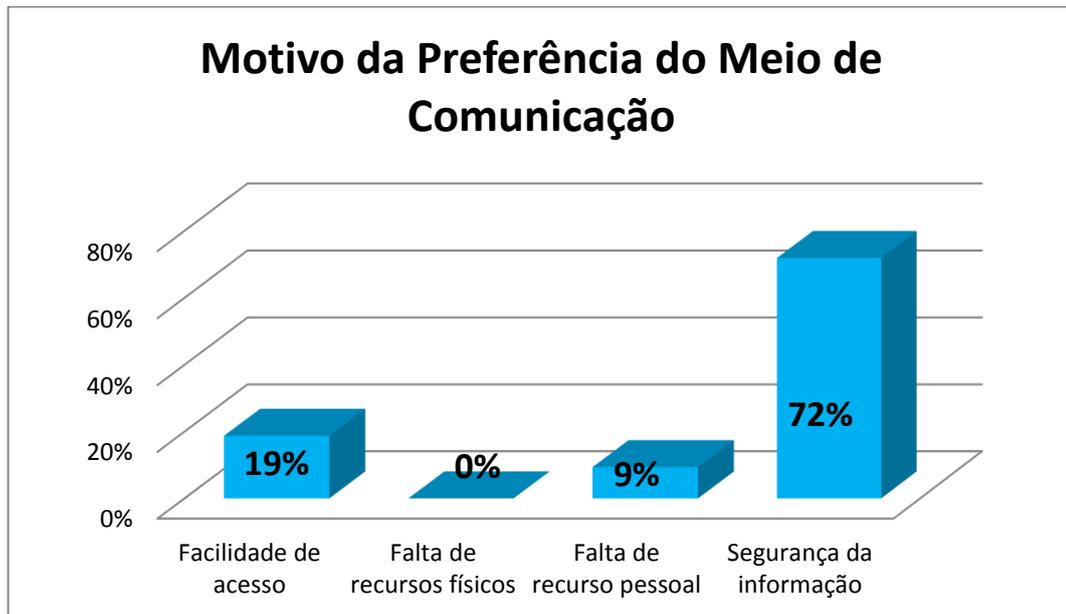


Gráfico 7 - motivo da preferência do meio de comunicação

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como observado anteriormente, o perfil da população participante é de maioria homem e com faixa equilibrada entre os 19 anos até os 35 anos. A faixa etária desses participantes é de jovens nascidos entre os anos titulados como geração Y e geração Z. Essas gerações presenciaram o nascimento dos meios de comunicação digital durante sua juventude e por isso possuem uma maior intimidade com esse tipo de comunicação.

Referente ao estudo de caso sobre o meio de comunicação utilizado em um problema, foi observado que a maioria da população tem a predileção ao uso da comunicação digital (62%), fato de alta relevância pois a comunicação digital iniciou-se no final da década de 90 no Brasil e já possui uma utilização acima da comunicação verbal.

Para casos onde a comunicação é realizada com o cliente, o percentual é menor, 53% dos participantes preferem se comunicar digitalmente. Esse fato juntamente com o motivo da preferência de comunicação (gráficos 6 e 7) nos remete a concluir que os participantes preferem formalizar suas atitudes com o intuito de proteger-se para evitar possíveis confrontos futuros.

A comunicação entre o gestor também apresentou um alto percentual do meio digital (81%), ao mesmo modo do fato anterior, conclui-se que a formalização pode ser um motivo de receio dos participantes e necessidade de proteger-se.

Para a comunicação *intercompany*, 56% dos participantes utilizam o e-mail para trocar ou solicitar informações. Verifica-se claramente que os participantes sentem-se confortáveis em discutir os assuntos digitalmente mesmo que exista uma demora maior para se obter a informação solicitada. Além do fato de poder ocorrer uma má interpretação no texto.

Para casos onde é necessário comunicar-se com o fornecedor, a preferência inverteu-se, 63% dos participantes preferem realizar uma visita *in loco*. Esse fato pode ser explicado pelo histórico da empresa sobre a cadeia de fornecedores com baixa qualidade na região de Curitiba e que deve ser realizado um acompanhamento de perto nos mesmos para garantir os prazos e qualidade exigidos.

RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Para atingir o objetivo de equilibrar as formas de comunicação utilizadas na empresa é preciso que haja uma mudança no comportamento organizacional. A mudança de comportamento na organização começa pela mudança em cada indivíduo. Porém a mudança só é possível se a própria pessoa tiver o desejo de mudar, caso contrário, será uma perda de tempo, esforço e dinheiro.

Uma das técnicas mais utilizadas para a mudança de comportamento é o *coaching*. O coach atua de forma a encorajar e motivar seu cliente, o chamado *coachee*, fazendo-o refletir a respeito de diversos aspectos de sua vida, sempre transmitindo capacidades e técnicas comportamentais, psicológicas e emocionais, fazendo com que aprimore suas aptidões tanto pessoais quanto profissionais e visando o alcance de objetivos previamente estabelecidos (ACADEMIA BRASILEIRA DE COACHING, 2014).

O processo *coaching* é um trabalho que possui início, meio e fim, realizado com o objetivo de obter melhorias e aumento de performance.

Segundo Villela da Mata (2013), o trabalho de *coaching* é constituído basicamente em 4 estágios para a mudança de comportamento:

1ª Etapa: autoanálise e preparação psicológica para a mudança

Esta é a etapa onde a pessoa visualiza a própria vida, observando quais são as atitudes que a prejudicam e que ela precisa mudar e por que precisar mudar. É importante evidenciar os ganhos da mudança de comportamento, assim como, as perdas geradas pela manutenção do mesmo comportamento. Esta etapa é importante para que o trabalho de mudança seja uma atitude consciente.

2ª Etapa: verificação de atitudes passadas

A segunda etapa remete o *coachee* ao passado para analisar os comportamentos que geraram consequências positivas. Este é um movimento através de lembranças do e dos sentimentos gerados por ele.

3ª Etapa: novos comportamentos na prática

Depois de ter passado pelas duas etapas anteriores, de identificar os ganhos e sentimentos que o comportamento gera, é hora de se colocar em prática o novo comportamento. Mas também é o momento de analisar a reação e a postura do novo modo de agir.

4ª Etapa: avaliação dos resultados

A última etapa consiste em monitorar os resultados obtidos após a mudança de atitude relacionada com o objetivo. Desta forma é possível que o comportamento seja ajustado ao longo do tempo de acordo com as metas.

O coach funciona como uma alavanca que leva seu cliente ao ponto que ele quer chegar. Para isso é essencial conhecer quais são as **ferramentas de coaching**, porém, mais importante ainda é saber como usá-las a seu favor (MATA, 2013).

Existem muitos tipos de ferramentas, conforme relacionado por Anete Blefari, abaixo:

Rapport – sintonia e acompanhamento – criação de uma relação de confiança e harmonia, para gerar abertura para o *coachee* ficar receptivo para trocar informações, ser desafiado e aceitar mudanças.

Patrocínio Positivo – afirmações poderosas e positivas que conduzem a pessoa para um estado mental positivo para criar receptividade e proporcionar apoio. Por exemplo: “eu estou com você”; “eu entendo você”; “estamos juntos neste processo”; “parabéns, você está indo muito bem”.

Psicologia Positiva – estuda as emoções positivas (felicidade, prazer), traços positivos do caráter (sabedoria, criatividade, coragem), relacionamentos positivos (amizade, confiança, vínculos afetivos saudáveis) ou, ainda, instituições positivas (escolas, empresas e comunidades).

Perguntas Poderosas – são questões simples e objetivas que têm um grande poder de avaliar com clareza a formulação de objetivos.

Perdas e Ganhos – serve para avaliar fatores motivacionais, sabotadores, ganhos e perdas ao atingir e não atingir o objetivo.

Objetivo smart – uma ferramenta inventada por Peter Drucker para ajudar na hora da definição de metas. SMART é um acrônimo com as iniciais das palavras Specific (bem delimitada), Messurable (possível de medir), Achievable (atingível), Realistic (relevante) e Time-based (prazo determinado).

Feedback Burger – primeira é feito um elogio com descrição do comportamento, em seguida o feedback/sugestão e, finalmente, um novo elogio.

Técnica de Relaxamento – pode ser utilizada quando o *coachee* não tem controle emocional nas relações, no trabalho ou em casa; vive momento de tensão em sua vida; necessita de mais tranquilidade para executar tarefas ou precisa manter o foco em alguma atividade específica.

Técnica de Recapitulação – consiste em repetir de forma igual ou similar as afirmações do *coachee*. É uma forma de levar a pessoa a perceber uma determinada situação sob um ponto de vista diferente.

Orientação para Resultados - plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H – What: o que será feito; Who: quem o fará; When: quando será feito; Where: onde será feito; Why: por que será feito; How: como será feito; How much: quanto custará.

Âncora – criação de um estímulo para disparar estados emocionais positivos, como uma imagem, uma frase, uma música, etc.

Identificando Valores, Crenças e Sonhos e Missão de Vida – o que realmente é importante, o que realmente motiva.

Identificando Fases da Vida – para identificar o momento de vida do *coachee* para trabalhar com ele adequadamente.

Perfil de Personalidade – questões para mapear a personalidade do indivíduo.

Formatando os Objetivos – formulário com questões que levam a formatar metas e objetivos.

Triade do Tempo – para mostrar a forma como o *coachee* utiliza seu tempo.

Feedback 360° Externo e Projetivo – questões a respeito das pessoas que se relacionam com a pessoa para identificar como os outros o veem.

Matriz de Estado Desejado – identificação do estado atual; ações de desenvolvimento; geração de objetivos ou metas em diversas áreas tais como: ambiente físico, saúde, carreira, desenvolvimento pessoal, relacionamentos, espiritualidade, recursos financeiros, vida social, equilíbrio emocional, realização e propósito, família e relacionamento amoroso.

Avaliação de Preferência Cerebral – questões para avaliar perfil comportamental.

Além das ferramentas citadas acima, existem muitas outras, por isso é importante conhecer a pessoa que irá se submeter ao processo e customizar o processo em função do perfil. Apesar de ser um processo com início, meio e fim, existe a possibilidade de ajustar o uso das ferramentas no decorrer do trabalho, em função das respostas que forem sendo obtidas com a mudança de comportamento.

A grande pergunta é: quem fará o papel de coach? Não existe uma resposta pronta, pois para cada organização e cultura da organização e dos grupos de trabalho pode direcionar a figura mais apropriada. As opções são, normalmente, o gestor, alguém do setor de Recursos Humanos ou, ainda, um consultor.

Quando se trata do gestor, a própria natureza do processo da avaliação de performance é responsável por grande parte do problema. Historicamente, ao avaliar as pessoas, a maioria dos executivos via-se obrigada a desempenhar o papel de juiz ou ainda, de carrasco. O consultor, em contrapartida, geralmente é visto como um terceiro imbuído de objetividade que disponibiliza análise, sugestões e feedback. Alguém que recebe uma notícia desagradável de um consultor estará mais propenso a dissociar a mensagem do mensageiro do que alguém que ouvir a mesma notícia proveniente do gerente (Goldsmith, 2003 *apud* Souza, 2014).

Por outro lado, o trabalho de consultoria gera custos que, muitas vezes, não estão previstos no orçamento da companhia ou, até mesmo, não é apoiado pela alta direção. Neste caso, a utilização de uma pessoa de Recursos Humanos que esteja habilitada e disponível pode ser alternativa. Por outro lado, se o gestor tiver um relacionamento próximo e aberto com seus subordinados, pode ser uma excelente opção que o trabalho seja conduzido por ele. Isso pode proporcionar o desenvolvimento de ambos na organização.

CONCLUSÕES

A comunicação deve ser um valor cultural, desenvolvida constantemente pela organização, funcionando como um fator estratégico nos processos de mudança.

À medida que a capacidade de mudança se configura como uma condição para que as empresas mantenham ou alcancem a vantagem competitiva, e que esta capacidade depende dos colaboradores e líderes, deve ser considerado o impacto a cultura da organização e a comunicação. Uma organização que possua uma cultura organizacional aberta a mudanças, além de sistemas de comunicação ágeis e eficazes, terá maior facilidade de atingir seus objetivos.

Concluiu-se que com o objetivo de equilibrar as formas de comunicação juntamente com as necessidades e os objetivos esperados com cada atitude e escolha, as ferramentas do Coaching através de uma influência na cultura organizacional podem gerar uma interação destas aplicações a fim de obter uma comunicação assertiva e humanizada desempenhando um papel fundamental para a otimização do planejamento e execuções das ações da organização promovendo um desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Academia Brasileira de Coaching. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/o-que-e-coaching/>> Acesso em: 16/03/14.

BARTOLI, Annie (1991), **Commujnication et Organisation – Pour une Politique Generale Coherente, Paris, Les Editions d’Organisation.** Disponível em: <http://historiadapublicidade.wordpress.com/> Acesso em: 14/10/13.

BLEFARI, Anete. **Ferramentas Coaching.** Disponível em: <<http://coachingessencial.blogspot.com.br/p/ferramentas-coaching.html>> Acesso em: 08/03/14.

CORRÊA, Elisabeth. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações, 2009.**

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa apud SOUZA, Flávio. **Coaching - O exercício da Liderança.** Editora Campus, 2003. Disponível em: <<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/coaching/o-coaching-para-mudanca-comportamental-por-marshall-goldsmith>> Acesso em: 08/03/14.

MATA, Villela da. **Como promover mudanças comportamentais por meio do coaching.** *Sociedade Brasileira de Coaching* site (25 de Novembro de 2013). Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/o-que-e-coaching/como-promover-mudancas-comportamentais-por-meio-do-coaching/>> Acesso em: 08/03/14.

MATA, Villela da. **Ferramentas de Coaching: Como Utilizá-las a Seu Favor.** *Sociedade Brasileira de Coaching* site (15 de Outubro de 2013). Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/ferramentas-de-coaching-como-utilizar/>> Acesso em: 08/03/14.

OLIVEIRA, Sidnei. **GERAÇÃO Y: SER POTENCIAL OU SER TALENTO? FAÇA POR MERECEER.** Editora Integrare, 2011.

PROCHNOW, F. D.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. **Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas. O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial.** Comunicação Organizacional, 2009

SANTOS, Carlos José G. **Metodologia Científica.** Disponível em: <http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO_RH/OF.TIPOS_PESQUISA.PDF> Acesso em: 14/10/13.

SILVA, T.E.; GÓIS, I.R; OLIVEIRA J.C. **A má comunicação e os prejuízos da empresa.** Revista eletrônica de administração, 2009.

Universidade do Minho, 2008. Disponível em: <<http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>>
Acesso em: 13/03/13.

APÊNDICES

APÊNDICE A

PESQUISA COMUNICAÇÃO DIGITAL VS. VERBAL

1. Qual a sua faixa etária?
 - a. 19-25 anos
 - b. 26-30 anos
 - c. 31-35 anos
 - d. 36-45 anos
 - e. Mais de 45 anos

2. Sexo:
 - a. Masculino
 - b. Feminino

3. Qual sua posição na organização?
 - a. Técnico
 - b. Engenheiro
 - c. Supervisor
 - d. Gerente

4. Sobre o nível do seu inglês
 - a. Não falo / escrevo
 - b. Nível básico
 - c. Nível Intermediário
 - d. Nível Avançado
 - e. Fluente

5. O cliente acaba de enviar um e-mail solicitando algumas informações sobre um determinado projeto e pede uma resposta até o dia seguinte. Você não tem todas as informações e precisará de um prazo maior para responder, o que você faria?
 - a. Ligo para o cliente e explico a situação pedindo um prazo maior para responder
 - b. Envio as informações que tenho e peço um prazo maior por e-mail
 - c. Vou até o cliente in loco para explicar que preciso de mais tempo para as informações e mostra-lhe as informações que tenho

6. Você precisa garantir o início da produção de um determinado produto, para isso precisa contar com o empenho de seu fornecedor para que a entrega de um equipamento seja feita na data acordada. O que você faria?
- Formaliza um e-mail solicitando a garantia da entrega acordada
 - Organiza uma reunião via telefone pedindo o empenho do fornecedor para a entrega acordada
 - Vai até o fornecedor para garantir a entrega do equipamento na data acordada.
7. Você acaba de ser informado que ocorreu um problema em um produto e que deve tomar uma ação de contenção imediatamente, você é o responsável pelo produto e tem autonomia de tomar as decisões necessárias. Mesmo assim você quer informar seu gestor sobre o problema e a solução encontrada, contudo ele está em uma reunião no momento. O que você faria?
- Autoriza a contenção e envia um e-mail a todos os envolvidos (incluindo seu chefe) sobre o que deve ser feito
 - Você envia um SMS (ou WhatsApp) para seu chefe e pede sua opinião
 - Você liga para seu gestor e informa-o sobre o problema e solução que irá tomar (sabendo que ele pode não querer atendê-lo)
 - Pela janela da sala de reunião você faz um sinal para falar com seu gestor
8. Você precisa saber como está a evolução de um teste/equipamento que está sendo realizado na Europa, você:
- Entra em contato por e-mail com o responsável solicitando o andamento
 - Liga para o responsável
9. No seu dia a dia de trabalho você prefere se comunicar com colegas/clientes/fornecedores de que maneira?
- E-mail
 - Telefone
 - Mensagem
 - Pessoalmente
10. Qual é o motivo que mais se enquadra a sua preferência?
- Facilidade de acesso ao meio de comunicação
 - Falta de recursos físicos para uso de outro tipo de comunicação (ex. equipamentos)
 - Falta de recurso pessoal para uso de outro tipo de comunicação (ex. diferentes idiomas, timidez, tempo, etc.)
 - Segurança que a informação chegará a outra pessoa da forma mais correta.

APÊNDICE B

MELHORES FERRAMENTAS DE COACHING PARA UTILIZAR COM EQUIPES REMOTAS DE UM PROJETO CORPORATIVO EM UMA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, as equipes de projeto estão trabalhando com cada vez maior frequência remotamente, quer estejam em escritórios da empresa pelo mundo, em home offices, ou em uma combinação de ambos. Graças aos avanços das tecnologias de teleconferência e computação na nuvem, equipes estão trabalhando em seus projetos, como se estivessem todos na mesma sala.

Esse desafio é multiplicado algumas vezes quando essas pessoas, que formam sua equipe, estão em outras cidades ou países. Como citado por Braggio (2014) diversos fatores pode potencializar o complicador da gestão quando você lida com outros idiomas, fusos horários, feriados diferentes, e até mesmo calendários distintos do que estão habituados, por questões religiosas e culturais.

Sabe-se que um potencializador dos resultados de uma equipe é o uso do trabalho de coaching. Por isto o presente trabalho tem como objetivo geral identificar as melhores ferramentas de coaching a para utilizar com equipes remotas de um projeto corporativo em uma multinacional de alimentos, aqui denominada empresa X. Os objetivos específicos serão descrever as equipes remotas desta empresa, descrever as principais ferramentas de coaching e selecionar as melhores ferramentas de coaching a serem utilizadas, considerando as características das equipes remotas deste projeto.

2. EQUIPES REMOTAS DA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS X

Equipes Remotas são equipes de que não estão presentes fisicamente no mesmo ambiente de trabalho. O tamanho da equipe, a distância de se que se encontram da “base” ou gestor e o papel que desempenham pode variar muito em função do tipo de trabalho. Por

exemplo, equipes de vendas, turma de alunos online, uma equipe de gerentes de diversas filiais ou franquias, missionários de uma igreja, equipes de empresas multinacionais, entre outras são equipes remotas.

A empresa X é uma multinacional de alimentos de grande porte presente em todos os continentes e por isto trabalha com muitas equipes remotas. Somente na América Latina possui 18 unidades fabris independentes. Cada unidade possui autonomia para executar seus projetos independentemente, porém algumas iniciativas ocorrem de forma regional.

O projeto em questão irá ocorrer de forma corporativa em toda a América Latina a fim de compartilhar aprendizados e padronizar práticas entre as diferentes equipes. Cada localidade terá uma equipe multidisciplinar formada por pessoas de diversas áreas e níveis hierárquicos.

A coordenação do projeto será executada remotamente devido a impossibilidade de encontros presenciais, tendo como base o Brasil. A coordenação não possui vínculo hierárquico com nenhuma equipe ou seus membros, o que faz com que a liderança deva ser mais influente.

Por ser uma empresa moderna e global, ela possui muito meios de comunicação que possibilitam o trabalho à distância, como telefone, incluindo números para chamada gratuita tipo “0800”, e-mail, teleconferência, videoconferência, sistema de mensagem instantânea, entre outros.

Avellar e Duarte (2014) descrevem que projetos à distância possuem vantagens e desvantagens em relação ao trabalho presencial. Entre as vantagens está a maior diversidade entre os colaboradores, fazendo com que a troca de experiências seja mais rica; a redução de tempo e custo para fazer as “entregas” do projeto, pois não é necessário o deslocamento para realização de tarefas ou apresentação de resultados, e também a flexibilidade de poder escolher onde e como trabalhar. Por outro lado, existem algumas desvantagens como os ruídos de comunicação que podem existir nas mensagens escritas; a falta de linguagem corporal, que muitas vezes transmitem mais informação que a linguagem verbal; a realização de tarefas paralelas durante as reuniões, e, principalmente, o grau de governança que as equipes remotas estão dispostas a aceitar em relação aos processos e aos relacionamentos.

Outro ponto a ser considerado com relação às equipes remotas deste projeto corporativo é a diferença de idioma entre as equipes. Por se tratar de uma multinacional, todo o material escrito, como apresentações, documentos e e-mails estão normalmente no idioma Inglês, porém as equipes são formadas por pessoas que falam espanhol ou português. Como somente os

brasileiros falam português e as demais equipes têm o espanhol como língua natal, a maior parte das reuniões ocorrem em espanhol. Porém, deve ser dada atenção especial a este aspecto, pois pode gerar algumas falhas no processo de comunicação.

3. PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COACHING

O trabalho de coaching basicamente consiste em ajudar o coachee a sair do ponto A e atingir o ponto B (desejado) através do uso de algumas ferramentas.

A Sociedade Brasileira de Coaching em seu Treinamento de Personal & Professional Coaching® (2010) forneceu o Kit de Ferramentas PPC com diversas ferramentas de coaching. Algumas delas estão descritas abaixo:

3.1 Avaliação do Nível de Satisfação

Esta ferramenta foi desenvolvida a partir do trabalho de Zig Ziglar e tem o objetivo de medir o nível de satisfação atual com a vida. Também é conhecido como “Roda da Vida” devido a sua forma gráfica apresentada na Figura 1. Para isso é necessário determinar o nível de satisfação atual com os resultados da vida em cada uma das áreas (Relacionamentos: Família, Relacionamento Amoroso e Vida Social / Qualidade de Vida: Criatividade, Hobbies & Diversão, Plenitude & Felicidade e Espiritualidade / Pessoal: Saúde & Disposição, Desenvolvimento Intelectual e Equilíbrio Emocional / Profissional: Realização & Propósito, Recursos Financeiros e Contribuição Social). Normalmente identifica-se o nível de satisfação dando uma nota de 0 a 10 para cada uma.

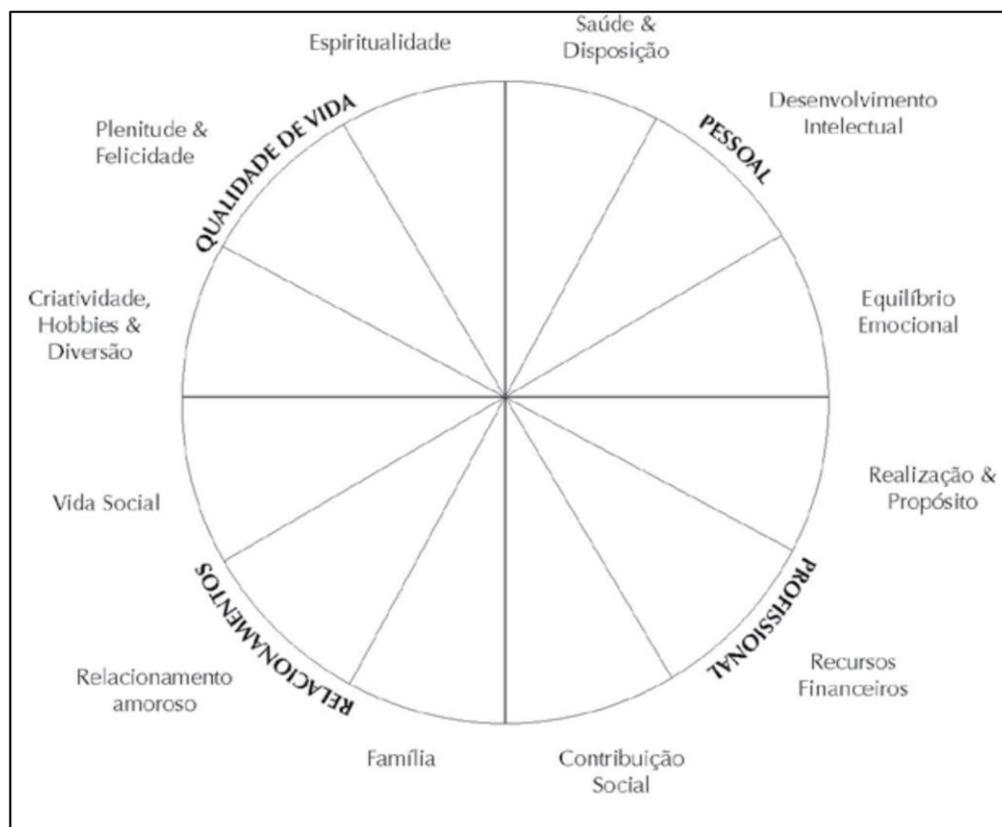


Figura 1: Avaliação do Nível de Satisfação. **Fonte:** Kit de Ferramentas PPC (2012).

Ao final é preciso determinar uma área prioritária ou de alavanca, que é a área que, ao receber um pouco mais de foco, irá influenciar positivamente um maior número de outras áreas.

3.2 Perdas & Ganhos

Esta ferramenta tem o objetivo de identificar quais são os benefícios na obtenção de determinada coisa. São desenhados quatro quadrantes, em cada um deles o coachee deve responder as seguintes perguntas:

- O que você ganhará se obter isso? (motivadores – prazer)
- O que você perderá se obter isso? (sabotadores – dor)
- O que você ganhará se não obter isso? (sabotadores – prazer)
- O que você perderá se não obter isso? (motivadores – dor)

Então deve ser avaliado como é possível minimizar as possíveis perdas atuando nos sabotadores que geram dor. Em seguida deve ser avaliado como é possível manter os ganhos em não obter, os ganhos secundários.

Após feita esta avaliação é preciso entender se este objetivo ou resultado esperado afeta negativamente outras pessoas ou o meio do qual você faz parte, é a congruência sistêmica. Se a resposta for sim, o coachee deve reavaliar o que precisa ser alterado no seu objetivo para que o resultado afete positivamente outras pessoas ou o seu meio.

3.3 Missão & Propósito

Missão é um propósito que atrai uma pessoa para a vida. Esta ferramenta é constituída por 6 passos:

- **Passo 1:** Identificar 5 principais características e talentos;
- **Passo 2:** Descrever os comportamentos que indicam os talentos ou as características;
- **Passo 3:** Identificar os 5 principais objetivos pessoais/profissionais a serem atingidos no período de 1 ano, a partir de hoje;
- **Passo 4:** Identificar o objetivo financeiro a ser atingido no período de 1 ano, a partir de hoje;
- **Passo 5:** Selecionar 3 principais características/talentos e os comportamentos que os evidenciam;
- **Passo 6:** Elaborar a missão... (Por exemplo: Minha missão é **ser...** (talento), **por meio de...** (comportamentos), **para conquistar...** (objetivos).

3.4 Dreamlist

O primeiro passo para um bom planejamento é sonhar. Esta ferramenta consiste em fazer uma lista de sonhos/desejos/metabolos/objetivos/planos, classificando por categoria (pessoal, profissional, relacionamentos ou qualidade de vida), subcategorias (saúde, intelectual, emocional, realização, finanças, contribuição, família, amor, social, lazer, espiritual) e prazos (curto prazo (1-3anos), médio prazo (3-5 anos) e longo prazo (5 – 20 anos)).

3.5 Especificação de Objetivos

Objetivo: primeiramente é preciso definir o que se deseja especificamente, em qual contexto detalhadamente, se está formulado de maneira positiva e se é alcançável.

Evidência: em seguida é importante identificar quais serão as evidências que irão mostrar que o objetivo foi atingido e qual será a representação interna mental disso.

Motivadores/Ganhos: os ganhos e benefícios que serão obtidos devem ser bem definidos.

Sabotadores/Perdas: neste ponto avalia-se as perdas pessoais, assim como para os outros ou o meio. É importante que o resultado esperado não afete negativamente nenhuma das partes.

Valores/Relevância: é importante entender porque este resultado é importante e quais valores irá satisfazer, qual será a relevância.

Recursos: avaliar o que será preciso para atingir o objetivo (tempo, dinheiro, conhecimento, habilidades, qualidades, etc.)

Estratégias: verificar como é possível atingir o objetivo, como alguém já fez para atingir algo parecido, quais serão as estratégias.

Ações: então definir que passos irão levar ao objetivo, qual será o plano de ação.

Primeiro passo: em fim deve-se definir o primeiro passo.

Responsabilidades: identificar de quem depende a realização do objetivo e o que pode ser feito para que dependa do coachee para ser iniciado e mantido.

Comprometimento: o grau de comprometimento do coachee é fator determinante no atingimento do objetivo. Ele deve descobrir o que pode fazer para aumentar o seu grau de comprometimento.

A chave para boa formulação de um objetivo pode ser resumida na sigla CRIE-PE: Contextualizado, Recursos necessários, Iniciado e mantido pelo indivíduo, Ecológico, Positivo e com Evidência. E sua verificação pode ser resumida com a sigla SMART, em inglês: Specific (específico), Measurable (mensurável), Achievable (alcançável), Relevant (relevante) e Time (Prazo).

3.6 Roadmap

Planejando a rota do final para o começo. Este trabalho deve ser feito preferencialmente em sessões presenciais, em um lugar amplo.

O coachee deve definir um grande objetivo e construir uma linha do tempo imaginária no chão, definindo fisicamente o presente e o futuro. Então posicionam-se na data futura e

deslocando-se do final para o início deve-se pedir que o coachee responda o que aconteceu um passo antes de sua meta ser atingida. Todos os passos importantes devem ser anotados, construindo uma rota de ações. O coach deve fazer um Roadmap final para o cliente que deve validá-lo ao final.

3.7 Projeção de Objetivos na Linha do Tempo

Esta ferramenta foi baseada na Terapia da Linha do Tempo de Tad James. É uma visualização guiada que demanda do coach o estabelecimento prévio de empatia e confiança e uma percepção acurada da velocidade necessária para cada cliente.

Formulação do objetivo: assegurar-se de que o objetivo esteja formulado corretamente e de que seja alcançável e ecológico.

Visualizar o último passo: o cliente deve criar uma representação mental do último passo. Uma visualização da evidência de que ele conseguiu atingir o seu objetivo. Deve ver-se realizando esse último passo.

Ajustar a visualização: pedir que ajuste essa visualização mental, deixando-a mais atrativa, colocando mais brilho, cor e deixando-a maior. Depois solicitar que ajuste os sons, deixando-os mais expressivos e altos.

Entrar na visualização: então ele deve imaginar-se entrando nessa visualização, como se estivesse vivenciando de fato esse passo agora. Deve ver tudo, como veria nesse momento, ouvir tudo e, principalmente, sentir a sensação positiva de alcançar o seu objetivo. Aumentar essa sensação interna.

Posicionar o objetivo no futuro: solicitar que saia da visualização e veja-se nela como o ator/a atriz principal. O coachee deve posicionar essa visualização no seu futuro, na data em que ele deseja que o objetivo se realize. E inserir a representação na data desejada.

Reorganização dos eventos: ele deve posicionar-se após o evento ter ocorrido no futuro e olhar em direção ao presente, percebendo como os demais eventos se reorganizaram naturalmente para permitir que o objetivo se realizasse no tempo previsto.

Reposicionamento no presente: finalmente o cliente deve retornar ao momento presente, trazendo com ele a certeza de realização do seu objetivo.

3.8 Administração do Tempo

- **Passo 1:** Identificar as ações necessárias para a realização do objetivo.
- **Passo 2:** Avaliar as atividades diárias.
- **Passo 3:** Análise ABCDE. Avaliar as consequências de cada ação e categorizar em ABCDE:
 - A: Alto impacto – Grande importância, com consequências altamente positivas.
 - B: Médio impacto – Possuem importância, mas se não realizados trarão poucas consequências. Usualmente trazem consequências para outras pessoas.
 - C: Baixo impacto – Seria bom, mas com pouca consequência.
 - D: Delegáveis – Que podem ser delegadas para outras pessoas.
 - E: Elimináveis – Onde há desperdício de tempo, que traz conforto, mas não tem impacto.
- **Passo 4:** Reorganizar a agenda.

3.9 Identificação de Valores

Valores determinam as atitudes. Todos os nossos comportamentos visam atender aos valores.

O objetivo é descobrir os 5 valores mais importantes do coachee através das perguntas abaixo:

- Pense em seu objetivo: Por que ele é importante? O que sua realização lhe trará?
- Pense nas coisas que são mais importantes para você. O que elas lhe proporcionam?
- O que isso lhe proporciona?
- O que é mais importante para você na sua vida? Qual o sentimento que isso lhe traz?
- Por que isso é importante para você?
- Você pode se lembrar de um comportamento indesejado? Se apenas esse comportamento lhe trouxesse algum benefício, qual seria? O que esse comportamento lhe proporciona?

3.10 O Seu Grande Sonho e Crença

Esta ferramenta foi desenvolvida a partir do trabalho de Anthony Robbins. Se trata de um roteiro para identificar sonhos e crenças através de 10 perguntas sobre os temas: Crenças sobre a vida, Crenças sobre si, Valores, Sonhos, Limitações, Responsabilidade, Motivação pela dor, Motivação pela dor no futuro, Decisão e ação; e Comprometimento.

3.11 SWOT Pessoal

Desenvolvido a partir do trabalho de Kenneth Andrews e Roland Christensen. O objetivo é descobrir quais são os pontos fortes e pontos a serem melhorados. A sigla SWOT vem das palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Deve ser analisado internamente as forças e fraquezas. E, então as oportunidades externas para aproveitar as forças e que as ameaças externas existem pelas fraquezas. Cada item é colocado em um quadro com quatro quadrantes, conforme Figura 2.

<p style="text-align: center;">STRENGTHS (Forças Internas)</p> <p><i>Quais são seus pontos fortes, principais forças, qualidades, virtudes ou talentos?</i></p>	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (Fraquezas Internas)</p> <p><i>Quais são seus pontos a serem melhorados, principais fraquezas, defeitos ou dificuldades?</i></p>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (Oportunidades Externas)</p> <p><i>Que oportunidades existem para você aproveitar essas forças e alcançar seus objetivos?</i></p>	<p style="text-align: center;">THREATS (Ameaças Externas)</p> <p><i>Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir você de atingir seus objetivos?</i></p>

Figura 2: SWOT Pessoal. **Fonte:** Kit de Ferramentas PPC (2012).

Após preencher cada quadrante do SWOT é importante analisar que conclusões e aprendizados pode-se tirar dele. E, finalmente, entender o que a pessoa poderia melhorar ou desenvolver para aproveitar melhor as oportunidades e diminuir as possíveis ameaças.

3.12 Ensaio Mental

Desenvolvido a partir do trabalho de Manz & Neck. Esta ferramenta tem o objetivo de fazer com que a pessoa imagine um comportamento, que ela gostaria de melhorar, sendo remodelado através de 5 passos.

- **Passo 1** – Visualizar o que quer mudar ou melhorar (como é hoje).
- **Passo 2** – Decidir o que quer mudar ou melhorar.
- **Passo 3** – Editar a visualização alterando tudo que decidiu alterar.
- **Passo 4** – Entrar na visualização e transformar-se nessa pessoa.
- **Passo 5** – Criar uma conexão com o futuro.

3.13 Levanta Astral

É um roteiro para gerar estados de felicidade, alegria e gratidão através de algumas perguntas que ao final devem responder a pergunta: Por que vale a pena viver?

- Quais são as coisas que deixam você feliz em sua vida? Como você se sente em relação a essas coisas?
- O que faz você se sentir motivado? Como você se sente em relação a essas coisas?
- O que deixa você orgulhoso? Como você se sente em relação a essas coisas?
- Quais os acontecimentos pelos quais você é grato em sua vida? Como você se sente em relação a essas coisas?
- Quais as coisas que pertencem a você? Como você se sente em relação a elas?
- Quais foram suas conquistas? Como você se sente em relação a elas?
- Quem você ama? Quem ama você? Como você se sente em relação a isso?

3.14 ERV – Escala de Retorno de Valor

Desenvolvido a partir do trabalho de McGovern et al. Esta ferramenta permite que o coachee/cliente avalie o retorno do investimento feito no coaching de modo simplificado. Usando uma escala de -5 a 5, sendo:

- 5 = Os resultados foram muito inferiores ao investimento feito.

0 = Os resultados equivalem ao investimento feito.

5 = Os resultados superaram o investimento feito.

O cliente deve marcar em uma escala escolhendo apenas um valor que represente a sua percepção.

3.15 Medição em Quatro Dimensões

Desenvolvido a partir do trabalho de Donald Kirpatrick. A Medição em 4 Dimensões permite uma avaliação completa do processo de coaching, o que envolve desde as percepções do coachee quanto à sua interação com o coach, até os resultados que o coachee obteve. Esta avaliação deve ser preenchida no final do processo de coaching. Diferentes versões da Medição em 4 Dimensões podem ser usadas para fins diversos.

Cada dimensão possui algumas afirmações que devem ser avaliadas de 0 a 10. A Dimensão I mede o nível de satisfação com as sessões de coaching que o coachee recebeu. A Dimensão II mede o quanto foi aprendido com as sessões de coaching. A Dimensão III avalia o quanto o coachee melhorou ou progrediu em termos de aumento de performance ou mudança comportamental. E a Dimensão IV avalia o aumento do resultado obtido.

3.16 Avaliação e Aprendizado

São perguntas para estimular aprendizado, análise e avaliação:

- O que você aprendeu com essa experiência?
- O que você pode fazer de diferente da próxima vez?
- O que você conclui sobre o que aconteceu?
- Quais foram os aprendizados desse evento?
- Que resultados você deseja ter na próxima vez?

3.17 Fup & To Do

Esta ferramenta proporciona o acompanhamento e criação de tarefas para melhoria contínua.

A primeira etapa está relacionada ao *Follow Up* (Acompanhamento). São perguntas para verificar a evolução das últimas tarefas, os aprendizados e conclusões obtidos, assim como, a evolução dos resultados definidos na primeira sessão.

A segunda etapa está relacionada ao *To Do* (Para Fazer - Tarefas). São perguntas para definir tarefas entre uma sessão e outra a fim de atingir os objetivos desejados, definir gatilhos que ajudem a lembrar das tarefas e gerar comprometimento a fim de mostrar ao coach que o coachee conseguiu executar.

3.18 Análises do Campo de Força

Desenvolvido a partir do trabalho de Kurt Lewin. A análise do campo de força descreve o campo de forças ou pressões agindo sobre um evento particular em um determinado momento. Essencialmente, a teoria sugere que forças que agem para mudar uma situação são balanceadas com forças que agem para resistir à mudança.

Esta ferramenta tem o objetivo de analisar quais são as forças que impulsionam e as forças contrárias a esse cenário, objetivo ou situação. Esta análise é feita através de 6 passos:

- **Passo 1:** Definição da situação atual (o problema).
- **Passo 2:** Definição do objetivo (resultado desejado).
- **Passo 3:** Identificação de todas as possíveis forças propulsoras.
- **Passo 4:** Identificação de todas as possíveis forças contrárias.
- **Passo 5:** Análise das forças concentrando-se em:
 - Redução das forças contrárias de resistência.
 - Fortalecimento ou adição de forças propulsoras favoráveis ao processo.

- **Passo 6:** Desenvolvimento de um plano de ação para atender os itens acima.

3.19 Modelos IDEAL

Desenvolvido a partir do trabalho de S. Skiffington, esta ferramenta ajuda a identificar um problema, explorá-lo e definir um plano de ação para desenvolver novas habilidades através de 5 passos compostos por perguntas para guiar o coachee (I-identifying, D-efining, E-xploring, A-cting, L-ooking Back).

- **Passo 1:** *I-identifying* (identificando o problema)
- **Passo 2:** *D-efining* (definindo o problema)
- **Passo 3:** *E-xploring* (explorando o problema)
- **Passo 4:** *A-cting* (definindo ações)
- **Passo 5:** *L-ooking Back* (avaliando os resultados)

3.20 Modelo Seis Segundos

Desenvolvido a partir do trabalho de S. Skiffington, é um modelo clássico para lidar com emoções negativas através de 5 passos:

- **Passo 1:** determinar o problema definindo o estado atual e o estado desejado.
- **Passo 2:** determinar as emoções negativas que limitam a performance.
- **Passo 3:** determinar o gatilho que dispara essas emoções, verificando se é algo que a pessoa pensa, vê, ouve ou sente.
- **Passo 4:** Lidando com as emoções limitantes. Estabelecer uma pausa de pensamento de 6 segundos entre o estímulo e a reação (emoção negativa) para permitir que a pessoa aja de uma forma mais racional e menos reativa.
- **Passo 5:** é feito um ensaio mental junto com o coachee para ampliar as opções de atuação simulando mentalmente um desafio futuro.

3.21 Âncoras

Desenvolvido a partir do trabalho de Robert Dilts e Tony Robbins, é um modelo para criar estados emocionais positivos desenvolvido através de 9 passos:

- **Passo 1:** criar o estado emocional desejado.
- **Passo 2:** definir uma âncora através de um estímulo corporal e replicável (ex.: punho esquerdo)

- **Passo 3:** recordar um momento passado em que o estado desejado estava presente e reviver este momento.
- **Passo 4:** criar a ancoragem associando o estado emocional com o estímulo definido no passo 2.
- **Passo 5:** quebrar o estado emocional fazendo uma outra atividade.
- **Passo 6:** fazer um teste disparando a âncora.
- **Passo 7:** repetir os passos 3, 4, 5 e 6 pelo menos 3 vezes.
- **Passo 8:** visualizar uma situação no futuro onde será preciso este estado emocional, disparar a âncora e verificar os sentimentos gerados.
- **Passo 9:** acompanhar a evolução do coachee.

3.22 Congelamentos de Imagem

Desenvolvido a partir do trabalho de S. Skiffington, é um modelo para induzir estados emocionais através de 6 passos:

- **Passo 1:** representar em que região do corpo o estado emocional negativo está representado, congelar esta reação corporal e sair do problema.
- **Passo 2:** mudar o foco, deixando o problema de lado por alguns instantes e concentrando-se na região do coração por 15 segundos.
- **Passo 3:** lembrar de um momento positivo ou alegria e vivenciar novamente o estado emocional anterior. Verificar o que está sendo visto, ouvido e sentido.
- **Passo 4:** encontrar soluções através da intuição enquanto se concentra na região do coração. Perguntar qual é a maneira mais eficaz de lidar com a situação.
- **Passo 5:** ouvir as respostas do passo 4 e refletir sobre o que as novas perspectivas dessa solução trazem.
- **Passo 6:** o coach deve estimular o coachee a utilizar esta técnica para lidar com eventuais emoções negativas.

3.23 Modelos AF

Desenvolvido a partir do trabalho de S. Skiffington, é um modelo clássico para lidar com crenças limitantes ou irracionais. A sigla AF se refere a passo com palavras em inglês iniciadas com letras de A a F:

- *Activating* (ativando o evento ou situação);
- *Belief* (crença limitante sobre a situação);
- *Consequences* (consequências emocionais e comportamentais dessa crença);
- *Disputing* (disputando a crença limitante);
- *Effective* (nova crença eficaz);
- *Feelings* (novos sentimentos e emoções).

3.24 Ideias Fixas

Desenvolvido a partir do trabalho de S. Skiffington, esta ferramenta ensina como lidar com ideias fixas, fazendo uma análise custo-benefício através de perguntas poderosas.

3.25 O Crítico Interno

Desenvolvido a partir do trabalho de S. Skiffington, esta ferramenta tem o objetivo de neutralizar a voz interna crítica e substituí-la por uma voz fortalecedora. Identificando as vozes ou diálogos internos críticos e criando algumas sentenças contrárias que irão neutralizar este processo.

3.26 GROW

Desenvolvido a partir do trabalho de Alexander e Whitmore, foi um dos primeiros modelos de coaching para condução de sessões. Seu nome também é formado por iniciais de palavras em inglês:

- *Goal* (meta) – definição de metas para curto e longo prazo;
- *Reality* (realidade) – verificação da realidade para explorar a situação atual;
- *Options* (opções) – opções e estratégias atuais de ações em curso;
- *What, When, Whom, Will* – o que vai ser feito, quando, por quem e a vontade de fazer.

4. MELHORES FERRAMENTAS DE COACHING PARA SEREM UTILIZADAS COM AS EQUIPES REMOTAS

Por se tratarem de equipes remotas que estão trabalhando para um determinado projeto e que um encontro presencial é praticamente impossível, deve-se ter muito cuidado na escolha da ferramenta a ser usada, pois o *Rapport* entre o coach e o coachee fica muito comprometido quando as formas de contato são virtuais, ou seja, por telefone, mensagem, e-mail, ou na melhor das hipóteses, por vídeo.

Considerando estes aspectos as melhores ferramentas de coaching a serem utilizadas com as equipes remotas da empresa X são:

Administração do Tempo: é um trabalho de autoanálise e pode ser feito individualmente e depois revisado em dupla por telefone ou vídeo. Outro ponto interessante desta ferramenta é que ela pode ser aplicada tanto para objetivos pessoais ou de carreira, quanto para objetivos do projeto que está sendo trabalhado.

Avaliação e Aprendizado: esta ferramenta pode ser aplicada às equipes tanto ao final do projeto quanto no seu decorrer, pois o projeto é constituído de etapas e esta ferramenta possibilita que os aprendizados sejam capturados durante o processo, fazendo com que alguns desvios possam ser corrigidos de forma preventiva. Esta ferramenta pode ser utilizada em reuniões à distância, porém é interessante que seja feita com cada membro da equipe individualmente.

Fup & To Do: da mesma forma que a ferramenta anterior, esta ferramenta possibilita o aprendizado ao longo do processo, porém tem como objetivo adicional criar tarefas entre as etapas para garantir a implementação dos aprendizados. Esta ferramenta também pode ser praticada por meios de comunicação virtuais.

Modelo IDEAL: esta ferramenta pode ser utilizada para quando surgir algum problema relacionado ao projeto ou à equipe. Pode ser realizado em reuniões em grupo, preferencialmente por vídeo ou em reuniões individuais por telefone ou vídeo, quando a necessidade for trazida por um dos membros da equipe. Porém, se as ações propostas estiverem relacionadas com o projeto, as mesmas devem ser alinhadas com todo o time a fim de evitar futuros ruídos e conflitos.

GROW: esta é uma ferramenta que pode ser utilizada por cada membro da equipe, pela equipe como grupo de trabalho e pelo projeto em si. É uma ferramenta simples, mas muito útil para montar planos de ação de toda ordem. O coach tem o papel de facilitador, por isto é interessante que seja utilizado algum tipo de comunicação com vídeo.

5. CONCLUSÃO

As equipes remotas da empresa X possuem uma grande diversidade por serem formadas por pessoas de diferentes áreas e por cada equipe estar localizada em um diferente país da América Latina. Outro complicador é o fato de não existir uma hierarquia formal entre as

equipes e a liderança do projeto. Isto faz com que o processo de coaching seja mais desafiador e que a escolha das ferramentas a serem utilizadas e sua aplicação sejam muito bem analisados.

Com o uso do trabalho de coaching cada vez atingindo mais pessoas e sendo mais estudado, mais ferramentas são criadas para facilitar o atingimento da meta determinada pelo coachee. No presente trabalho foram apresentadas 26 diferentes ferramentas de coaching para serem utilizadas.

O objetivo deste trabalho foi identificar as melhores ferramentas de coaching levando em consideração as características das equipes remotas do projeto corporativo da empresa X. Devido à complexidade das equipes remotas da empresa X e dos meios de comunicação disponíveis foram selecionadas 5 dentre as 26 ferramentas descritas.

6. REFERÊNCIAS

AVELLAR E DUARTE, **Gestão de Equipes Remotas**. Disponível em: <http://www.avellareduarte.com.br/projeto/planejamento/planejamento2/planejamento2_equipesRemotas.htm> Acesso em: 27/09/14.

BRAGGIO, Fabio Luis, **Equipes Remotas**. Disponível em: <<http://escritoriodeprojetos.com.br/equipes-remotas.aspx>> Acesso em: 27/09/14.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, **Kit de Ferramentas PPC**. Treinamento Personal & Professional Coaching, 2012. 48p.