



JUAN SEBASTIAN ABARCA BONHOMME MIYHASITA

A INFLUÊNCIA DO COACHING NA MOTIVAÇÃO EM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo 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.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

A INFLUÊNCIA DO COACHING NA MOTIVAÇÃO EM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO,

elaborado por Juan Sebastian Abarca Bonhomme Miyhasita e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação:

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

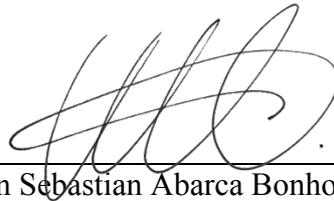
Claudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Juan Sebastian Abarca Bonhomme Miyhasita, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Curitiba (1/2015) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A INFLUÊNCIA DO COACHING NA MOTIVAÇÃO EM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO, é autêntico e original.

Curitiba, 20.setembro.2017



Juan Sebastian Abarca Bonhomme

Miyhasita

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu marido Laudemir por estar sempre ao meu lado meu lado e à
minha querida amiga Alicia por me incentivar.

RESUMO

Manter motivados os indivíduos dentro de uma organização é fundamental para o alto desempenho; por isso, torna-se fundamental conhecer exatamente os níveis de motivação de cada integrante. O presente estudo sobre “A influência do coaching nos níveis de motivação de uma equipe de alto desempenho” teve como objetivo analisar de que maneira o coaching influencia ou pode influenciar na motivação das equipes de alto desempenho. A abordagem do método foi qualitativa; a tipologia quanto aos meios foi pesquisa bibliográfica e de campo na forma de estudo de caso participante; a Tipologia quanto aos fins foi descritiva, explicativa e aplicada. Os resultados indicam que a aplicação de técnicas de coaching foi efetiva para modificar a estrutura das necessidades que motivam os indivíduos no seu trabalho.

Palavras Chave: motivação. alto desempenho. equipes. maslow.

ABSTRACT

Keeping individuals motivated within an organization is critical to high performance; therefore, it is crucial to know exactly the levels of motivation of each individual. The present study on "The influence of coaching on the motivation levels of a high performance team" intends to analyze how coaching can or does influence the motivation of high performance teams. The method approach was qualitative; the typology as to the sources was bibliographical and field research in the form of a participant case study; the typology as to the purposes was descriptive, explanatory and applied. Results of this study show that the application of coaching techniques was effective to modify the structure of the needs that motivate individuals in their work.

Keywords: motivation. high performance. teams. maslow.

LISTA DE FIGURAS

TABELA 1 – ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL.....	6
TABELA 2 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	7

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PARTICIPANTE C1 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO MASLOW ANTES E DEPOIS DA APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE COACHING.....	14
TABELA 2 – PARTICIPANTE C2 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO MASLOW ANTES E DEPOIS DA APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE COACHING.....	15
TABELA 3 – PARTICIPANTE C3 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO MASLOW ANTES E DEPOIS DA APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE COACHING.....	16
TABELA 4 – PARTICIPANTE C4 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO MASLOW ANTES E DEPOIS DA APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE COACHING.....	17
TABELA 5 – PARTICIPANTE C5 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO MASLOW ANTES E DEPOIS DA APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE COACHING.....	18
TABELA 6 – PARTICIPANTE C6 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO MASLOW ANTES E DEPOIS DA APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE COACHING.....	19

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivo Geral.....	1
1.2 Objetivos Específicos.....	1
1.3 Delimitação do Tema.....	1
1.4 Justificativa/Relevância.....	1
1.5 Metodologia.....	1
2. FUNDAMENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1 MOTIVAÇÃO.....	4
2.1.1 Moderno conceito de motivação.....	4
2.1.2 O ciclo da motivação.....	5
2.1.3 Teoria da motivação humana de Maslow.....	6
2.2 EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.....	7
2.2.1 Diferenças entre um grupo de trabalho, equipe de trabalho e equipe de alto desempenho.....	7
2.2.2 Definição de equipes de alto desempenho.....	9
2.2.3 Características prévias para o surgimento de uma equipe de alto desempenho.....	9
2.3 COACHING.....	10
2.3.1 Coaching empresarial.....	11
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	12
3.1 Participantes.....	12
3.2 Instrumento.....	12
3.3 Aplicação do processo.....	14
4. CONCLUSÕES	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23
7. ANEXOS	24
Anexo 1 - Motivograma.....	24
Anexo 2 – Autofeedback.....	30

Anexo 3 – Matriz da gestão da mudança.....	31
Anexo 4 – Matriz do estado desejado.....	32
Anexo 5 – Definição de metas.....	33
Anexo 6 – Feedback 360° projetivo.....	34

1. INTRODUÇÃO

De que maneira o coaching influencia ou pode influenciar na motivação das equipes de alto desempenho?

1.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores e níveis de motivação em uma equipe de alto desempenho, antes e depois da aplicação de processo de coaching aos seus integrantes.

1.2 Objetivos Específicos

- Conceituar equipes de alto desempenho.
- Definir motivação aplicada a equipes de alto desempenho.
- Identificar o papel da motivação nos resultados de uma equipe de alto desempenho.

1.3 Delimitação do Tema

Coaching e Desenvolvimento Humano

1.4 Justificativa/Relevância

O coaching tem se difundido maciçamente nos últimos anos como uma ferramenta de reeducação comportamental, empoderamento pessoal e atingimento de objetivos.

Atualmente muitas empresas vêm investindo recursos importantes (tempo e dinheiro) em capacitações para vários níveis de gestão através da utilização da ferramenta de coaching. Normalmente, a aplicação desse processo acontece com um grupo de indivíduos estratégicos dentro da organização.

Essa aplicação crescente do coaching nos ambientes corporativos justifica indagar se e de que forma essa ferramenta de desenvolvimento influi no nível de motivação de equipes profissionais de alto desempenho.

1.5 Metodologia

Abordagem: Qualitativa.

Tipologia quanto aos meios: Pesquisa bibliográfica e de campo na forma de estudo de caso participante.

Tipologia quanto aos fins: Descritiva, explicativa e aplicada.

Entre os inúmeros objetivos das ciências administrativas encontra-se o estudo do comportamento humano e do seu desempenho, pois é cada vez mais aceito que o sucesso de uma empresa é diretamente proporcional ao desenvolvimento de habilidades nas pessoas, e nisto se concentra grande parte do valor percebido de uma organização.

As empresas que consigam avaliar e desenvolver as competências dos seus integrantes estarão mais capacitadas para um mundo empresarial competitivo. É por isso que se procura estabelecer opções que fortaleçam os integrantes de uma empresa.

Aproveitar as capacidades e habilidades do talento humano é uma estratégia que toda empresa deve ter em consideração se quer se destacar num ambiente empresarial em constante evolução.

As constantes transformações que as empresas vêm experimentando ao longo dos últimos anos fizeram com que o coaching tenha surgido como uma necessidade demandada pelos líderes organizacionais e os demais membros da organização, principalmente com o objetivo de desenvolver as habilidades comportamentais de todos os integrantes e, dessa forma, desenvolver empresas compostas por indivíduos altamente capacitados para lidar com as constantes mudanças e com os desafios do mundo globalizado.

Devido à falta de estudos empíricos, existe ainda um desconhecimento sobre o processo de coaching e como ele interfere no desenvolvimento de equipes; contudo, há uma vasta prática do coaching no ambiente empresarial, o que produz uma necessidade de que essa prática cresça baseada em uma forte compreensão teórica e em modelos provados empiricamente.

Um dos fatores que incidem no desempenho e esforço que os indivíduos investem no dia-a-dia do ambiente organizacional é a motivação; variáveis externas como as condições sociais e organizacionais podem influenciar na eficiência e eficácia do trabalho, assim como o comportamento das pessoas dentro da organização (Toro e Sanín, 2013). É por isso que as organizações têm investido cada vez mais na implementação de estratégias que estimulem os colaboradores e incrementem sua motivação no trabalho e o desempenho da organização.

Tendo em consideração a necessidade no crescente mercado de trabalho, que demanda que as pessoas desenvolvam competências, assim como que se adaptem facilmente às constantes mudanças e estilos de gestão organizacional, começa a gerar uma constante procura das organizações pela melhoria pessoal e contínua dos seus colaboradores. O coaching se mostra uma ferramenta cada vez mais utilizada, devido a possuir um sistema estruturado e com ferramentas que ajudam a potencializar habilidades e a conquistar metas. Segundo a Harvard

Bussiness Review (2013) os benefícios que o coaching oferece às organizações incluem a superação de problemas, desenvolvimento de habilidades nos colaboradores, aumento da produtividade, retenção de talentos e cultura organizacional positiva.

É por isso que o principal desafio enfrentado pelas organizações hoje em dia se foca nas pessoas, razão pela qual num ambiente competitivo a maioria das empresas busca aumentar a eficiência, engajamento e motivação para aplicar a estratégia.

Por este motivo, é de grande interesse aprofundar os estudos sobre a influência da motivação no trabalho, e saber se estratégias de desenvolvimento como o coaching podem influenciar no desempenho dos colaboradores. Tendo isto em consideração, é de muita importância verificar se a estratégia pode gerar um contexto que influencie de maneira positiva na percepção dos colaboradores para com a organização e, da mesma forma, que influencie de forma direta no desempenho e produtividade individual.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é mensurar o nível de motivação nas equipes de alto desempenho antes e depois de um processo de coaching.

Por essa razão, a pergunta que guiou este trabalho esteve focada em como a aplicação de técnicas de coaching pode ou não influenciar nos níveis de motivação relacionados ao trabalho e, conseqüentemente, no desempenho dos integrantes de uma equipe de alto desempenho. Em suma, formulou-se a seguinte pergunta: De que maneira o coaching influencia ou pode influenciar na motivação das equipes de alto desempenho?

2. FUNDAMENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 MOTIVAÇÃO

2.1.1 Moderno conceito de motivação

A motivação no ambiente empresarial é entendida como a vontade de exercer elevados níveis de esforço para atingir metas profissionais, condicionadas pela satisfação de alguma necessidade individual (Robbins, 2005). Entende-se por necessidade o estado interno da pessoa que faz com que certas ações tenham um resultado mais atrativo.

A motivação, nesse contexto, tem constituído um processo de grande relevância tanto do ponto de vista da pesquisa quanto da gestão organizacional, pois tem-se desenvolvido um grande número de teorias na busca da técnica motivacional definitiva.

Uma teoria da motivação é útil na medida em que permita demonstrar que estímulos ou elementos aportam energia e direção ao comportamento do trabalhador. Ou seja, o motivo pelo qual um indivíduo escolhe continuar uma ação que em diferentes circunstâncias descartaria, influenciando desta forma na conduta e vontade das pessoas.

Para Robbins (2005), um colaborador motivado é aquele que possui uma atitude positiva no seu trabalho, está comprometido e está conectado com os objetivos da organização, participa ativamente de ações que permitam a difusão das metas da organização e inclui diretamente a todos os membros da empresa, e comunica abertamente os seus interesses influenciando positivamente o ambiente de trabalho.

A motivação pode ser o eixo central que permitirá uma correta interação entre o colaborador e a organização, onde não somente o indivíduo se beneficiará no papel pessoal e profissional, mas também a organização poderá se beneficiar do resultado ao ter um colaborador mais engajado e motivado.

Tendo isso em consideração, é importante ressaltar que a motivação é um conjunto de forças internas e externas que faz com que os colaboradores de uma empresa decidam por diferentes caminhos para a conquista de um objetivo organizacional, pelo qual todas as atividades que os indivíduos realizam de maneira consciente possuem um motivo ou causa. É por isso que é muito importante que nas organizações se consiga identificar as motivações das pessoas para, desta forma, poder direcionar o seu trabalho e assim motivá-los no seu desempenho e no atingimento de metas (Newstrom, 2008).

Segundo Newstrom (2008) no desempenho das pessoas no ambiente organizacional, a motivação segue um padrão onde os impulsos internos geram tensões que são afetadas pelo ambiente. Os impulsos internos motivadores fazem referência à influência do ambiente cultural no qual a pessoa tem se desenvolvido, pois afetam as suas crenças e formas de agir.

A motivação para a realização é a que impulsiona as pessoas a cumprirem as metas que se propõem e faz que tenham um melhor desempenho pelas recompensas que virão logo após o cumprimento dos objetivos.

2.1.2 O ciclo da motivação

O desejo de conhecer, prever ou influenciar na conduta laboral dos indivíduos tem motivado constantemente técnicas que possam mensurar as causas e consequências da motivação e satisfação no trabalho.

Uma das situações de maior incidência na conquista de objetivos e metas empresariais é o desempenho dos integrantes da equipe, sendo a motivação o motor que impulsiona dito desempenho. Neste sentido, reconhece-se atualmente que “uma das razões mais habituais para que um colaborador queira abandonar uma organização é a falta de objetivos e oportunidades de desenvolvimento profissional, entre outros aspectos, que determinam o entusiasmo e fidelidade para com uma empresa” (Chiavenato, 2014), o que provoca uma perda de capital humano.

O ser humano desenvolve sua existência em função de um grupo de características motivacionais que, de uma forma ou outra, potencializam o seu desempenho dentro de uma organização. Portanto, é de grande importância descrever a motivação e as principais teorias motivacionais empresariais, compreendendo que para que haja criação, desenvolvimento e aplicação de qualquer plano estratégico deve-se sempre desenvolver o capital humano que o executará.



Figura 1: Etapas do Ciclo Motivacional

Fonte: Próprio autor, inspirado do Chiavenato (2014)

Para compreender melhor a conduta dos indivíduos e explicar melhor o seu desempenho no ambiente empresarial, a Figura 1 resume as partes do ciclo motivacional completo. O ciclo da motivação inicia-se com o indivíduo em pleno equilíbrio interno (1) o qual percebe um estímulo ou incentivo (2), que lhe gera uma necessidade (3), que o obriga a realizar uma ação (4), que oriente os seus comportamentos (5) para satisfazer o estímulo inicial. A satisfação (6) é um sentimento de bem-estar que promove o possível início de um novo ciclo.

2.1.3 Teoria da motivação humana de Maslow

Maslow, em sua teoria motivacional, sugere que as pessoas possuem uma tendência intrínseca para o crescimento, introduzindo o conceito de “hierarquia” das necessidades, na qual as necessidades encontram-se organizadas estruturalmente segundo o grau de poder, de acordo a uma determinação biológica dada pela nossa constituição genética como organismo da espécie humana.

A hierarquia está organizada de tal forma que as necessidades primárias são as mais básicas e no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (Chiavenato, 2014).

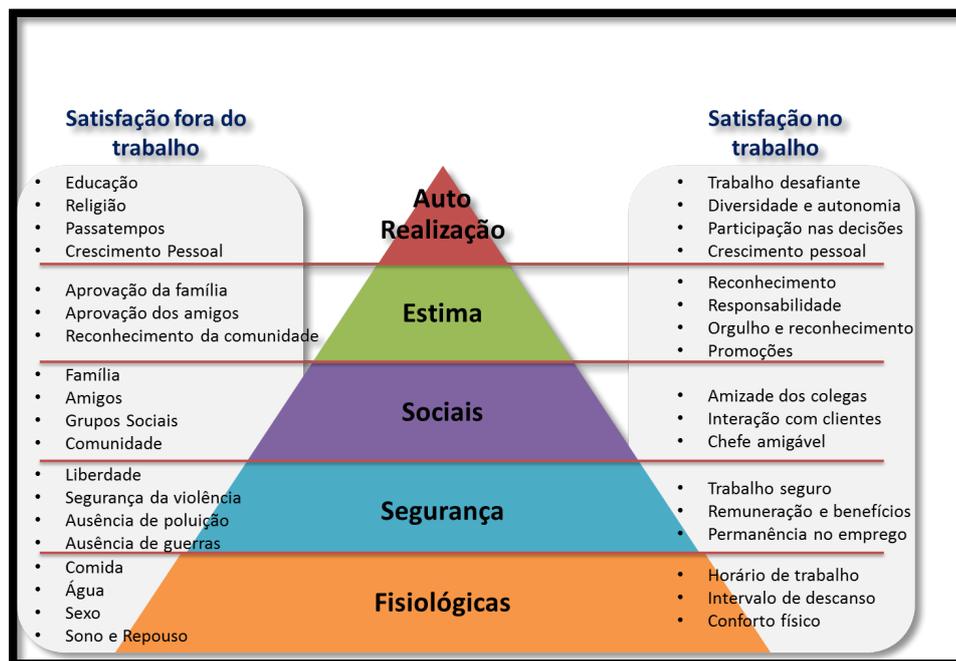


Figura 2: Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: <http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/> - Acessado 17.05.2017

Na pirâmide apresentada na Figura 2, o primeiro nível corresponde às necessidades fisiológicas (comer, beber, dormir; em termos de trabalho, o salário e condições de trabalho mínimas). O segundo nível corresponde à necessidade de proteção e segurança; em termos de trabalho, equivale às condições de segurança laboral, estabilidade de emprego, segurança social e salário superior ao mínimo. O terceiro nível refere-se às necessidades sociais como vinculação, carinho e amizade, sendo que, no âmbito do trabalho, refere-se a poder realizar tarefas que permitam um sentimento de conquista e responsabilidade e reconhecimento. O nível mais alto refere-se à autorrealização que, do ponto de vista profissional, refere-se à possibilidade de utilizar plenamente as habilidades, capacidades e criatividade.

2.2 EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

2.2.1 Diferenças entre um grupo de trabalho, equipe de trabalho e equipe de alto desempenho

Um grupo de trabalho é um conjunto de pessoas que se reúnem pela autoridade formal de uma organização para transformar recursos iniciais (insumos) em bens e serviços (produtos). Para que exista um grupo de trabalho se requer duas ou mais pessoas identificáveis, um vínculo ou

relação entre elas de caráter duradouro, que possuam um objetivo em comum, que os integrantes tenham consciência do grupo e do objetivo e que tenham uma regulamentação da ação e das relações grupais (Robbins, 2005).

Para que um grupo de trabalhadores seja considerada uma equipe de trabalho, é necessário possuir certas condições organizacionais mínimas e que os seus integrantes modifiquem na essência tanto a forma como iniciam e realizam o seu trabalho, como também o estilo de relação interpessoal entre os indivíduos do grupo.

O grupo de trabalho evolui para uma equipe, na medida que os seus integrantes:

- Compartilhem suas ideias para melhorar os seus processos de trabalho;
- Desenvolvam respostas adequadas às mudanças que afetam o grupo todo;
- Promovam o respeito entre os seus integrantes;
- Participem na definição da melhoria dos objetivos comuns; e
- Iniciem ações comuns para conquistar um desempenho superior.

As equipes de trabalho são formadas por um grupo pequeno de membros, com níveis de habilidades complementares, com um propósito significativo, com objetivos e metas específicos, com uma proposta de trabalho clara e um sentido mútuo de responsabilidade (Katzenbach, 2002).

As equipes de alto desempenho se diferenciam dos anteriores pelo seu nível de desenvolvimento. Possuem resultados distintos dos grupos de trabalho, caracterizando-se por nunca se conformar com eles. Implementam processos específicos para a realização das suas tarefas, desenvolvendo um tipo específico de comportamento entre os seus integrantes conseguindo níveis especiais de consistência e intensidade.

Por consistência entende-se que todos os integrantes conhecem o processo do trabalho e das suas diferentes etapas. Também existe consistência no projeto de cada um dos seus integrantes, pois os mesmos possuem um objetivo comum. Intensidade refere-se ao nível de energia e compromisso qualitativamente maior que o possuído pelos integrantes de uma equipe de trabalho propriamente dita. É comum os integrantes de uma equipe de alto desempenho se sentirem impacientes pelos problemas não resolvidos, desculpas, atrasos injustificados, distrações e falta de foco, não se conformando com as soluções aparentes, o que os leva à busca de melhores soluções constantemente.

2.2.2 Definição de equipes de alto desempenho

As empresas utilizam, normalmente, o termo de equipe de alto desempenho para descrever aquilo que é descrito pelos autores como uma equipe. A princípio trata-se de algo que pode causar certa confusão, devido ao fato de que uma equipe de alto desempenho é mais comprometida, poderosa e menos frequente que uma equipe normal (Katzenbach, 2002).

Desta forma, o termo “equipe de alto desempenho” não é a denominação de uma nova espécie de equipe, mas a evolução que qualquer equipe pode apresentar. Uma equipe de alto desempenho possui uma disposição à realização, atitude que é compartilhada pelos integrantes e que pode se estender a qualquer tipo de equipe, seja qual for a sua denominação.

Como dito acima, qualquer equipe pode se desenvolver numa equipe de alto desempenho, desde que e quando disponha de uma mentalidade ativa, determinação e dedicação total para alcançar uma meta relevante. “As equipes de alto desempenho oferecem aos seus integrantes a oportunidade de evoluir além dos limites habituais, num esforço coletivo por conquistar algo realmente importante” (Katzenbach, 2002).

2.2.3 Características prévias para o surgimento de uma equipe de alto desempenho

As equipes de alto desempenho exigem que os seus membros tenham desenvolvido competências individuais e coletivas, pois ambas são necessárias para que estes indivíduos possam integrar uma equipe considerada como tal (Katzenbach, 2002).

Sobre as competências que os indivíduos devem apresentar:

- Desenvolver a combinação adequada de habilidades, quer dizer, as aptidões complementares necessárias para atingir as metas;
- Ter desenvolvido a capacidade da escuta e estar atento ao que a outra pessoa está dizendo;
- Trazer para si mesmo a responsabilidade. Isto é, reconhecer as dificuldades nas responsabilidades do outro para, desta forma, poder antecipá-las.

As competências coletivas se referem a que os integrantes do grupo:

- Possuem as competências para adotar uma perspectiva generalizada do conjunto de problemas;
- Estão dispostos a aceitar a responsabilidade pelo todo;

- São capazes de trabalhar em equipe;
- Estão dispostos a assumir conflitos;
- Os objetivos estão identificados e são compartilhados;
- São autogerenciáveis.

2.3 COACHING

O coaching é um processo de aprendizagem transformacional que tem como objetivo superar os obstáculos e expandir a capacidade de ação efetiva das pessoas num âmbito específico ou situação determinada. Isto consegue-se através da ação efetiva de metas e o desenho de ações claras para alcançar resultados desejados tanto pela empresa como pelos colaboradores, daí a sua importância (Lages, 2014).

Tendo em consideração as mudanças nos processos de gestão e a necessidade de uma organização no mercado competitivo atual, é muito importante centralizar os esforços em possuir colaboradores talentosos e com competências adequadas que facilitem o compromisso desses indivíduos para com a empresa e que se encontrem alinhados com o propósito da organização.

A implementação do coaching tem como finalidade o aumento do rendimento de toda uma equipe de trabalho que interage com o coach, com o intuito de alcançar elevados níveis de efetividade.

O coaching representa um meio estratégico de desenvolvimento de habilidades comportamentais dos indivíduos, com o propósito de ser mais produtivo e aproveitar a vida ao máximo nos seus diferentes contextos. O processo se baseia numa relação onde o coach aplica uma metodologia necessárias para gerar uma mudança drástica no comportamento e ação das pessoas.

Desta forma, para se desenvolver novas competências é necessário não apenas possuir um interesse ou motivação pessoal para a mudança, mas um intermediador que promova o direcionamento de novos caminhos. Assim, o coaching é um processo, ou meio, que facilita este avanço para construir ou melhorar competências de auto percepção.

2.3.1 Coaching empresarial

Cada vez mais as organizações estão introduzindo processos e técnicas de coaching como estratégia para se manterem competitivas, pois nos dias de hoje, apenas as empresas comprometidas a inovar são as que se mantêm à frente.

Segundo Lages (2014), são precisos novos paradigmas que ajudem a criar uma nova organização em termos de mentalidade:

- Aperfeiçoamento de uma nova filosofia de desenvolvimento humano;
- Criação de novas estratégias de aprendizado interno;
- Utilização dos profissionais de desenvolvimento humano como consultores internos e responsáveis do desempenho dos sistemas gerenciais;
- Estímulo dos gerentes como coaches de desempenho;
- Desenvolvimento da motivação e autoestima dos colaboradores;
- Identificação de estratégias de recompensa que motivem os colaboradores a melhorar seu comprometimento e resultados.

Para que possa existir um desempenho efetivo nas organizações, deve-se ter em consideração alguns aspectos importantes (Chamine, 2013):

(a) Resultados

Qualquer processo orientado a resultados deve ter como objetivo a melhoria contínua do desempenho, seja ele individual ou grupal.

(b) Disciplina

Com o intuito de conquistar o objetivo da melhoria contínua, o gestor deve ser o suficientemente disciplinado para criar as condições essenciais, aprender, desenvolver e utilizar as habilidades críticas e manejar adequadamente uma conversação de coaching.

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O comportamento humano é uma das áreas que mais vem sendo estudadas nos últimos anos, pois as empresas estão cada vez mais certas de que o que dá vida às organizações são as pessoas. E entre os pontos mais sujeitos a variações no comportamento humano estão os níveis de motivação pessoal.

O objetivo deste trabalho é mensurar se e de que forma um processo de desenvolvimento de habilidades comportamentais como o coaching pode influenciar nos índices de motivação.

3.1 Participantes

Para a realização desta investigação foi escolhida uma amostra com seis indivíduos que fazem parte do departamento comercial de uma empresa de marketing digital situada na cidade de Curitiba e que trabalham juntos há mais de dois anos.

O objetivo foi estudar a influência do coaching na motivação desses indivíduos.

3.2 Instrumento

O Motivograma é uma ferramenta baseada na teoria de necessidades de Maslow, utilizada para mensurar os índices de motivação presentes nos indivíduos.

O questionário possui 30 perguntas, cada uma contando com duas alternativas. O participante deve escolher a que melhor se adequa a sua realidade e/ou aquela que melhor descreveria sua opinião naquela circunstância. Cada alternativa é identificada por uma letra (V, W, X, Y e Z), cada uma das quais se refere a um grupo das necessidades na pirâmide de Maslow.

O participante deverá, em cada pergunta, distribuir entre as duas alternativas um total de 3 pontos, onde “3” indica o maior nível de concordância e “0” o maior nível de discordância. A pontuação atribuída às duas alternativas de cada pergunta deverá sempre somar 3 pontos. Por exemplo: 3 pontos para uma alternativa e 0 para a outra (quando existe total concordância com uma alternativa e total discordância com a outra); ou 2 pontos para uma alternativa e 1 para a outra (se houver concordância parcial com ambas as alternativas).

O questionário foi aplicado aos 6 participantes antes e depois da aplicação de técnicas de coaching em grupo, servindo, portanto, de referência para a comparação dos resultados.

O programa de coaching ao qual os seis indivíduos foram submetidos neste estudo foi estruturado em cinco módulos, nos quais foram trabalhados os temas abaixo, em dinâmicas vivenciais com duração de uma hora, uma vez por semana.

Cada módulo tem como objetivo desenvolver uma habilidade comportamental:

1. Módulo 01: Auto feedback;
2. Módulo 02: Matriz da gestão da mudança;
3. Módulo 03: Matriz do estado desejado;
4. Módulo 04: Definição de metas;
5. Módulo 05: Feedback 360° Projetivo.

O questionário inicial foi aplicado entre 20 e 21/02/2017, e o questionário final entre 05 e 07/04/2017, com todos os colaboradores participantes do estudo, com o intuito de levantar os fatores que os motivam para trabalhar na empresa. Os colaboradores serão indicados como: C1, C2, C3, C4, C5 e C6.

O processo de coaching foi realizado uma vez por semana, entre 06/03/2017 e 05/04/2017.

A seguir o resultado do questionário aplicado aos integrantes da empresa, antes e depois da realização do processo de coaching.

3.3 Aplicação do processo

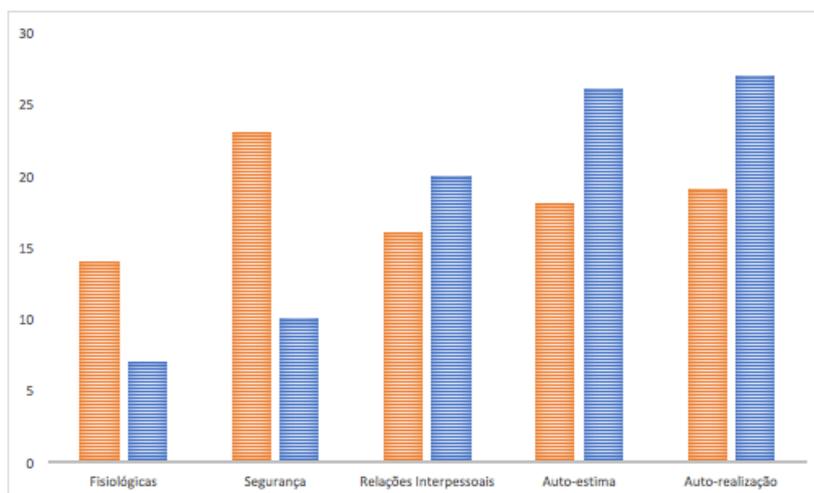


Tabela 1: Participante C1 – Resultado do questionário de motivação Maslow antes e depois da aplicação de técnicas de coaching em grupo.

Fonte: Próprio Autor

A tabela 1 mostra a comparação entre o antes da aplicação de técnicas de coaching (na cor laranja) e o depois (na cor azul) nos níveis de motivação laboral do sujeito denominado C1. A hierarquia das motivações do colaborador no início (cor laranja) prioriza o quesito Segurança (trabalho seguro, remuneração, benefícios e permanência no emprego), seguido pela Autorrealização (grau de satisfação do indivíduo através de um trabalho desafiante, diversidade e autonomia, participação das decisões e crescimento pessoal) e Autoestima (reconhecimento, responsabilidade, orgulho em fazer parte e promoções). Já a mensuração realizada após o processo de coaching mostra (cor azul) uma clara mudança nessa hierarquia de necessidades: em primeiro lugar a Autorrealização, praticamente empatada com a Autoestima, seguidas do quesito Relações Interpessoais (amizade com colegas, interação com clientes e bom relacionamento com gestores).

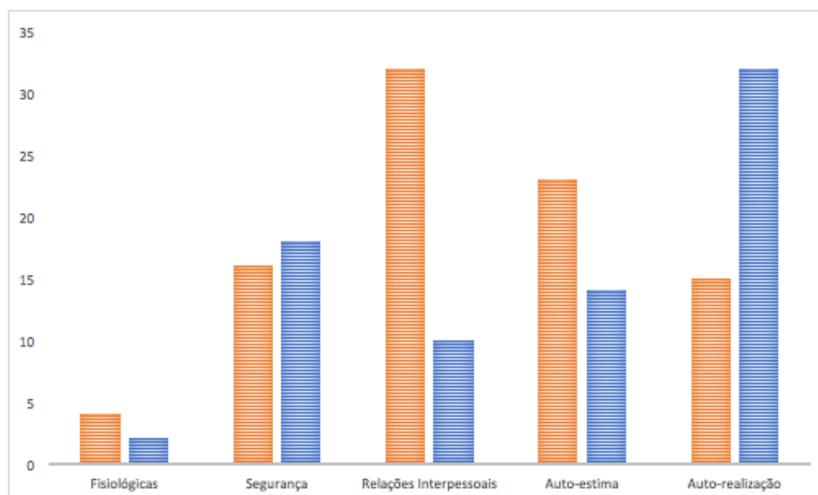


tabela 2: Participante C2 – Resultado do questionário de motivação Maslow antes e depois da aplicação de técnicas de coaching em grupo.

Fonte: Próprio autor

A tabela 2 mostra a comparação entre o antes da aplicação de técnicas de coaching (na cor laranja) e o depois (na cor azul) nos níveis de motivação laboral do sujeito denominado C2. A hierarquia das motivações do colaborador no início (cor laranja) prioriza o quesito Relações Interpessoais (amizade com colegas, interação com clientes e bom relacionamento com gestores), seguido pela Auto-estima (reconhecimento, responsabilidade, orgulho em fazer parte e promoções) e Segurança (trabalho seguro, remuneração, benefícios e permanência no emprego). Já a mensuração realizada após o processo de coaching mostra (cor azul) uma clara mudança nessa hierarquia de necessidades: em primeiro lugar a Autorrealização (grau de satisfação do indivíduo através de um trabalho desafiante, diversidade e autonomia, participação das decisões e crescimento pessoal), seguida por Segurança e Auto-estima.

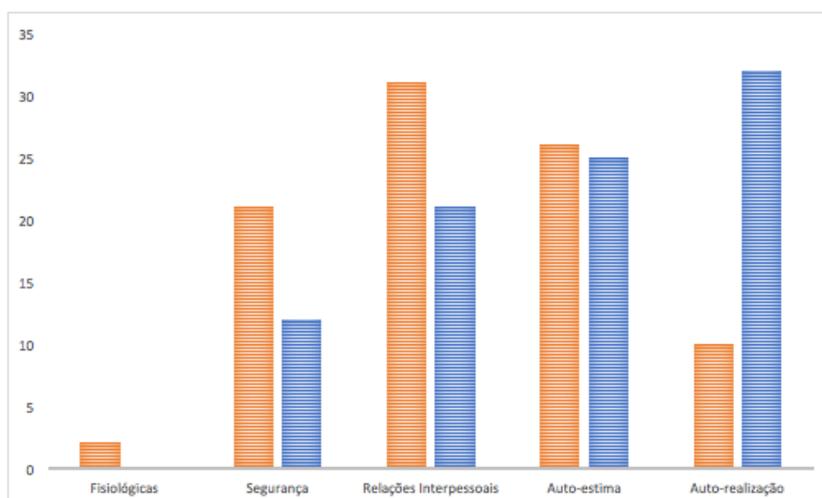


Tabela 3: Participante C3 – Resultado do questionário de motivação Maslow antes e depois da aplicação de técnicas de coaching em grupo.

Fonte: Próprio autor

A tabela 3 mostra a comparação entre o antes da aplicação de técnicas de coaching (na cor laranja) e o depois (na cor azul) nos níveis de motivação laboral do sujeito denominado C3. A hierarquia das motivações do colaborador no início (cor laranja) prioriza o quesito Relações Interpessoais (amizade dos colegas, interações clientes e bom relacionamento com gestores), seguido por Auto-estima (reconhecimento, responsabilidade, orgulho e evolução) e Segurança (trabalho seguro, remuneração e benefícios e permanência no emprego). Já a mensuração realizada após o processo de coaching mostra (cor azul) uma clara mudança nessa hierarquia de necessidades: em primeiro lugar a Autorrealização (grau de satisfação do individuo através de um trabalho desafiante, diversidade e autonomia, participação das decisões e crescimento pessoal), seguida por Auto-estima e, muito perto, Relações Interpessoais.

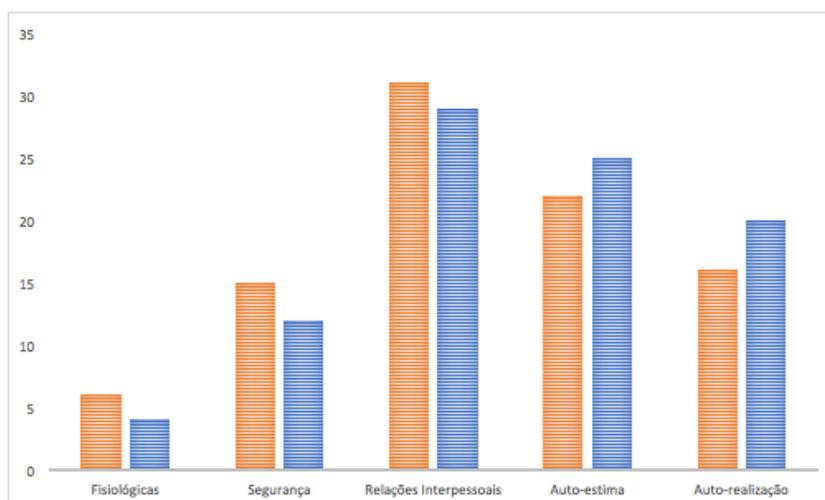


Tabela 4: Participante C4 – Resultado do questionário de motivação Maslow antes e depois da aplicação de técnicas de coaching em grupo.

Fonte: Próprio autor

A tabela 4 mostra a comparação entre o antes da aplicação de técnicas de coaching (na cor laranja) e o depois (na cor azul) dos níveis de motivação laboral do sujeito denominado C4. A hierarquia das motivações do colaborador no início (cor laranja) prioriza o quesito Relações Interpessoais, seguidas de Auto-estima (reconhecimento, responsabilidade, orgulho em fazer parte e promoções) e Autorrealização (grau de satisfação do indivíduo através de um trabalho desafiante, diversidade e autonomia, participação das decisões e crescimento pessoal). Na mensuração realizada após o processo de coaching não houve alteração nessa hierarquia, embora seja possível perceber que o nível de motivação relacionada a Relações Interpessoais decresceu ligeiramente, tendo aumentado ligeiramente nas áreas de Auto-estima e Autorrealização.

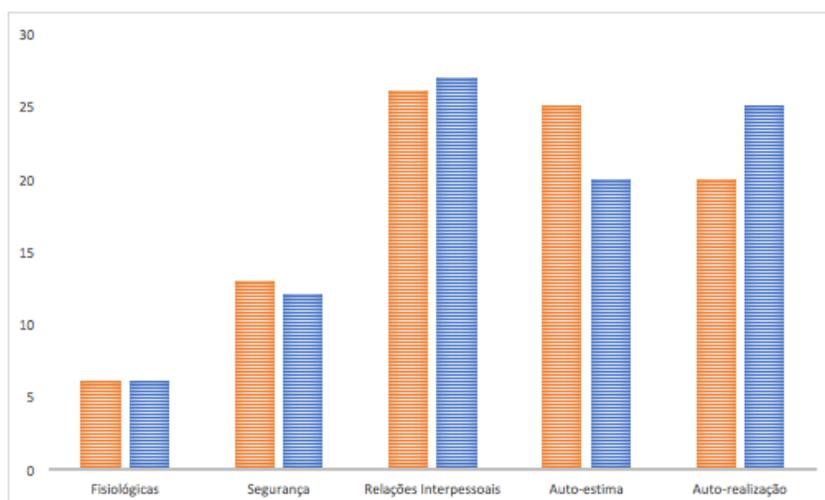


Tabela 5: Participante C5 – Resultado do questionário de motivação Maslow antes e depois da aplicação de técnicas de coaching em grupo.

Fonte: Próprio autor

A Tabela 5 mostra a comparação entre o antes da aplicação de técnicas de coaching (na cor laranja) e o depois (na cor azul), nos níveis de motivação laboral do colaborador denominado como C5. A hierarquia das motivações do colaborador no início (cor laranja) prioriza o quesito Relações interpessoais (amizade dos colegas, interações clientes e bom relacionamento com gestores), seguido por Autorrealização (trabalho desafiador, diversidade e autonomia, participação nas decisões e crescimento pessoal) e Autoestima (reconhecimento, responsabilidade, orgulho e evolução). Por outro lado, na mensuração realizada após o processo de coaching, Relações Interpessoais continuou liderando as motivações do indivíduo, enquanto que houve uma troca de posição na hierarquia entre a motivação relacionada a Autoestima (que passou da segunda para a terceira posição) e a relacionada a Autorrealização (que passou da terceira para a segunda posição).

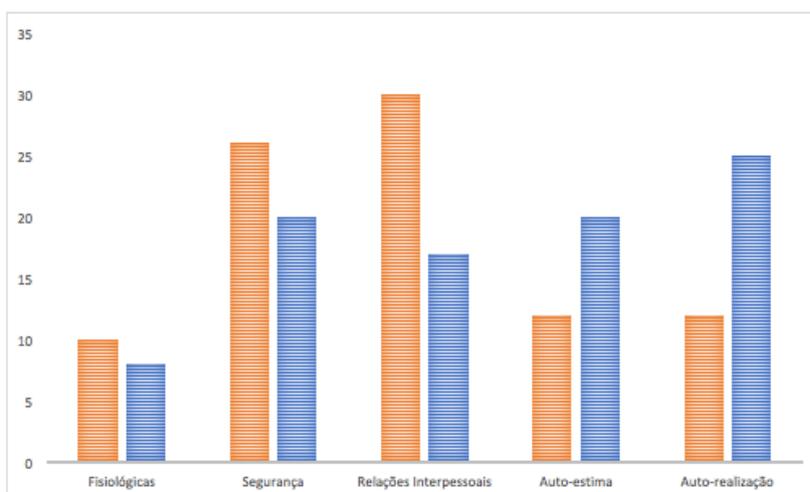


Tabela 6: Participante C6 – Resultado do questionário de motivação Maslow antes e depois da aplicação de técnicas de coaching em grupo.

Fonte: Próprio autor

A tabela 6 mostra a comparação entre o antes da aplicação de técnicas de coaching (na cor laranja) e o depois (na cor azul), nos níveis de motivação laboral do colaborador denominado como C6. A hierarquia das motivações do colaborador no início (cor laranja) prioriza o quesito Relações Interpessoais (amizade com colegas, interação com clientes e gestores amigáveis), seguido por Segurança (estabilidade no trabalho, remuneração, benefícios e permanência no emprego) e, em terceira posição, tecnicamente empatados, Autoestima (reconhecimento, responsabilidade, orgulho e evolução) e Autorrealização (trabalho desafiador, diversidade, autonomia, participação nas decisões e crescimento pessoal). A mensuração realizada após o processo de coaching mostra (cor azul) que a motivações desse participante mudaram para Autorrealização em primeiro lugar, vindo na sequência Segurança e Autoestima.

4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar a influência de um processo de coaching nos níveis de motivação de uma equipe de alto desempenho. As competências são comportamentos observáveis na realidade do trabalho e se manifestam em diferentes níveis. Um colaborador que melhore suas habilidades, conhecimentos e atitudes poderá desempenhar suas atividades de maneira muito melhor, além de conquistar os objetivos organizacionais. A tarefa de uma empresa é saber gerir por competências, ou seja, definir o tipo de competência adequada para cada atividade e identificar as habilidades comportamentais de cada um dos seus integrantes para melhor aproveitá-las e/ou orientá-los com o intuito de melhorar o nível de competitividade.

Podem-se apontar 3 principais conclusões:

Conclusão 1. *A necessidade “Relações Interpessoais” aparece como principal fator de motivação para 5 dos 6 participantes (83,33%), antes da aplicação das técnicas de coaching em grupo. Depois, esse quesito continuou como principal para apenas 2 dos 6 participantes (33,33%).* Sem dúvida, a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho é fundamental para o bem-estar e a felicidade do indivíduo. No entanto, à medida que necessidades mais sofisticadas (Auto-estima e Autorrealização) ganham importância, é natural que diminua a preocupação com as necessidades mais básicas, ou mesmo aquela situada na região intermediária da pirâmide de Maslow, como é justamente o caso das relações interpessoais. Esta primeira conclusão deste trabalho está fortemente relacionada com a conclusão seguinte.

Conclusão 2. *Depois da aplicação das técnicas de coaching em grupo, o nível das necessidades mais básicas (Fisiológicas e Segurança) diminuiu para 4 dos 6 participantes (66,66%) e se manteve praticamente estável para 1 dos participantes (16,66%).* Esta conclusão corrobora e complementa a anterior, no sentido de que o foco nas necessidades situadas no topo da pirâmide diminui a importância atribuída às necessidades relacionadas com a subsistência. Na perspectiva do coaching, pode-se dizer que o indivíduo está avançando para outro nível de autopercepção e autoconsciência.

Conclusão 3. *A necessidade de “Autorrealização” cresceu para todos os 6 participantes (100%) depois da aplicação das técnicas de coaching em grupo.* Esse resultado é tanto mais impressionante ao considerarmos que em alguns casos essa necessidade cresceu exponencialmente, chegando a dobrar ou triplicar no caso de alguns participantes. Do ponto de

vista do coaching, tal resultado não chega a ser surpreendente, tendo em vista que toda a metodologia e ferramentas aplicadas em um processo de coaching têm por finalidade a autorrealização no seu sentido mais amplo, isto é, realização das capacidades, habilidades e potencialidades do indivíduo.

Como sumário das conclusões acima, pode-se apontar que ***a aplicação de técnicas de coaching foi efetiva para modificar a estrutura das necessidades que motivavam os indivíduos no seu trabalho, reduzindo as que se situam na metade inferior da pirâmide de Maslow (Fisiologia, Segurança) e elevando as que se situam no topo (Auto-estima e Autorrealização).***

O coaching empresarial é uma modalidade que vai além da orientação das pessoas e das ações executivas; pretende focar em ações que beneficiem a empresa, as equipes e os indivíduos, alinhando suas expectativas de desenvolvimento e acompanhando os protagonistas da organização na melhora do seu desempenho. As ações do coaching nas empresas estão relacionadas em um sistema que compreende elementos culturais e elementos relacionados com o comportamento, as atitudes e as crenças de todos os indivíduos que compõem a organização.

As informações apresentadas neste trabalho parecem endossar a aplicação do coaching nos integrantes de uma empresa com o objetivo do aumento dos índices de motivação e consequentemente melhorar o desempenho no trabalho.

A eficácia, eficiência e produtividade dos colaboradores é essencial para a conquista dos objetivos organizacionais; portanto, faz-se essencial a estruturação de uma estratégia que potencialize a motivação dos indivíduos.

A correta gestão de uma equipe de alto desempenho representa uma excelente vantagem competitiva para alavancar uma empresa para a realização, especialmente num mundo globalizado e competitivo com o de hoje. A base para o alto desempenho é a motivação no trabalho.

A motivação nos integrantes de uma equipe de alto desempenho leva a mais comprometimento para com a empresa, o que gera mais e melhores resultados. Os desafios que as empresas vivenciam diariamente só podem ser superados com pessoas altamente motivadas. A organização requer uma estrutura que promova o desenvolvimento da motivação para o atingimento dos seus objetivos.

Os fatores de motivação estão em franca e rápida mudança. Há poucos anos, considerava-se a retribuição econômica como o mais importante (ou único) fator motivador; hoje, porém, com o

advento da força de trabalho das novas gerações, fatores como o reconhecimento, aprendizado e propósito ganham protagonismo na hora de escolher – ou abandonar – uma profissão, empresa, cargo ou função.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAMINE, S. **Inteligência positiva: por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam o seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2013

CHIAVENTO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações.** São Paulo: Manole, 2014

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Get the most out of executive coaching.** Disponível em <https://hbr.org/2013/08/get-the-most-out-of-executive> . Acesso em 10/05/2017

KATZENBACH, J. R. E SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.** São Paulo: Campus, 2002

LAGES, A. E O'CONNOR, J. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros.** Rio de Janeiro: Qualimark, 2014

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

TORO, F. A. E SANÍN, A. P. **Gestión del Clima Organizacional – intervención basada en evidencias.** Medellín: Cincel, 2013

7. ANEXOS

ANEXO 1

MOTIVOGRAMA

PERFIL DE MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL

INSTRUÇÕES

Nas páginas seguintes você encontra 30 proposições diferentes para ler e avaliar. Cada uma delas apresenta 2 alternativas possíveis. Você deverá optar por uma das duas alternativas possíveis. Você deverá optar por uma das duas alternativas. Ambas são corretas e válidas. Portanto, você deverá optar por aquela que melhor refletir a sua realidade interna: aquela que mais se parece com aquilo que você faz ou costuma fazer, ou acredita que faria naquelas circunstâncias.

Atribua 2 ou 3 pontos à alternativa que você escolheu como a mais significativa, dependendo do grau de sua importância comparada com a alternativa menos cotada. Esta irá receber nota 0 ou 1 dependendo dos pontos que você atribuir à primeira, já que a pontuação das duas deverá somar sempre 3 pontos.

Isto não é um teste de conhecimento. Não há alternativas boas ou más, corretas ou incorretas. Qualquer abordagem deste tipo comprometeria seriamente a fidedignidade do seu perfil. Insira nos parênteses correspondentes os pontos que você atribuir. Não assine.

1. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Z () a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

3. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V () não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.)

Y () não me confere o devido respeito e consideração.

4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

V () recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

X () mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, e tenho a convicção de que sou bem aceito por eles.

5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Y () me conferir maior prestígio e poder.

6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X () me delega responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico provado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias básicas com os meus companheiros.

Z () as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

W () um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

Y () o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

V () me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

9. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

Y () não me confere o devido respeito e consideração.

Z () resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

W () tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

Z () me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

11. Se na minha próxima promoção for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V () me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Y () me conferir maior prestígio e poder.

12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V () sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

Z () as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

13. O que mais me incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

W () um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

15. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

W () não pena no dia de amanhã.

X () é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

16. Desenvolvo as minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y () me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

Z () me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V () me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável restaurante interno com comida saborosa.

W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X () me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico provado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias básicas com os meus companheiros.

Y () outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que estou planejando assumir no futuro próximo.

19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

X () o relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

Y () o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Y () me oferecer um cargo que confirma maior prestígio e poder.

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V () não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.)

X () é antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

22. Desenvolvo as minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X () mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, e tenho a convicção de que sou bem aceito por eles.

Z () me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V () me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

W () perco a confiança no meu chefe e desconfio da estabilidade dele, temo pela sobrevivência da minha organização.

Y () outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

25. O que mais me incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Y () o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

Y () me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

W () não pensa no dia de amanhã.

Z () resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

28. Desenvolvo as minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

W () tenho um superior imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

X () mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V () sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou da saída.

W () perco a confiança no meu chefe e desconfio da estabilidade dele, temo pela sobrevivência da minha organização.

ANEXO 2

AUTOFEEDBACK

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE SI MESMO

por José Roberto Marques

SEU NOME (como você gosta de ser chamado): <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/>	
Uma frase que identifica você: <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/>	
Um Livro que faz sentido em sua vida: <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/>	
Um filme que trouxe um grande aprendizado no seu processo evolutivo: <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/>	
O que as pessoas que te veem pela primeira vez pensam/sentem sobre você? <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/>	
Quais seus pontos fortes?	Quais seus pontos de melhoria?
Oportunidades internas e externas?	Dificultadores, Limitadores / Ameaças
Qual o Meu Grande Aprendizado ao Fazer o <i>AutoFeedback</i>	O que posso fazer para colocar este Aprendizado em prática Agora?
O que eu vim buscar aqui?	O que precisa acontecer efetivamente e na prática para saber que alcançou o resultado?
Qual é o seu epitáfio? (se fosse hoje)	Qual será seu epitáfio? (daqui a 20/30/60... anos)

Perguntas para gerar conclusões e decisões:

Colocando todos estes elementos em uma balança, qual você acha que é a melhor solução?

Perguntas para verificar congruência interna:

Está OK para você esta solução ou você tem algo que queria considerar, acrescentar, nesta reflexão?

ANEXO 3

MATRIZ DA GESTÃO DA MUDANÇA

		F A Ç O	
G O S T O	1. Manter, Melhorar Ex: Fazer compras no shopping.	2. Transformar, Eliminar Ex: Assistir futebol com o marido.	N Ã O G O S T O
	3. Realçar Ex: O que te impede de fazer o que você gosta e porque não está fazendo?	4. Eliminar, Resignificar, Deveria Fazer Ex: Exercícios físicos regulares.	
		N Ã O F A Ç O	

ANEXO 4

MATRIZ DO ESTADO DESEJADO

ÁREA DA VIDA	SUBDIVISÃO	SATISFAÇÃO ATUAL (0 a 10)	AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO	OBJETIVO OU META
Ambiente Físico	Residência			
	Trabalho			
	Transporte			
Saúde	Física			
	Mental			
	Espiritual			
Carreira	Atual			
	Futura			
	Outra			
Desenvolvimento Pessoal	Autoconhecimento			
	Hobbies			
	Interesses			
Relacionamentos	Família			
	Trabalho			
	Pessoal			
Espiritualidade	Autoconhecimento			
	Crença religiosa			
	Contribuição aos outros			
Recursos Financeiros	Poupança			
	Débitos			
	Rendimentos			
Vida Social	Viagens			
	Cinema e Teatro			
	Música e Leitura			
Equilíbrio Emocional	Consigo Mesmo			
	No Trabalho			
	Em Casa			
Realização e Propósito	Pessoal			
	Profissional			
Família	Microesfera			
	Pequena esfera			
	Macroesfera			
Relacionamento Amoroso	Cumplicidade			
	Sexo			

ANEXO 5

DEFINIÇÃO DE METAS

Esse questionário deve ser respondido pelo Cliente. Deve haver um questionário para cada meta escolhida para o trabalho.

1. Defina sua meta.

2. Ela está expressa em termos positivos? (Procure criar uma representação da meta concretizada, como imagem, som, pessoas envolvidas, cheiro, e alguma palavra que possa traduzi-la, e faça sentido para você). (Falar do que se quer ao invés de falar do que não se quer?)

3. Sua realização depende somente de você? Não é possível formular metas para outras pessoas. Por exemplo: querer que o meu marido pare de fumar). A meta tem prazo para ser concluída? Qual é o prazo?

4. Como você vai saber que está se aproximando da meta? Quais os sinais que irá perceber?

5. A meta definida respeita seus valores?

6. A meta definida está de acordo com sua visão de curto, médio e longo prazo?

7. Qual é o seu plano B? O que você fará se o curso de ação escolhida não der o resultado esperado?

8. Liste os cinco primeiros passos que você dará para atingir sua meta.

ANEXO 6

FEEDBACK 360° PROJATIVO - (RPP©)

1. Como você acredita que as pessoas que têm o mesmo poder aquisitivo que o seu, aproximadamente a mesma formação cultural e profissional, e ainda classe social similar, além de se assemelhar com outros padrões pessoais, ou seja, as pessoas **bem parecidas** com seu estilo de vida pensam sobre você?

2. Qual o impacto que você tem sobre essas pessoas parecidas com você?

3. Como você acredita que seus colegas de trabalho/pares do mesmo nível hierárquico o veem?

4. Como você acredita que as pessoas que têm menor poder aquisitivo que o seu, uma formação cultural e profissional inferior, e ainda classe social abaixo da sua, veem você?

5. Como você acredita que seus subordinados ou colaboradores o veem?

6. Como você acredita que as pessoas que têm um poder aquisitivo maior que o seu, maior formação cultural/acadêmica ou profissional, e ainda classe social superior, veem você? Qual o impacto que você tem sobre essas pessoas que metaforicamente estão num nível superior ao seu por algum motivo?

7. Como você acredita que seu superior (colaborador imediato), diretor, sócio, grande cliente te vê?

8. Como você acredita que as pessoas muito próximas de você, do seu convívio ou de seu relacionamento te veem? Como seu marido, esposa, noivo(a), namorado(a), amante, melhor amigo(a) te vê?
