

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES**

DANILLO BONO MARTINS

**OS BENEFÍCIOS QUE PROCESSO DE *COACHING* DE EQUIPES TRAZ PARA
CAPITAL HUMANO E ECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES.**

**NOVA LONDRINA
2014**

DANILLO BONO MARTINS

OS BENEFÍCIOS QUE PROCESSO DE *COACHING* DE EQUIPES TRAZ PARA
CAPITAL HUMANO E ECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES.

Trabalho de conclusão e curso apresentado como requisito parcial pra obtenção do título de especialista em Desenvolvimento Humano, do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.
Orientadora: Prof. Marcia Cassitas Hino

NOVA LONDRINA
2014

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O trabalho de Conclusão de Curso

“Os benefícios que o processo de *Coaching* de equipes traz para o capital humano e econômico das organizações”.

Elaborado por Danillo Bono Martins

E aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização.

Nova Londrina, 05 de Julho de 2014.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador

Prof.^a Márcia Cassitas Hino
Professora orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Danillo Bono Martins, abaixo assina, do Curso MBA em Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Gestores, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da SICREDI Rio Paraná PR/SP, no período de 11/08/2012 à 05/07/2014, declaro que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Os benefícios que o processo de coaching de equipes traz para o capital humano e econômico das organizações” é autêntico, original e de sua autoria.

Nova Londrina, 05 de Julho de 2014.

Danillo Bono Martins

RESUMO

No contexto atual da organização empresarial, o desenvolvimento de pessoas, a valorização do capital Humano e o trabalho em equipe representam oportunidades valiosas para a sustentabilidade e o alcance de maiores resultados. Para tornarem-se competitivas as organizações buscam mecanismos que permitem a inovação contínua de seus processos de trabalho. A área de gestão de pessoas tem se beneficiado dessa busca por novas formas de trabalho por meio da evolução de suas práticas, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas e equipes. Frente a essa grande necessidade, desenvolveu-se um estudo com intuito de mostrar o quanto o processo de *Coaching* de equipe acelera o desenvolvimento das equipes e potencializam habilidades de cada colaborador em prol do desenvolvimento da empresa e pessoal. Analisou-se alguns casos de sucesso de empresas que passaram pelo processo de *coaching* de equipe onde foi constatado que a aplicação desta técnica mostra-se capaz de desenvolver as competências dos colaboradores e acelerar a transformação da equipe qual eles integram. Partindo-se dessa premissa cria-se uma oportunidade para as organizações implantarem tais processos para aumentarem o capital humano da empresa e trazer melhores resultados.

Palavras chaves: *Coaching* de equipe, capital humano, organizações, resultado.

ABSTRACT

In the current context of business organization , developing people , appreciation of human capital and teamwork represent valuable opportunities for sustainability and achieving greater results . To become competitive organizations seek mechanisms that enable continuous innovation of their work processes . The area of people management has benefited this search for new ways of working through the evolution of their practices , especially with regard to the development of individuals and teams . Facing this great need , we developed a study aiming to show how the process of coaching staff accelerates the development of teams and enhance skills of each employee for the development of the company and staff. We analyzed some successful cases of companies that went through the team coaching process where it was found that the application of this technique appears to be able to develop the skills of employees and accelerate the transformation of the team which they integrate . Starting from this premise creates an opportunity for organizations to deploy these processes to increase the human capital of the company and bring better results.

Key words: Team Coaching, human resources, organizations, result.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Definição de coaching.....	9
2.2 Descrição do processo de coaching.....	10
2.3 <i>Coaching</i> Individual.....	12
2.4 <i>Coaching</i> de Equipe.....	13
2.5 O processo de coaching de equipe.....	14
2.5.1 As diferenças do coaching individual do coaching de equipe.....	16
2.5.2 Situações que o coaching visa resolver.....	17
2.5.3 Situações que demandam coaching.....	18
2.5.4 Resultados Esperados.....	19
2.5.5 Ferramentas que apoia o processo de coaching de equipe.....	20
2.6 Os benefícios do coaching para o capital humano nas organizações	33
2.7 O efeito do coaching de equipe na visão econômica das organizações.....	34
3. METODOLOGIA.....	37
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1 Casos de Sucesso.....	38
5. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO.....	42
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
7. APÊNDICES.....	46
ANEXOS 1.....	54
ANEXOS 2.....	55

1. INTRODUÇÃO

As organizações cada vez mais possuem a necessidade de ter capital humano capacitado e um alinhamento estratégico que envolva, não só posicionamento de produtos e mercado, como também pessoas envolvidas para alcançar as metas desejadas. Frente a isso, o processo de *Coaching de equipe* alinha caminhos, prepara, acompanha pessoas e auxilia no desenvolvimento de equipes de alto desempenho, isso fará com que as empresas tenha um ganho em escala.

Deste modo, vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do interno. As transformações pela qual passam não estão limitadas á suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, afetando principalmente seus padrões comportamentais, culturais, políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas. (FISCHER, 1992).

A implantação do *coaching* de equipe na empresa deve ser entendida como um investimento no capital humano, o processo vem calibrar as competências da equipe para que seus membros possam desempenhar melhor suas atividades e alcançar resultados que agregam valor para o negócio.

Para Chiavenato (2002) o *coaching* é o valor que agrega às partes que interagem entre si. Baseia-se em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades.

O presente trabalho tem por objetivo descrever os benefícios que processo de *Coaching* de equipes traz para capital humano e econômico das organizações.

Para atingir este objetivo, será necessário apresentar a diferenças do processo de *coaching* de equipe e do *coaching* individual, descrever as ferramentas que apoiam o processo, relacionar seus benefícios para o capital humano nas organizações, identificar em qual porte da empresa pode ser aplicado o processo em questão e por fim descrever o efeito do *coaching* de equipe na visão econômica das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de *coaching*

Coaching é um processo de desenvolvimento pessoal, profissional e comportamental, focado em ações com o objetivo de desenvolver ou aprimorar suas próprias habilidades para a realização de suas metas e desejos, sendo considerado altamente eficaz por todos aqueles que já se beneficiaram com suas práticas. Sua metodologia é testada e aprovada por diversas instituições internacionais que comprovam e evidenciam o sucesso e os benefícios gerados por sua prática.

De acordo com a *International Coaching Federation* (ICF, 2013), *coaching* é “uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Através desse processo, o cliente expande e aprofunda sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade vida”.

O termo *coaching* surgiu na era medieval com a figura do cocheiro, o homem que conduzia a carruagem (coche) para algum lado. Os cocheiros também eram especialistas em treinar os cavalos para que estes puxassem os coches.

O *coaching* é um processo contínuo, não uma conversa eventual ou um acontecimento isolado. O líder *coaching* pode ser comparado a um maestro, que ora trabalha com apenas um integrante, ora orienta todos à distância e, ainda em outros momentos, corta os vínculos para que os integrantes possam se desenvolver em áreas completamente fora do seu escopo. A carreira de *coaching*, neste sentido, é considerada uma das mais promissoras no Brasil e no mundo. Isto porque a demanda por profissionais que auxiliem no desenvolvimento de competências e habilidades de pessoas e empresas vem aumentando consideravelmente a cada ano.

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. O *coach* sempre transmite capacidades e técnicas comportamentais, psicológicas e emocionais, fazendo com que seu cliente aprimore suas aptidões tanto pessoais quanto profissionais e visando o alcance de objetivos previamente estabelecidos.

O trabalho de *coaching* inicia-se através da criação de uma meta desejada pelo cliente, a qual pode abranger as mais diversas áreas. O objetivo principal desse trabalho é ajudar profissionais de qualquer área a maximizar seu potencial e trazer

mais resultados para sua empresa ou para o próprio desenvolvimento do seu trabalho, não importando a quantidade de tempo gasta para a realização de tal atividade.

Vários são os tipos de *coaching*. Um dos mais procurados é o *coaching* de liderança, já que tal qualidade é cada vez mais valorizada. Neste tipo, o gestor procura orientar seu colaborador no seu desempenho utilizando metas claras para criar alvos mensuráveis, além de reconhecer potenciais e desenvolver competências da sua equipe. Ele também se envolve na aprendizagem da sua equipe, encaminhando e recebendo comunicações para a obtenção de excelentes resultados.

Visto que todo desafio de desenvolvimento é único, não há uma maneira única de fazê-lo. Entretanto, existem três abordagens que são importantes para melhorar a atuação e sustentar a busca pelo desenvolvimento no longo prazo. Primeira: trabalhar um a um. Parte do *coaching* é direto e pessoal. Oferecer *feedback* imediato para que descubram por si mesmos, desafiar as pessoas os riscos apropriados e oferecer encorajamento quando elas enfrentarem contratempos e obstáculos. Em suma, demonstrar à pessoa segurança e confiança.

Como segunda abordagem tem-se: orientar as pessoas para que elas aprendam por si mesmo. Fornecer as armas para que se tornem desbravadoras do próprio desenvolvimento. Ensiná-las a extrair as lições certas de suas experiências, a encontrar outras pessoas que possam ajudá-las e a obter seu próprio *feedback* e informações.

E por fim, a terceira: orquestrar recursos e oportunidades de aprendizagem. Não apenas instrumentalizar as pessoas para o aprendizado, mas também intervir junto a outras pessoas em seu favor. Cultivar um ambiente que dê suporte à exposição inteligente aos riscos, encontrar quem possa ensiná-las ou guiá-las, derrubar barreiras que inibam a aprendizagem contínua e abrir as portas a novas experiências às quais seus colaboradores não teriam acesso sem a sua ajuda.

2.2 Descrição do processo de *coaching*

O processo de *coaching* (Processo de Desenvolvimento) aplicado em organizações tem características próprias e é chamado de *Coaching* Executivo Empresarial.

Segundo Fuza (2007), o processo de *coaching* começa quando uma pessoa procura apoio para resolver um problema ou realizar um projeto, e, por iniciativa própria, outra pessoa oferece seu apoio a essa pessoa. É um estilo de liderança que focaliza a prática do comportamento de apoio refinado. É essencialmente *EMPOWERMENT* – estimular o outro a assumir o poder sobre suas mudanças, gerando melhores resultados. Para fornecer o apoio necessário à realização das metas do indivíduo, o *coach*(treinador - profissional que exerce a profissão) deverá ser uma pessoa que possua visão sistêmica e que saiba utilizar a tensão criativa para levar o outro a um estágio de maior maturidade.

Em um processo de *coaching* não são fornecidas respostas prontas nem são dados conselhos. O *coach* conduz o processo e toda a ação e decisões são tomadas pelo *coachee*(indivíduo que passa pelo processo de *coaching*) (Catuete Consultoria, 2012).

O processo de *coaching* apresenta várias fases, as quais podem ser resumidas em:

- Revisar a prática atual e desenvolver autoconsciência;
- Reformular os padrões de pensamento e observar as perspectivas de mudança; e
- Reaprender novos comportamentos e focalizar a liderança para o futuro.

Estas fases também podem ser apresentadas em um ciclo semelhante ao PDCA (Ciclo da Qualidade), representado na Figura 1.



Figura 1 –Fases do *coaching*.
International Coaching Federation (ICF, 2013)

Coaching é liberar o potencial de uma pessoa para que ela maximize a própria performance. É mais ajudá-la a aprender do que ensiná-la. É uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Através do processo de *coaching*, o cliente expande e aprofunda sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade de vida.

Apesar de ser um dos processos que apresenta excelentes resultados no desenvolvimento de executivos e de ter se tornado constante nos programas de desenvolvimento das melhores instituições e escolas de negócios, o *coaching* possui alguns limites. A saber:

- *Coaching* não é terapia, aborda exclusivamente as questões profissionais da pessoa.
- A tarefa do *coach* é ajudar o *coachee* a concentrar seu pensamento e energia na ação e na solução de problemas; e
- O *coach* não tem poder para mudar o *coachee*. Apenas ele pode mudar seu comportamento.

O processo de *coaching* ajuda a aprender, deixar a pessoa desenvolver seu próprio potencial, incentiva e acompanha, ajuda a se conhecer.

2.3 Coaching Individual

Segundo o Manual do *Coaching* (2008) : o *coaching* executivo é um campo em desenvolvimento, deste modo, sua definição ainda é assunto de discussão e debate entre profissionais, pesquisadores, e consumidores. O *coaching* executivo envolve um executivo, o seu *coach*, e o seu contexto organizacional (conforme representado pelos interesses de sua empresa e supervisor, incluindo o fato de que tipicamente é a empresa que paga pelos serviços de *coaching*). Todos são depositários-chaves no processo. Este fato por si só parece diferenciar o *coaching* executivo de outras intervenções, como consultoria de carreira e *coaching* de vida.

Enquanto tanto a consultoria de carreira como o *coaching* de vida podem emprestar conceitos e técnicas práticas que um *coach* executivo talvez utilize, eles colocam o foco exclusivamente no cliente individual e em suas necessidades e metas. O *coaching* executivo coloca o foco tanto nas necessidades e metas do executivo como da organização patrocinadora, sendo um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado, que expande a capacidade

do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazos. É conduzido através de interações um-a-um e/ou em grupo, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A organização, um executivo, e o *coach* executivo trabalham em parceria para alcançarem o máximo impacto.

2.4 Coaching de Equipe

No uso da metodologia para desenvolvimento de equipes de alto desempenho, o papel do *coache* principalmente ouvir com atenção, direcionar energia para alterar a realidade para melhor, comprometendo-se com os *coachees*; sem lhes tirar o poder de decisão, sem competir com eles ou tentar superá-los. Diante dos erros, “o *coach* não acusa, analisa, ajuda a repensar o desempenho, antecipando necessidades; ajuda a criar, observar e usar o potencial dos envolvidos, a superar limites”. (WHITMORE, 2006, pg. 155).

O *coaching* atua no campo do desempenho – resultado e realização – e influência no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência. O *coaching* dá apoio aos novos sistemas e ao processo de mudança profunda e sustentada. Portanto, ser indicado para participar de um programa de *coaching* significa que se pretende obter melhorias no desempenho. Para isso, é necessário que a ajuda seja aceita, que haja comprometimento para atuar dentro do contrato que será estabelecido e é preciso esforço pessoal para alcançar os objetivos propostos. É importante lembrar que as mudanças provocadas trarão benefícios para a organização, mas, sem dúvida alguma, proporcionarão uma grande oportunidade de crescimento pessoal e profissional para a equipe.

A metodologia do *coaching* usada para o desenvolvimento de equipes representa um processo de construção de um ambiente e de um relacionamento de trabalho que colabora com a melhoria de desempenho e o crescimento pessoal e profissional.

Entre os benefícios esperados na aplicação da metodologia do *coaching de equipe*, pode-se citar a melhoria da produtividade e do desempenho, o aumento do envolvimento dos indivíduos no processo decisório, respalda a responsabilidade de liderança compartilhada.

Em uma organização que aprende, o *coaching* de equipe e o desenvolvimento do pensamento estratégico podem se tornar uma coisa única. O significado de estratégia em *coaching de equipe* engloba os atores individuais, equipe e a empresa. É uma abordagem prática e inclusiva, bem adaptada a um mundo complexo em que até as regras mais básicas estão em processo de mudança. Sempre que o processo de *coaching* consegue alinhar as necessidades do negócio com as necessidades de desenvolvimento das equipes, passa a ser de natureza estratégica. O *coaching* está surgindo como a face acessível da estratégia. (GOLDSMITH, 2003)

Rosa Moyses (2013) fala ao ABEP News sobre *coaching* para profissionais de pesquisa de mercado, diz: Além do processo de *coaching* individual, que pode ser aplicado aos níveis de média e alta gerência, eu proponho um trabalho de *coaching* em equipe para os outros níveis funcionais. Essa abordagem em grupo é extremamente eficaz na construção de equipes fortes e sinérgicas e no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, em alinhamento com os objetivos da empresa.

2.5 O processo de *coaching* de equipe

Em primeira análise, deve-se conceituar o termo *coaching*, no qual de acordo com a *International Coaching Federation* (ICF): “uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Através do processo de *coaching*, o cliente expande e aprofunda sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade vida”.

Nesta linha de análise Krausz, (2013, pg.101) afirma que:

[...] o papel do *coach* não é criar ou alimentar a dependência, trazer soluções prontas. É, sim, colaborar com o cliente/*coachee* para que ele desenvolva sua capacidade de auto-observação, autoconsciência, autocontrole e assuma responsabilidade por suas opções e decisões. Desta forma, terá condições de continuar crescendo como pessoa, como executivo e como líder, uma vez encerrado o processo de *coaching*.

Por outro lado, a concepção de *coaching* de equipe consiste em um único *Coaching* feito para grupo, uma vez que objetiva identificar e desenvolver as competências necessárias para o aumento da produtividade e desempenho de uma

determinada equipe de trabalho. Além disso, o mesmo visa auxiliar a equipe a identificar e remover os bloqueios internos que estão impedindo a maximização de resultado da mesma.

Nessa linha de análise, pode-se elencar que o *Coaching* de Equipe se diferencia do processo de *Team Building*, pois este último foca na integração da equipe, enquanto o primeiro enfatiza o desenvolvimento das competências que essa equipe necessita para atingir melhores resultados.

Desta forma, seus principais objetivos consistem em:

- Proporcionar aos participantes condições para perceberem e avaliarem o nível de integração interfuncional;
- Estimular os integrantes da equipe a solucionar dificuldades interpessoais que afetam a produtividade e o clima de trabalho;
- Ofertar recursos para resgatar a motivação e a satisfação pelo trabalho que realizam na empresa;
- Determinar compromissos individuais e da equipe para identificar oportunidades e desafios do negócio;
- Sensibilizar a equipe para a importância e responsabilidade do papel de cada um e de todos como equipe;
- Tornar os objetivos da equipe uniforme, visando assegurar a convergência de objetivos e senso de responsabilidade dos líderes;
- Consolidar as relações de interdependência do grupo e potencializar as habilidades de cada um, para que todos se conscientizem da importância do bom trabalho em equipe;

Não se pode deixar de apresentar alguns aspectos que são frequentemente trabalhados nas equipes, dentre os quais pode-se citar: o desenvolvimento de comportamentos inovadores focados em resultados que visam fazer a diferença; alinhar as metas pessoais da empresa; promover a integração e sinergia da equipe enfatizando a autonomia e o respeito, além de buscar entender as diferenças; aperfeiçoar a comunicação de forma clara e precisa, de modo que seja bem compreendida; desenvolver as vendas e elevar os índices de satisfação do modo generalizado buscando incluir as concepções de motivação e auto-motivação.

Clutterbuck (2008) *mostra que para orientar uma equipe de trabalho potencializando assim os resultados deve:*

O processo de *coaching* de equipes promove a qualidade da comunicação tanto dentro do grupo como entre a equipe e os participantes externos a suas atividades, assegurando que o diálogo tenha um caráter e um conteúdo igualmente intelectual e emocional. Esse processo ainda promove um diálogo social que constrói os relacionamentos, estimula o entendimento tanto de si mesmo como dos outros componentes da equipe e desenvolve as habilidades necessárias para evitar conflitos negativos, ao mesmo tempo em que estimula os conflitos positivos dentro da equipe. (CLUTTERBUCK, 2008. Pg. 03).

Treinamento ou *Coaching*?

O *Training and Development Journal* publicou um artigo mostrando a diferença de resultados entre treinamentos seguidos de *coaching* e os que não são. As pessoas que participaram de treinamento, mas não recebem *coaching* com foco nos novos comportamentos ou ideias treinadas, a tendência é diminuir rapidamente a aplicação do que foi aprendido, até eventualmente voltar aos mesmos hábitos que se tinha antes.

As pessoas que passaram pelo processo de *coaching* após o treinamento conseguiram implementar e manter os novos conhecimentos. Com o *coaching*, passaram pela curva de aprendizado, consolidaram o que foi aprendido e atingiram melhores resultados do que os alcançados antes do treinamento. (Instituto Brasileiro de Coaching).

2.5.1 As diferenças do *coaching* individual do *coaching* de equipe

O Site JHS Empresarial Soluções corporativas inteligentes e customizadas, encontra-se a seguinte definição: “O trabalho de *coaching* inicia-se através da criação de uma meta desejada pelo cliente, a qual pode abranger as mais diversas áreas”, cujo objetivo principal é ajudar profissionais de qualquer área a maximizar seu potencial e trazer mais resultados para sua empresa ou para o próprio desenvolvimento do seu trabalho, não importando a quantidade de tempo gasta para a realização de tal atividade.

Coach (plural *coaches*) representa o profissional que faz *coaching*. É o papel que a pessoa assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. *Coaching* representa o processo em si. *Coachee* e a pessoa que recebe o *coaching*. (ARAÚJO, 1999, pg. 25, grifo nosso).

2.5.2 Situações que o coaching visa resolver

Nem todo processo de *coaching* no fundo é para resolver problemas. Essa ideia equivocada é uma das grandes causas da resistência de muitas pessoas nas organizações a aceitar e se comprometer com um processo de *coaching*.

Coaching é um processo típico de desenvolvimento. Portanto, não é necessário haver um problema ou uma deficiência para se indicar o método. Por exemplo, um excelente momento para se usar o processo de *coaching* se dá em casos de promoção do profissional para um posto mais abrangente e desafiador - uma ótima oportunidade para rever seu papel e as competências que serão mais exigidas.

Ainda que no processo de *coaching* a qualidade de vida seja um aspecto importante, isso no sentido de buscar o equilíbrio entre carreira e vida pessoal, ou combater as causas de stress, o principal foco desta ferramenta é, sem dúvida, o desenvolvimento do profissional, tendo como objetivo maior a melhoria do desempenho e o aprimoramento das competências do colaborador.

O *coaching* não só pode resolver como acelerar o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais. Ele dá uma visão melhor ao profissional do seu objetivo, do nível de desenvolvimento que ele tem num determinado momento e o que é necessário fazer para se atingir os objetivos traçados por ele e/ou organização.

Foram relacionadas através de pesquisa realizada na Inglaterra algumas situações onde o *coaching* é mais usado. É interessante destacar que existem outras situações além dessas e que pesquisas no Brasil trazem resultados semelhantes ao encontrados na pesquisa estrangeira.

- Desenvolvimento pessoal em geral – 61%
- Como parte de um programa de desenvolvimento gerencial e de liderança – 61%
- Casos de baixa performance – 56%
- Necessidade de mudança comportamental específica – 55%
- Apoio para situações de transição – 52%
- Desenvolver a capacidade de gerir pessoas – 51%
- Apoiar o desenvolvimento de executivos – 49%
- Como ferramenta de mudança organizacional – 35%

2.5.3 Situações que demandam *coaching*

- Para a pessoa:
 - Aumento de performance;
 - Romper alguns limites pessoais;
 - Ampliar suas realizações profissionais;
 - Mudar de carreira;
 - Conquistar uma qualidade de vida melhor;
 - Abrir um novo negócio;
 - Obter mais realizações pessoais;
 - Ganhar mais dinheiro;
 - Mudança ou transformação.
- Para a empresa:
 - Melhorar a qualidade do trabalho e do relacionamento entre as pessoas;
 - Melhorar a eficiência e eficácia dos profissionais;
 - Aumentar as vendas, o faturamento e a qualidade do trabalho;
 - Melhorar o desempenho dos seus funcionários;
 - Harmonizar os relacionamentos internos, resolver conflitos entre equipes;
 - Desenvolver a comunicação entre as pessoas, ampliando a sinergia e confiança;
 - Sucessão empresarial;
 - Transferência de função;
 - Fusão empresarial;
 - Complementação de treinamentos;
 - Gerar novos comportamentos e atitudes voltados para resultados;
 - Ampliar a produtividade dos colaboradores e lideranças;
 - Elevar os índices de satisfação no trabalho;
 - Desenvolver equipes de alta performance.

2.5.4 Resultados Esperados

- Para o profissional:
 - Melhoria contínua;
 - Capacidade de planejamento pessoal e profissional;
 - Definição de visão e propósito de vida;
 - Identificação e alinhamento de valores e crenças;
 - Autoconhecimento, aumento da autoestima e autoconfiança;
 - Capacidade de análise, resolução de problemas e tomada de decisão;
 - Administração e uso qualitativo do tempo;
 - Gestão de carreira e negócios;
 - Melhoria nos relacionamentos;
 - Aumento da prosperidade e independência financeira;
 - Maior clareza de seus objetivos;
 - Maior capacitação profissional e melhores resultados;
 - Alinhamento entre o desempenho e o perfil profissional esperado para a função;
 - Maior tomada de consciência sobre suas competências, potencialidades e necessidade de desenvolvimento, incentivando a aprendizagem contínua.
- Para a empresa:
 - Transformará organizações de centros de lucros para centros de pessoas que geram lucros;
 - Investimento que produz um alto desempenho nos negócios em curto período de tempo;
 - Manutenção de profissionais importantes, evitando a perda de informações confidenciais para a concorrência;
 - Maior eficácia no desenvolvimento de competências para obter melhor desempenho dos profissionais e das equipes de trabalho;
 - Reconhecimento como empresa de compromisso com o desenvolvimento de seu pessoal;
 - Aperfeiçoará de forma significativa o trabalho em equipe.

2.5.5 Ferramentas que apoiam o processo de *coaching* de equipe

Antes de descrever as ferramentas do processo é fundamental o entendimento dos sistemas representacionais da PNL (Programação Neurolinguística) descritos abaixo:

No momento do aprendizado, as pessoas fazem uso dos cinco sentidos básicos (olfato, paladar, tato, audição e visão). Na PNL as seis linguagens do cérebro são chamadas de:

- Visual (vendo imagens);
- Sinestésica (sentindo as emoções do corpo);
- Auditivo (ouvindo os sons);
- Olfativa (cheirando fragrâncias);
- Gustativa (provando os gostos);
- Auditiva-Digital (pensando em palavras ou conceitos)¹.

Os visuais, auditivos e sinestésicos são os sentidos principais. Quando se consegue usar todos os três sentidos mais importantes em sua gestão, os cérebros de seus liderados serão mais profundamente ativados. Com isso, será possível construir uma equipe altamente desenvolvida, focada, com maturidade alta e motivada, uma equipe de alta performance. O conhecimento dos sistemas representacionais auxilia na execução de todas as ferramentas da PNL. (PENTEADO, 2013).

Ferramenta 1 Modelagem

Modelar é aprender os segredos da excelência comportamental, através da duplicação das estratégias neurológicas das pessoas que já encontraram as respostas mais eficientes para enfrentar as situações que nos são postas como desafios. Aprender o processo pelo qual elas geraram os comportamentos que as levaram a obter resultados que obtiveram e repeti-lo².

Segundo KNIGHT (pag:12-13-16), a modelagem é o processo de codificação de talento. Quando nos colocamos no lugar de alguém e reproduzimos o que esse

¹ TULIO, Marco. Apostila Programação Neurolinguística – Fase 1 - Pós Graduação em Desenvolvimento de Gestores.

² ANATALINO, João. Enviado por João Anatalino em 04/05/2012 Reeditado em 04/05/2012. A TÉCNICA DA MODELAGEM disponível em <http://www.recantodasletras.com.br/resenhasdelivros/3649488>. acesso em 07/04/2014

alguém faz, como faz e quais os resultados obtidos, estamos realizando o processo de modelagem.

Se alguém pode, qualquer um pode. Essa é a base da modelagem. A modelagem diz respeito mais ao como do que ao por quê. O processo de modelagem envolve observar e ouvir os modelos em ação para identificar o que eles fazem e como fazem, permite descobrir as peculiaridades do modelo, a qualidade do talento nato e a habilidade natural.

Passo a passo para modelagem, um exemplo:

- Descubra alguém que realmente tenha sucesso em vendas;
- Estude-o, verifique suas estratégias;
- Pergunte-lhe como pensa quando está vendendo;
- Visualize-se no mesmo estado;
- Comunicação não verbal e muito importante nesse processo

Segundo Tulio (2013), as possibilidades são ilimitadas. Você pode modelar:

- A manutenção de boa saúde ou a superação de uma doença
- Excelentes habilidades em vendas
- Realizações excepcionais em esportes
- Habilidades de liderança
- Professores excelentes
- Pensamentos estratégicos

Ainda em Segundo Tulio (2013), o processo completo de modelagem envolve:

Eliciação: a descoberta de padrões da experiência

Codificação: a descrição desses padrões em termos de distinção da PNL, criando novas distinções ou usando as distinções tiradas da pessoa que está sendo modelada.

Utilização: a exploração de meios para usar esses padrões.

Propagação: a criação de um método de ensino para transferir o modelo a outros

Ferramenta 2: *RAPPORT*

Um dos alicerces da PNL é o mais importante processo ao iniciar qualquer comunicação. Quando as pessoas estão se comunicando em *rapport*, elas acham fácil serem entendidas e acreditam que seus interesses são altamente considerados pela outra pessoa, equipara o comportamento, o pensamento da outra pessoa encontrando o modelo de mundo dela.

O *rapport* acontece naturalmente quando as pessoas interligam um com outro e começam a se comunicar. O *Rapport* é uma habilidade fundamental que o *coach* deve ter para que o processo de *coaching* seja bem sucedido. Construir *rapport* implica prestar extraordinária atenção à outra pessoa, incluindo seu estilo, necessidades e interesses (BURTON, 2012).

Se ao nos comunicarmos com uma pessoa, conseguirmos ter compreensão do mapa mental desta pessoa através de perguntas abertas podemos nos comunicar com ela da maneira que ela pensa. Ninguém resiste a uma comunicação que é semelhante a sua.

É estimado que 93% da comunicação é não verbal. Isso significa que o que se diz (entonação, volume, velocidade, etc.) carrega cinco vezes mais informação do que as palavras ditas. E como se usa o corpo (gestos, expressões faciais, postura) tem ainda mais influência.

Segundo Tulio (2013) um exemplo de *rapport*: um almoço entre um casal um olhando para o outro como se estivesse fazendo um espelhamento entre eles, de gestos, movimentos e tom de voz.

Rapport é diferente de empatia, *rapport* é entender o ponto de vista do outro, empatia você se colocar no lugar do outro.

Criando *rapport*: você pode criar *rapport* com uma pessoa equiparando a sua maneira de comunicar:

- **Use as palavras que ela usa.** Use seu jargão, seus termos preferidos, mesmo que você pense que ela está usando uma palavra errada. É o que significa para ela que interessa.
- **Use a mesma tonalidade, velocidade e volume de voz.** Fale as palavras da maneira que ela fala.
- **Adote a mesma fisiologia.** Use a mesma postura e gestos.

Fazer *backtracking* também ajuda estabelecer *rapport*. *Backtracking* é a repetição dos pontos-chave usando as palavras da pessoa com quem está interagindo, acompanhando-a com o mesmo tom de voz e linguagem corporal. É importante repetir as palavras-chave que assinalam os valores da outra pessoa. O tom de voz ou os gestos vão enfatizá-los.

Ferramenta 3: METAPROGRAMAS

São filtros que determinam como se percebe o mundo à nossa volta. Eles também têm uma grande influência em como nos comunicamos com as pessoas e

nos comportamentos que manifestamos. São Programas mentais enraizados, que filtram automaticamente a nossa experiência e guiam e dirigem os nossos processos mentais, resultando em diferenças significativas no comportamento de pessoa para pessoa. Eles definem os padrões típicos nas estratégias ou nos estilos de pensamento de um indivíduo, grupo, empresa ou cultura.

Lilly definiu o termo metaprogramas, “um conjunto de instruções internamente consistente para a computação de sinais, a formação de informações, o armazenamento de ambos, a elaboração de mensagens, os processos lógicos a ser utilizada, os processos de seleção e o armazenamento de endereços de todos os que ocorrem dentro de um biocomputador, um cérebro.”.

Programação Neurolinguística (PNL) usa o termo especificamente para indicar padrões habituais comumente usados por um indivíduo em uma ampla gama de situações. Metaprogramas incluem a preferência por visão ou detalhe, a preferência para onde colocar a atenção durante a conversa, habitual padrões linguísticos e linguagem corporal, e assim por diante.

Tulio (2013) também cita que metaprogramas são critérios que organizam os processos mentais de uma pessoa, cada pessoa é única e seria necessário um manual por indivíduo, os padrões que caracterizam as individualidades pode ser codificados e catalogados e que cada um de nós pode se enquadrar nesses padrões: Visual, auditivo, sinestésico, caminhos neurológicos.

Com base nos metaprogramas em 1982, Rodger Bailey e Ross Steward desenvolveu um aplicativo comercial, comumente conhecida como a “Linguagem e perfil de comportamento”. Sua abordagem consistiu em definir diretrizes entrevista para detectar categorias distintas de metaprograma padrões que são conhecidos por serem importantes para local de trabalho motivação e desempenho.

Tipos de Metaprogramas:

1. Em direção a

Essas pessoas estão focadas nas suas metas. Elas são motivadas a ter, conseguir, alcançar, atingir,... Têm dificuldades para reconhecer o que deve ser evitado ou em identificar problemas. Ótimas para trabalhar com metas e desafios

2. Afastando-se de

Pessoas boas para buscar erros que precisam ser corrigidos, solucionar problemas e identificar possíveis obstáculos. Elas podem estabelecer metas, porém

são facilmente distraídas por situações negativas, têm dificuldades em gerenciar prioridades. Trabalharia muito bem com controle de qualidade.

3. Estruturas de Preferencias Interno - Externo

Interno: essas pessoas têm seus próprios padrões internos e fazem seu próprio julgamento sobre a qualidade do seu trabalho. Elas têm dificuldades em aceitar a opinião de outras pessoas e instruções externas, mesmo que as ideias sejam boas. Tem bom desenvolvimento em ambientes que proporciona autonomia.

Externo: pessoas nesse grupo precisam ser gerenciadas e receber instruções externas e feedback para permanecerem motivadas e para saber como estão se saindo. Perfil ideal para trabalha com atendimento ao cliente

Para identificar se uma pessoa é Interna ou Externa, faça a ela uma pergunta como: "Como você sabe que fez um bom trabalho?".

4. Opções

Esse grupo é motivado pela possibilidade de fazer alguma coisa de outra maneira. Elas gostam de quebrar ou dar a volta nas regras, se dão bem em situações que exigem soluções ou alternativas, por exemplo, desenhista de modas, processos de reengenharia.

5. Procedimentos

Essas pessoas gostam de seguir regras/processos. Uma vez que tenham entendido um procedimento, irão repeti-lo inúmeras vezes. Sem um procedimento claramente definido se sentem perdidas ou presas. Ocupações apropriadas administrativas, contador.

6. Proativo

Esse grupo tende a iniciar e a não esperar pelos outros. Essas pessoas se dão bem nas situações em que algo precisa ser feito agora, por exemplo, vendas externas.

Do ponto de vista do *reativo*, elas agem com pouca ou nenhuma consideração, se arriscam em situações sem pensar ou analisar e atropelam com o que elas querem fazer.

7. Reativo

Essas pessoas têm a tendência de esperar pelos outros para iniciar algo ou pelo menos até que a situação esteja conveniente. Querem entender completamente e avaliar antes de agir e acreditam em oportunidade ou sorte. Trabalho apropriado para esse tipo de metaprograma seria analista.

8. Semelhanças

Elas querem que seu mundo permaneça o mesmo. Para motivar essas pessoas, chame atenção de como as coisas não mudaram, que elas ainda estão fazendo o mesmo tipo de trabalho. Elas são mais apropriadas para trabalhar em ambientes que não mudam ou mudam muito devagar ao longo do tempo.

9. Diferenças

Mudança é um modo de vida para esse grupo. Se você está pensando numa mudança radical na sua organização, são essas as pessoas que irão conduzi-la.

Palavras motivadoras incluem: nova, recente, totalmente diferente, completamente mudado, ideia radical, moderno.

Para identificar se o *metaprograma* da pessoa é (Semelhanças ou Diferenças) poderia fazer a seguinte pergunta: "Qual é a relação entre o seu trabalho (casa, férias) desse ano e o do ano passado?".

10. Específico

Esse grupo prefere trabalhar com pequenos fragmentos de informação e muitos detalhes e fatos. A linguagem motivadora inclui: fornecer muitos detalhes numa sequência claramente definida e usando palavras como exatamente, em particular, especificamente. Esse tipo de metaprograma pode ser bom para trabalho numa linha de montagem e contador.

11. Geral

Pessoas nesse grupo preferem trabalhar no nível teórico, abstrato ou na visão global. Para motivar essas pessoas, você precisa evitar detalhes, descrever a visão geral e procurar as generalizações. Elas são boas em planejamento e estratégias de desenvolvimento e como gerentes de projetos ou de pessoas.

12. Self: Si mesmo

Esse grupo não tende a mostrar emoções, embora elas as tenham. Elas estão focadas mais no conteúdo da conversa do que na comunicação não verbal - linguagem corporal, tom de voz ou nível de rapport – e têm dificuldade em estabelecer e manter rapport. Para influenciar essas pessoas, foque no conteúdo da mensagem. São mais apropriadas para posições técnicas onde a interação delas com outras pessoas não é crítica para a realização do trabalho.

13. Outros

Essas pessoas tendem a ser mais animadas e reagem à linguagem corporal (incluindo as expressões faciais) e ao tom de voz da outra pessoa. Elas avaliam a

conversa no nível consciente ou inconsciente com base na observação da outra pessoa. Elas tendem a serem boas para estabelecer ou manter rapport. Elas são muito influenciadas pela profundidade do rapport estabelecido. Essas pessoas são bons representantes no serviço ao cliente.

14. Independente - Proximidade - Cooperativos

Independente: essas pessoas preferem trabalhar sozinhas ou ter responsabilidade exclusiva para realizar um trabalho. Para influenciar essas pessoas, dê a elas total responsabilidade e deixe claro que irão trabalhar sozinhas nessa tarefa. Essas pessoas são muito produtivas quando trabalham independentes, mesmo que o ambiente de trabalho em torno delas seja caótico.

Proximidade: esse grupo gosta de ter responsabilidades claramente definidas e de ser o encarregado de tudo. Elas precisam que outras estejam envolvidas, sem dividir responsabilidade nem o controle. Para motivar essas pessoas coloque-as no controle e forneça pessoal subordinado para dirigir. Com uma pequena dose de cooperação é um ótimo metaprograma para cargo de Gerencia.

Cooperativos: essas pessoas gostam de trabalhar quando a responsabilidade e o controle são compartilhados com outras pessoas, trabalho em equipe, onde todos se revezam conduzindo e compartilhando a liderança e responsabilidade. São perfeitas para ambientes de equipes que exigem divisão de responsabilidade e de trabalho em conjunto.

Como mencionado acima, os metaprogramas são muito úteis em marketing, vendas, formação de equipes, mudança organizacional, apresentações, negociação, recrutamento, escolha do trabalho ideal, bem como nas relações interpessoais em casa. Rodger Bailey fala sobre um empresário altamente bem sucedido com o seguinte padrão: em direção, externo, opções, pró-ativo e diferenças. Essa pessoa compensava a sua falta de referência interna contratando um consultor de negócios, do qual ele obtinha o feedback externo³.

É importante entender que o metaprograma não define a identidade do indivíduo, é apenas a forma que ele usa para se comunicar com o mundo. Não é um rótulo, pois não estamos reduzidos a estas definições. Metaprogramas são

³ JACKSON, Luciana. METAPROGRAMAS - CHAVES PARA SUA MOTIVAÇÃO. Disponível em <http://conscienteampliado.blogspot.com.br/2012/06/metaprogramas-chaves-para-sua-motivacao.html> 29/04/2014. acesso em 14/ 04/2014

mutáveis, conforme o nível de informação e compreensão que alcançamos, assim podemos reavaliar e ressignificar padrões, se assim desejarmos.

Ferramenta 4: PADRÃO SWISH

O Padrão *Swish*⁴ é a maneira muito simples e eficaz de criar uma imagem objetiva e favorável de si mesmo que produza resultados imediatos em situações perturbadoras específicas. Uma das características interessantes desta técnica é que você não sabe com antecedência exatamente o que vai fazer na próxima vez em que se encontrar numa situação semelhante a que costumava ser perturbadora. Enquanto muitos processos da PNL criam um conjunto específico de comportamentos para lidar com uma situação, o Padrão *Swish* confia na criatividade do inconsciente da pessoa, uma surpreendente confirmação do pressuposto da PNL de que as pessoas já possuem todos os recursos necessários.

Swish é colocar uma imagem substituindo a outra, nosso cérebro funciona como teoria da catástrofe, ou seja, um impacto neurológico muito forte. As fobias nascem da teoria da catástrofe. Swish poder ser usado para mudança de comportamento, mudança de imagem mental.

Exemplo: Fazer a seguinte pergunta: Você teria orgulho deste comportamento? Ampliar a imagem e coloca-la no lugar da imagem do comportamento atual.

A ideia de mudança de comportamento é criar uma ancora “gatilho” no cérebro que te leva para o novo comportamento assim que ativado. (Tulio, 2013)

Segundo O’ Connor (2003, pg. 118 a 120) O swish pode ser usado em qualquer sistema representacional, visual, auditiva e cenestésica. Padrão Básico é:

- Encontrar a pista.
- Identificar mapa mental crítico para essa pista.
- Criar a representação de como você quer ser, o tipo de pessoa que não teria esse problema. Use o mesmo sistema representacional que o da pista do problema.
- Representar a pista no mapa mental crítico e torne associada. Faça com que a auto representação desejada seja dissociada no mapa mental oposto (negativa).

⁴O Padrão Swish – ACasa do Aprendiz. Disponível em: www.acasadoaprendiz.com.br/autoconhecimento_078.html.

- Rapidamente substitua a representação da pista pela auto representação desejada
- Quebre e estado e repita pelo menos cinco vezes, quebrando e estado entre cada *swish*.
- Teste.

Ferramenta 5: ANCORA

Segundo Tulio (2013) ancora é um gatilho que ativa um estado emocional, podem ser estabelecida em todos os sistemas representacionais, gatilhos visuais, auditivos ou cinestésicas que se tornam associados a uma resposta ou a um estado.

Exemplos de ancoras: nosso nome, sinal vermelho, musica perfume... É uma associação que se cria entre um estímulo determinado e um estado interno e que nos permite recupera-lo à vontade quando julgemos necessário.

Segundo O' Connor (2003, pg. 88 a 89) quando algo que você vê, ouve, sente, saboreia ou cheira consistentemente muda seu estado, ou algo a que você de forma consistente, responde da mesma maneira, isso é um exemplo de ancoragem.

Ancoragem é o processo através do qual qualquer estímulo interno ou externo se torna um gatilho e provoca uma resposta. Isso pode acontecer aleatoriamente no decorres da vida ou pode ser proposital

- Exemplos de âncoras visuais: um sorriso, retrato, um dia de sol.
- Exemplos de âncoras auditivas: seu nome musica tom de voz.
- Exemplos de âncoras cinestésicas: uma cadeira confortável, um banho ou ducha.

A ancoragem pode ser uma ferramenta muito útil para ajudar a estabelecer e reativar processos mentais associados com a criatividade, o aprendizado, a concentração e outros recursos importantes.

Ferramenta 6: MetaModelo

Segundo Penteadó (2008) todos nós possuímos um modelo de linguagem que nos permite interagir com o mundo. Linguagem aqui quer dizer tudo o que utilizamos para representar nossa experiência: imagens, sons, palavras, sensações, sentimentos. Não como fazer algo sem utilizar um dos sentidos citados acima.

As pessoas formam seus mapas a partir de suas experiências, exemplo, se pesarmos na palavra “chocolate”, veremos que ela nos traz a imagem que fazemos de um chocolate, talvez a lembrança do sabor e até do som das mordidas. Isto é possível através do Metamodelo de Linguagem que vai reconectar a linguagem à

experiência, vai buscar mensagem oculta, as crenças que existem por trás de palavras e frases.

De acordo com O' Connor (2003) metamodelo é um conjunto de padrões de linguagem e perguntas que reconectam as deleções, distorções e generalizações à experiência que as gerou.

O nome "Metamodelo" surgiu porque "meta" significa "acima" ou "além", portanto o Metamodelo é um modelo de linguagem sobre linguagem, esclarecendo linguagem com o uso da própria linguagem.

Segundo Tulio (2013) metamodelo faz:

- coleta de informações: recuperando informações importantes que possam ter sido omitidas; esclarece significados: oferece uma estrutura sistemática para perguntar: " O que exatamente você quer dizer ?" Quando você não compreende o que a outra pessoa está querendo dizer, isso é a sua pista para fazer perguntas de Metamodelo.

- Identifica limites: ao desafiar as regras e generalizações que você está aplicando ao seu pensamento, as perguntas do Metamodelo mostram onde você está se limitando e onde poderia ser mais livre e mais criativo;

- Oferece mais escolhas: ao mostrar os limites de linguagem e pensamento, especialmente onde distorções estão limitando o pensamento claro e a ação, o metamodelo expande seu mapa do mundo. Não dá a resposta certa, ou o mapa certo, mas enriquece o que você tem.

Metamodelo dará uma clareza interna que ajudará a ser mais eficaz e bem-sucedido em qualquer profissão.

Sem *rapport*, o Metamodelo pode causar *metaconfusão*. Suavize suas perguntas com um tom de voz mais baixo e enquadrando as de forma aceitável, por exemplo:

" Isso é interessante. Posso lhe fazer uma pergunta sobre isso... ?"

Para ferramenta funcionar é necessário saber fazer perguntas, geralmente essas perguntas são abertas como no exemplo abaixo:

"Eu reparei que você não menciona tal situação, há alguma razão especial para isso?"

"Se você soubesse a resposta, qual seria"?

"É uma boa pergunta para fazer a pessoa olhar através do obstáculo"

Perguntas poderosas normalmente são abertas, tem pressuposições positivas, são feitas uma de cada vez e orientam o cliente no tempo.

Ferramenta 7: Lista de Prioridades (Matriz de Priorização)

Identificar quais são as prioridades da equipe, utilizando os passos abaixo:

- Deixe a equipe falar abertamente dos problemas e liste todos eles (comprometimento - foco);
- Fale para a equipe descartar todos os problemas que eles sozinhos não podem mudar e crie uma nova lista: agora de problemas que a equipe possa solucionar (aceitar o novo – iniciativa);
- Enumere todos os problemas (capacitar - treinar – disciplina);
- Relatar o número dos problemas em um papel e coloque o na matriz de prioridade (Apoio – Acompanhamento).



Figura 01: Matriz de Priorização⁵

Ferramenta 08: Meta da equipe bem definidas (METAS SMART)

Sucesso de um processo de Coaching é estimular a motivação do *coachee*. A motivação mais eficiente vem do desejo de alcançar algo que tenha importância pessoal. Nosso cérebro precisa de instruções claras sobre o quê, como e quando alcançar o que deseja. Em outras palavras, saber exatamente o que desejamos.

Definir uma meta que atenda os seguintes requisitos:

- S- Específica (Possível)
- M- Mensurável
- A- Alcançável (Ação Imediata)
- R- Relevante
- T- Temporal

⁵ Fonte: <http://www.sbcoaching.com.br/blog/colaboradores/fernando-colella/matriz-urgente-importante>

Um exemplo de formulário SMART para sessão de Life Coaching ou Coaching de Vida; pense num objetivo pessoal que gostaria de tornar realidade para ser trabalhado numa sessão e responda as seguintes perguntas (por escrito, de preferência, para analisar posteriormente):

1. Qual é seu objetivo?
2. O que você quer exatamente?
3. Você pode visualizar o que vai acontecer quando atingir sua meta? Pode descrever o que vê, o que ouve? Como você se sente?
4. Atingir esta meta depende apenas de você?
5. Sua meta é alcançável? Que evidências (provas) você tem disso?
6. Sua meta é atraente? Descreva o que ela tem de atraente.
7. Seu objetivo é realista? O quanto isso é real para você hoje?
8. Como você vai saber que está conseguindo o objetivo e como vai saber que já conseguiu? (evidências sensoriais: imagens, sons e sensações)
9. O que impede você de alcançar seu objetivo?
10. O que você pode ganhar e perder ao alcançar seu objetivo?
11. Quais as capacidades e recursos que você possui hoje para atingir seu objetivo?
12. O que você vai fazer especificamente para atingir essa meta? Quando? Como? (plano de ações)⁶

Ferramenta 09: FEEDBACK (como prática frequente)

Feedback é dar retorno do que foi combinado, acompanhar para saber se houve melhora ou não e por que. Dar informação a alguém sobre como ela esta se saindo em uma atividade dada. O *Feedback* frequentemente será dado a pessoas em seu ciclo de aprendizagem, por isso, é fundamental saber como fazê-lo eficazmente.

- *Feedback* formal: é estruturado, oportuno e acelera o processo de mudança, utiliza no processo de *coaching*
- *Feedback* informal não utilizado em processo de *coaching*, no entanto de o feedback logo nos primeiros minutos após a ocorrência da ação ou comportamento.
- *Feedback* positivo = Qualidade + evidência

⁶<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-meta-smart-como-estabelecer-uma-meta-no-coaching.php> - O que é Meta SMART - Como estabelecer uma meta e atingir seus objetivos numa sessão de Coaching - Aula 05 redemotivacao.com.br

- *Feedback* construtivo = O foco é no que a pessoa deve fazer de diferente e não no que fez mal⁷.

Dentro desse processo de *feedback*, o líder tem funções de elogiar e de repreender. Há algo importante a salientar, que é dito pela literatura: um líder nunca repreende senão em privado e não perde uma oportunidade de elogiar merecidamente, em público. (Almeida, 1996).

Ferramenta 10: Definir Tarefas

Depois que a meta de competência estiver estabelecida, é esperado que você coloque algumas tarefas no plano de ação, ao fazer a tarefa o colaborador tem a oportunidade de aprender algo novo (independente do resultado).

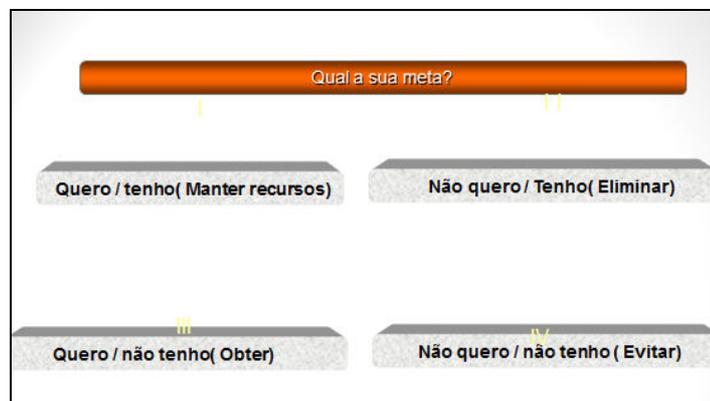


Figura 02: Meta de competência
Fonte: Marco Tulio (FGV)

A tarefa é um pequeno passo, porém deve ter um desafio.

Ferramenta 11: Linha do tempo

Linha do Tempo é uma técnica, baseada nos princípios da programação neurolinguística, para liberar as emoções negativas e revisar decisões limitantes. Ela direciona o *coachee*, em um estado dissociado, para voltar a importantes eventos do passado com novos recursos para que as emoções negativas possam ser liberadas ou limitando decisões revisadas.

Linha do tempo é realmente eficaz, às vezes funciona de uma maneira espetacular. O *coach* busca identificar a linha do tempo, o *coachee* é convidado a recordar ou imaginar qualquer evento no passado ou no futuro. Ao mesmo tempo, o *coachee* é normalmente capaz de fazer por si só uma representação do seu próprio tempo. Quando você pensa sobre o passado, ou sobre um evento recorrente

⁷ <http://boock.files.wordpress.com/2008/02/programacaoneurolinguisticaaplicadaaoensinoeaprendizagem-mancilhajairo.pdf> - PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA APLICADA AO ENSINO E À APRENDIZAGEM - Jairo Mancilha – 15-04-14 – pag. 22

(escovar os dentes, amarrar os sapatos) em diferentes pontos no tempo ou simplesmente pedir para pensar em eventos passados e futuros, os sentimentos fluem.

Peça para o *coachee* descrever cada momento;

- Definir a meta estratégica (objetivo geral);
- Definir os objetivos específicos;
- Definir uma meta de competência e traçar a linha do tempo para ela.⁸

2.6. Os benefícios do *coaching* para o capital humano nas organizações

Um líder que se torna mais humano e mais próximo dos seus liderados pode conseguir melhores resultados, pois a equipe trabalha mais unida pensando sempre no bem comum. Assim, focar-se no desenvolvimento das competências que essa equipe necessita para atingir melhores resultados torna-se imprescindível, pois ao se concentrar no desenvolvimento de pessoas, há o fortalecimento do capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade.

Benefícios:

- Desenvolvimento de competências, aumentando a eficácia no dia a dia;
- Aumento da produtividade, acelerando o cumprimento de metas;
- Maior clareza de seus objetivos, foco e planejamento;
- Refinamento da capacidade de liderança do time;
- Responsabilidade por suas ações e resultados;
- Comunicação mais efetiva entre colegas;
- Autoconhecimento e confiança mútua;
- Aumento do nível de satisfação pessoal e profissional;
- Redução dos conflitos tanto dentro da equipe como entre as equipes (justamente com maiores dores de cabeça para as diretorias de muitas empresas);
- Aumento da eficiência dos processos e de sistemas do grupo (ao questionar por que a equipe faz as coisas do jeito que faz);

⁸ <http://www.mklifecoach.com.br/terapias/terapia-da-linha-do-tempo/>) Copyright MK Life Coach acesso dia 12/05/2014

- Melhora na qualidade da comunicação da equipe com os principais envolvidos de fora da equipe (novamente, no nível da diretoria);
- Retenção dos empregados valiosos (porque eles acham que continuam aprendendo);
- Planejamento das sucessões, ao elevar o perfil e a capacidade de promoção do líder/gerente da equipe e de seus integrantes;
- Promoção do gerenciamento geral do conhecimento (porque os membros da equipe são capazes de usar suas próprias habilidades para o *coaching*, e assim ajudar a aprendizagem de pessoas de fora da equipe);
- Eficiência na realização da tarefa, conduta colaborativa identificação das características internas e externas nos indivíduos e da equipe;
- Uso pratico de admiração e da valorização da contribuição de cada um para as tarefas ocupacionais.

2.7 O efeito do *coaching* de equipe na visão econômica das organizações

A implantação do *coaching* de equipe na empresa deve ser entendido como um investimento no capital humano, pois o processo de *coaching* vem aprimorar as competências da equipe para que seus membros possam desempenhar melhor seu trabalho.

Hoje umas das maiores riquezas que uma empresa possui é o capital intelectual de seus colaboradores, pois é dele que pertence grande parte do sucesso do universo corporativo, e as grandes empresas estão entendendo isso e investindo forte, pois esse fortalecimento das equipes de trabalho, produzem o que as empresas mais visam, o ganho econômico e financeiro.

Araújo (1999) o processo de *coaching* não se compromete apenas com resultados, mas com a pessoa como um todo, trabalhando sua realização e desenvolvimento, isso porque o *coaching* não é um treinamento, pois *ocoach* permanece com seu cliente até ele atingir seu resultado, sua função é dar poder para que ele produza, isso se aplica no *coaching* de equipe com o objetivo de trazer resultados para o colaborador e para a empresa.

O *coaching* de equipe vem desenvolver aspectos que vão dar retorno econômico direto para as empresas tanto no curto prazo quanto no longo prazo, isso devido aos vários tópicos citados abaixo que se tornam mais claro para a equipe:

- O *coaching* faz com que a equipe busque saber mais sobre a estratégia da organização, entendam seus valores e suas metas;
- Mostra a visão estratégica da organização e faz com que enxerguem o impacto do seu trabalho nos resultados finais;
- Os colaboradores passaram a estruturar melhor o processo, assim melhorando o fluxo de informação;
- Tornaram-se equipes de alto desenvolvimento, que por sua vez Trabalham de forma mais coletiva e passem a dar feedback de forma construtiva;
- Passaram a se sentir mais valorizados e se comprometem mais com a organização, assumindo mais responsabilidade;
- Conseguiram Enxergar os problemas como oportunidade de melhoria, diminuindo assim o stress e o medo de se posicionarem;

Equipes que possuam os aspectos acima afinados, vão sim trazer resultados econômicos e financeiros relevantes para a empresa.

Segundo Burton (2012), pense na arte do *coaching* como uma dança com um grupo de pessoas, quando os companheiros de dança estão em perfeito *rapport*, ela é suave e agradável, em outras palavras havendo um relacionamento de *coaching* forte o trabalho se torna fácil e eficiente.

De primeiro impacto parece que o *coaching* de equipe é um ganho somente para os colaboradores, porém não é , pois ele só se conclui se houver retorno para a organização, sendo ele econômico, financeiro e social.

É um tanto complicado mensurar o retorno das equipes que passam pelo processo de *coaching*, isso se deve porque não se trata de um treinamento técnico que pode ser medido apenas em números e metas, trata-se de uma evolução pessoal em conjunto com a profissional de cada individuo que compõe a equipe, algumas equipes podem transparecer isso de forma instantânea outras com o tempo. As empresas sempre buscam avaliar o máximo de indicadores possíveis como desenvolvimento, comprometimento, pro atividade, eficácia, eficiência, autonomia, dentre outros possíveis aspectos que venham auxiliar na análise dos

resultados obtidos, desta forma as organizações devem buscar um feedback de todos os departamentos que aquela equipe se relaciona de forma direta ou indireta, para assim conseguir mensurar o real ganho que essa equipe esta trazendo para a empresa, o ganho é certo porém medir ele é necessário.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica sobre o assunto, utilizando livros, artigos científicos e *sites*. Também foi realizada interpretação das informações absorvidas em reuniões e encontros de estudo.

Segundo Severino (2007) a pesquisa bibliográfica é

[...] aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes nos textos. (SEVERINO, 2007, pg. 122).

Os termos técnicos e científicos sobre *coaching* utilizados neste trabalho foram explicados dentro do próprio trabalho, ficando de forma lógica o entendimento dos assuntos tratados.

Todas as informações apresentadas neste trabalho tiveram o intuito de mostrar como, quando, para quem, porque e quais os benefícios econômicos, financeiro e social que as empresas devem implantar o *coaching* de equipe.

Para melhor entendimento do público foi estudado alguns casos de sucesso de empresas que implantaram o *coaching* de equipe e obtiveram ótimos resultados, com o objetivo de provar bibliograficamente e deixar claro o objetivo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 – Casos de Sucesso

Golden Cross - *Coaching* organizacional

A Golden Cross buscava uma mudança de estilo de liderança para ter equipes de excelência de *performance* que alcançassem resultados diferenciados. Para isso entendeu que necessitava de gestores que desenvolvessem as pessoas e em 2008 iniciou um processo de implantação da cultura de liderança-*coach*.

Na primeira fase do projeto, quando terminaram as oficinas de acompanhamento do *The Coaching Clinic* (responsável pelo processo) os participantes deram depoimentos positivos, dos quais ressaltamos:

- O ganho de tempo por maior delegação;
- Mais tempo para questões estratégicas e de planejamento;
- Maior habilidade para contornar dificuldades e conflitos;
- Ser menos consultado pelas equipes;
- Ter equipe mais participativa trazendo mais respostas estruturadas;
- Funcionários sentindo-se mais valorizados;
- Melhor distribuição das tarefas pelos membros das equipes;
- Maior foco;
- Crescimento pessoal;
- Melhor negociação com fornecedores

Para manutenção e continuidade do processo dentro da empresa, foi qualificada uma analista de treinamento, que permanece aplicando o *Coaching* de equipe para todas as lideranças contratadas e/ou promovidas, além dos supervisores que lideram as equipes operacionais.

Identificamos em nossos estudos dados Interessantes sobre ganhos que o processo de coaching de equipe traz para o capital humano, economico e financeiro das organizações

O retorno do investimento em *coaching* é alto para as empresas. Executivos que passaram pelo processo de *coaching* classificaram o retorno quantitativo em 6 vezes o valor do investimento. Algumas melhoras apontadas como resultado do *coaching*:

- Melhor relacionamento de trabalho com subordinados: 77%;
- Melhor relacionamento com chefe: 71%;

- Melhor relacionamento com pares: 63%;
- Aumento do nível de satisfação com trabalho: 61%;
- Aumento de comprometimento com a empresa: 44%.

(Fonte: revista Fortune)

Um estudo publicado no *Public Personal Management Journal* concluiu que os executivos que participaram de treinamento gerenciam aumentaram em 22,4% sua produtividade. E aqueles que tiveram Coaching após esse mesmo treinamento, aumentaram sua produtividade em 88%.

- Nos EUA, segundo o jornal *Executive Chanel*, mais de 40% dos executivos já passaram pelo processo de coaching. O método é tão difundido, que muitas empresas oferecem o serviço de *Coach* como benefício do cargo;
- Mais de 40.000 executivos possuem coaches nos estados unidos (revista fortune);
- A demanda nos USA é tão alta que o coach cobra de 600 a 2000 dolares por sessão (*Time – Business News*);
- 88% das empresas do Rein Unido utilizam os serviços de um *Coach*.
- Mais de 70% das empresas Australianas já se beneficiaram da metodologia de *coaching*;

A respeito dos benefícios do *Coaching* de equipe:

- Aumento de produtividade: **53%** dos executivos;
- Qualidade (**48%**);
- Organização (**48%**);
- Retenção dos executivos (**32%**);
- Atendimento ao cliente (**39%**);
- Redução de custos (**23%**);
- Redução de conflitos (**52%**);
- Trabalho em equipe (**67%**);
- Relacionamento com pares (**63%**);

- Relacionamento entre reportes diretos (**77%**);
- Satisfação no trabalho (**61%**);
- Comprometimento com a organização (**44%**).

Um estudo realizado pela *PriceWaterHouseCoopers* em 64 países revelou:

- 80% dos entrevistados aumentaram a autoestima;
- 73% melhoraram seus relacionamentos;
- 70% aumentaram o desempenho profissional após terem passado pelo processo;
- 82,7% dos indivíduos que tiveram ajuda de *coach* profissional relatou estar “muito satisfeito” com a experiência de *Coaching* 96,2% disseram que repetiriam a experiência;
- As empresas que usam ou usaram *Coaching* profissional por motivos comerciais tiveram um retorno médio sobre o investimento 7 vezes maior;

No Brasil uma recente pesquisa da *Robert Half*(2010) revela que é um dos países que mais se destacam em *Coaching* no mundo.

De acordo com o levantamento, enquanto 55% dos profissionais do globo acreditam que a realização de *coaching* por seu chefe é realmente eficiente na melhora de desempenho dos colaboradores, no Brasil este índice é de 77%. (Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching).

5. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Durante a pesquisa podemos constatar que o processo de *coaching* de equipe conquista um espaço cada vez maior nas organizações, apresentando resultados eficientes e duradouros. Por ser um processo moldado conforme a necessidade de cada equipe, ele é uma parceria continuada que estimula e apoia a equipe a produzir resultados gratificantes em seu âmbito profissional e conseqüentemente no pessoal.

A implantação do *coaching* de equipe na empresa foi entendida como um investimento no capital humano, processo esse que vem calibrar as competências da equipe e potencializa a produção de resultados que agregam valor para o negócio.

Constatou-se também neste estudo a importância da implantação do *coaching* de equipe em empresas de qualquer porte, pois independente de seu tamanho organizações evoluem em resultado, retenção de talentos e capacitação humana de seus colaboradores.

Os resultados aqui apresentados servem de subsídio à tomada de decisão das empresas que estejam interessadas em conhecer ou utilizar o *coaching* de equipe, pois mesmo sendo estudo sob método de pesquisa indutivo, partindo de um consenso de nossas interpretações sobre todo o material pesquisado, também apresentamos casos de sucesso de empresas que implantaram o processo e obtiveram ótimos retornos econômicos e financeiros, a fim de mostrar e transparecer os benefícios obtidos.

Conclui-se que o processo de *coaching de equipe* é eficaz para evolução da maturidade de equipes em desenvolvimento e desenvolvidas, potencializando o crescimento pessoal e profissional, desta forma propomos um trabalho de *coaching* em equipe para todos os níveis funcionais, essa abordagem em grupo é extremamente eficaz na construção de equipes fortes e sinérgicas e no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, em alinhamento com os objetivos e desafios da empresa.

Salientamos que, mesmo as organizações possuindo tecnologia de ponta, recursos materiais e financeiros muito bem estruturados, seu diferencial competitivo primordial são os recursos humanos. E o *coaching de equipe* tem o poder de aumentar o potencial desses recursos, desenvolvendo-os e alinhando-os à estratégia corporativa, e trazendo resultados econômicos e financeiros relevantes e compensadores para as organizações.

Recomendamos que no futuro, este assunto seja retomado em novas pesquisas, se possível pesquisas a campo e acesso a resultados mais recentes, podendo assim aprofundar o estudo deste assunto tão interessante e útil às organizações.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. 8ª ed. São Paulo: Gente, 1999.

BURTON, Kate. **Coaching com Pnl para Leigos**. Rio de Janeiro: Alta books, 2012.

CATUETÊ CONSULTORIA. **Programa de desenvolvimento de líderes**. 2013. Disponível em: <www.catueteconsultoria.com.br> Acesso em: 14 de abril de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching e Mentoring – as Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz – como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados**. Tradução: Maria Silvia Mourão Netto. – São Paulo: Gente, 2008.

DI STÉFANO, R. **O Líder Coach**: Líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FUZA, J. S. **Líder e Liderança Social**. 2007.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

ICA – INSTITUTO DE COACHING APLICADO. 2013. Disponível em: <www.institutoca.com.br/tudo-sobre-coaching/mitos-do-coaching> Acesso em: 14 de abril de 2013

ICF – INTERNATIONAL COACHING FEDERATION. Disponível em: <www.coachfederation.org/> Acesso em: 14 de abril de 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/>> Acesso em: 14 de abril de 2013.

_____. **O Manual do Coaching Executivo - The Executive Coaching Fórum (TECF)** Direitos da tradução – IBC - Instituto Brasileiro de *Coaching*, 2008. Disponível em: <www.ibccoaching.com.br> Acesso em: 14 de abril de 2013

INTELECTUS – **Gestão Estratégica de Pessoas**. Gestão do desenvolvimento – *Coaching*. 2013. Disponível em: <intelectusconsultoria.com.br/serviços/coaching> Acesso em: 14 de abril de 2013.

KRAUSZ, R. R. **Por que coaching executivo e empresarial?** Disponível em: <<http://www.fernandat.com.br/site/MostraDestaque.php?cnid=7&ntid=37>> Acesso em: 14 de Abril de 2013.

_____.R. R. **Análise Transacional e Trabalhabilidade**. São Paulo: Nobel, 1999.

PALMEIRA, M; FELLIPELLI, Right Saad.**Transição de carreira e consultoria organizacional**. 2013.

PEREIRA, R. G. D. **O coaching ajuda você a chegar lá!** 2013. Disponível em: <reginagiannetti.wordpress.com/2013/03/28/o-coaching-ajuda-voce-a-chegar-la> Acesso em: 14 de abril de 2013.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <www.administradores.com.br> Acesso em: 14 de abril de 2013.

TULIO, Marco. **Aprenda a alcançar o que há de melhor nas pessoas**. Curso de Formação em Coaching. Disponível em:< <http://www.jhsempresarial.com/>> Acesso em: 14 de abril de 2013

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23º edição. 4 Reimpressão. São Paulo: Cortez 2007

Coaching um Compromisso com Resultados e Realização. 2013. Disponível em: www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm Acesso em: 14 de abril de 2013

WHITMORE, John. **Coaching para performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

TULIO, Marco. Apostila Programação Neurolinguística – Fase 1 - Pós Graduação em Desenvolvimento de Gestores.

ANATALINO, João. Enviado por João Anatalino em 04/05/2012 Reeditado em 04/05/2012. A TÉCNICA DA MODELAGEM disponível em <http://www.recantodasletras.com.br/resenhasdelivros/3649488>. acesso em 07/04/2014

JACKSON, Luciana. METAPROGRAMAS - CHAVES PARA SUA MOTIVAÇÃO. Disponível em <http://conscienteampliado.blogspot.com.br/2012/06/metaprogramas-chaves-para-sua-motivacao.html> 29/04/2014. acesso em 14/ 04/2014

O Padrão Swish – ACasa do Aprendiz. Disponível em: www.acasadoaprendiz.com.br/autoconhecimento_078.html.

<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-meta-smart-como-estabelecer-uma-meta-no-coaching.php> - O que é Meta SMART - Como estabelecer uma meta

e atingir seus objetivos numa sessão de Coaching - Aula 05
redemotivacao.com.br

SITES CONSULTADOS

<<http://www.jhsempresarial.com>> Acesso em: 05 de Janeiro de 2014

<http://www.pratique.me/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=32> Acesso em: 05 de Janeiro de 2014

<<http://www.crescimentum.com.br/home/Para-Equipe.aspx>> Acesso em: 05 de Janeiro de 2014

<<http://www.essencialcoaching.com.br/coaching/equipe.html>>. Acesso em: 05 de Janeiro de 2014

<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hK0rI6KXQOMJ:www.abep.org/novo/Content.aspx%3FContentID%3D613+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>
Acesso em: 05 de Janeiro de 2014

<<http://www.duquetreinamentos.com/#!assessment/cuvj>> Acesso em: 01 de fevereiro de 2014

<<http://www.recantodasletras.com.br/resenhasdelivros/3649488>> Acesso em: 07 de abril de 2014

<www.golfinho.com.br> – Arte da Mudança -James Lawley e Penny Tompkins
Acesso em: 15 de janeiro de 2014

<<http://reprogramandosua mente.wordpress.com/16-2/>> Acesso em: 29 de abril de 2014

<<http://boock.files.wordpress.com/2008/02/programacaoneurolinguisticaaplicadaaone nsinoeaprendizagem-mancilhajairo.pdf>> - > Acesso em: 10 de abril de 2014

<<http://conscienteampliado.blogspot.com.br/2012/06/metaprogramas-chaves-para-sua-motivacao.html>> Acesso em: 14 de abril de 2014

<<http://www.recantodasletras.com.br/resenhasdelivros/3649488>> Acesso em: 07 de abril de 2014

<www.golfinho.com.br> – Arte da Mudança -James Lawley e Penny Tompkins
Acesso em: 15 de janeiro de 2014

<<http://reprogramandosua mente.wordpress.com/16-2/>> Acesso em: 29 de abril de 2014

<<http://boock.files.wordpress.com/2008/02/programacaoneurolinguisticaaplicadaaoe nsinoeaprendizagem-mancilhajairo.pdf> -> Acesso em: 10 de abril de 2014

<<http://conscienteampliado.blogspot.com.br/2012/06/metaprogramas-chaves-para-sua-motivacao.html> 29/04/2014.> Acesso em: 14 de abril de 2014

<www.golfinho.com.br – meta programa da pnl> Acesso em: 15 de janeiro de 2014

<<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes201103.asp>> Acesso: em 15 de janeiro de 2014

<www.acasadoaprendiz.com.br/autoconhecimento_078.html.> Acesso em: 15 de janeiro de 2014

<<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-meta-smart-como-estabelecer-uma-meta-no-coaching.php> > Acesso em: 20 de janeiro de 2014

APÊNDICE A - APRESENTAR COMO O *FEEDBACK* PODE INFLUENCIAR NA MELHORIA DO CAPITAL HUMANO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO RIO PARANÁ PR/SP.

Danillo Bono Martins

INTRODUÇÃO

Feedback é uma palavra inglesa que significa **realimentar** ou **dar resposta** a um determinado pedido ou acontecimento, sendo um dos elementos presentes no processo de comunicação (SOARES e SANTOS, 2011; ARRUDA *et al.*, 2010). É parte fundamental do processo que orienta as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho apropriados a uma determinada situação, fazendo com que saibam como estão sendo vistas no mercado ou no ambiente de trabalho. Desta forma, podemos saber como estamos sendo vistos e avaliados ao nosso redor (DORÉS, 2013).

A falta do *feedback* pode fazer com que a pessoa não saiba qual direção seguir. Assim, o mesmo pode ser considerado como sendo uma bússola, que dá a direção que se deve tomar para atingir o objetivo e satisfação do cliente. Assim sendo, tem-se que considerar que toda informação que é recebida de chefes, colegas, subordinados, amigos, clientes, pode orientar na correção de nossa rota (DORÉS, 2013).

Por vezes, o *feedback* pode não ser bem compreendido e, assim, causar um resultado oposto ao pretendido, por falta de uma interpretação correta do receptor e acabar gerando efeito contrário ao pretendido. Por este motivo, o indivíduo deve se assegurar que no processo de comunicação ele está sendo compreendido corretamente (DORÉS, 2013).

Quando a pessoa der ou receber um *feedback*, ela deve se atentar ao fato de ser mais descritivo do que avaliativo. Prestar muita atenção no que está sendo comunicado e ter sempre em mente que o *feedback* é uma reorientação para melhoria e sucesso. É uma lapidação que tornará o colaborador mais valioso e forte a cada vez que for recebido (DORÉS, 2013).

O fato é que os líderes nem sempre estão bem preparados para dar *feedback* positivo. Muitas vezes pensam que as pessoas devem saber alguma coisa através de seus próprios dispositivos ou acham desnecessário, por exemplo,

parabenizar alguém que tenha tido desempenho destacado. O mesmo não se pode dizer quando há comportamento falho (COSTA, 2012).

Quando isso ocorre, o *feedback* soa como um ataque pessoal, então a resistência aumenta, a emoção centra-se no relacionamento com potencial de causar enorme desgastes e queda de produtividade. O verdadeiro líder deve saber que o *feedback* é uma parte importante de um relacionamento saudável. Quando ele é ignorado é um sinal bastante claro de que há uma falta de confiança no relacionamento (COSTA, 2012).

Então, quando um gestor não demonstra a sua capacidade de dar *feedback* aos liderados, eles podem se sentir como se não fossem importantes na organização, perder a confiança no projeto, se desmotivar e deixar de produzir de acordo com o seu potencial (COSTA, 2012).

Nenhum líder ou empreendedor chegará muito longe se não desenvolver intensamente a capacidade de dar e receber *feedback*. As melhorias que o *feedback* pode causar pode salvar algumas situações que antes estavam sem solução.

Entretanto, algumas dificuldades surgem quando o processo de dar e receber *feedback* é utilizado. Uma delas relaciona-se ao fato de que nem sempre o gestor conhece o perfil do colaborador, não identificando o melhor momento e a melhor forma de como realizar esse processo, o que acaba muitas vezes culminando no não entendimento do colaborador, assim podendo afetar o relacionamento.

Outra dificuldade está relacionada ao fato de que os gestores esperam para dar *feedback* somente em ocasiões de desafio, como, por exemplo quando há a necessidade de se atingir uma meta. E os colaboradores necessitam de *feedback* em todos os momentos, independente se é ou não uma ocasião especial ou que necessite de um grande esforço para atingir algo.

Nesse sentido, pretende-se identificar como está sendo aplicado o *feedback* e como ele pode influenciar na melhoria do capital humano na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Rio Paraná PR/SP.

1 - Cooperativa de crédito de livre admissão rio Paraná – Sicredi Rio Paraná PR/SP

Localizado no extremo Noroeste do Estado do Paraná e no Oeste do Estado de São Paulo, o Sicredi Rio Paraná PR/SP, fundado em 21 de novembro de 1988, era inicialmente restrito aos associados da Cooperativa de Produção Copagra de Nova Londrina, PR. Inicialmente, chamado de Credicopagra, seus cooperados decidiram se unir para formar uma cooperativa de crédito com o objetivo de obterem acesso ao sistema de crédito rural com juros mais baixos, já que sentiam dificuldade em financiar em outros bancos e financeiras devido aos juros elevados.

Em 1997, com o intuito de crescer ainda mais, a Credicopagra aderiu ao sistema Sicredi, passando a se chamar Sicredi Nova Londrina. Já em 2007, o Sicredi Nova Londrina tornou-se uma cooperativa de livre admissão, abrindo suas portas para a comunidade e oferecendo serviços semelhantes aos de um banco, sendo então denominada Sicredi Noroeste. Posteriormente, com o envolvimento do Estado de São Paulo, a cooperativa passou a ser denominada de Sicredi Rio Paraná PR/SP, nome utilizado até o presente momento. Hoje, conta com 137 colaboradores divididos em 17 unidades de atendimento e uma Superintendência Regional (SUREG).

2 Estudo de caso: cooperativa de crédito de livre admissão rio Paraná – Sicredi Rio Paraná PR/SP

Com o objetivo de observar se os gestores e colaboradores aplicam e recebem *feedback* e se essa atividade influencia ou não na melhoria da Cooperativa, realizou-se uma pesquisa junto aos colaboradores de diversas unidades. O questionário aplicado (Anexo 1) contém diversas questões relacionadas à aplicação e ao recebimento de *feedback*.

Dentre as questões aplicadas, as consideradas de maior importância serão discutidas e seu resultado apresentado (Tabela 1). O resultado de todas as questões é apresentado no Anexo 2.

Analisando-se a Tabela 1 tem-se que a maior parte dos entrevistados não recebe *feedback* do seu gestor com frequência e que também não solicita do gestor o *feedback*.

Observa-se também que a maior parte dos entrevistados recebe o *feedback* positivo na reunião da unidade ou então em outro dia, sendo que o interessante e mais impactante seria o recebimento do mesmo no momento em que o objetivo é alcançado.

É interessante destacar que a maior parte dos entrevistados sentem segurança no *feedback* aplicado por seus devidos gestores, entretanto o interessante seria que todos a sentissem (10 dos entrevistados disseram sentir confiança somente às vezes e um disse não sentir confiança). O sentimento de confiança é muito importante, já que influencia o desenvolvimento dos colaboradores, os quais sabem da importância da aplicação do *feedback* na melhoria dos resultados da Cooperativa.

Tabela 1. Resultado das principais questões aplicadas.

Com qual frequência seu gestor te dá <i>feedback</i>?				
Sempre	Às vezes	Raramente	Todos os dias	Nunca
9	17	5	x	2
Com qual frequência você solicita <i>feedback</i> ao seu gestor?				
Sempre	Às vezes	Todos os dias	Nunca	
7	21	X	5	
Você sente segurança no <i>feedback</i> que seu gestor aplica?				
Sim	Não	Às vezes	Sempre	
21	1	10	1	
Qual a melhoria que o <i>feedback</i> pode trazer para a empresa?				
Resultado	Companheirismo	Organização	Não influencia	
29	1	3	x	
Quando você atinge um objetivo, seu gestor dá <i>feedback</i> positivo:				
No momento	Na reunião da UA	Em qualquer outro dia	Não dá	
11	11	10	1	
Como você gostaria de receber <i>feedback</i> positivo quando atinge um objetivo?				
Divulgação a todos da cooperativa	Apenas para você	Apenas para a UA		
8	18	7		

Isso leva a considerar que na Cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP são encontradas dificuldades relacionadas à aplicação do *feedback*. Muitas vezes por não saberem qual a melhor forma e o melhor momento de dar o *feedback* ao colaborador, alguns gestores acabam fazendo com que o resultado de um bom *feedback* seja contrário ao esperado. Soma-se a isso o fato de que alguns colaboradores não possuem a maturidade necessária para compreender e

interpretar aquilo que seu líder está passando. Esse fato leva à desmotivação do colaborador e a falta de confiança do mesmo, desequilibrando-o e prejudicando o seu desenvolvimento.

Alguns gestores da Cooperativa dão *feedback* somente quando há a necessidade de se alcançar um objetivo ou uma meta, ou então quando participa de uma campanha de vendas. Isso prejudica os colaboradores, visto que eles não possuem maturidade de pedir o *feedback* para seu gestor, sentindo falta de um *feedback* inesperado.

Nesse sentido, serão apresentadas algumas sugestões que visam à melhoria em dar e receber *feedback* tanto pela parte dos gestores quanto dos colaboradores, assim tendo um desenvolvimento maior no seu comportamento e relacionamento junto à equipe, apresentando melhores resultados.

Para melhorar no quesito *feedback*, o líder pode recorrer as dicas a seguir:

- Buscar aperfeiçoamento profissional – Para superar limites é necessário buscar novos conhecimentos, desenvolver habilidades e ter atitude de líder exemplar (COSTA, 2012).
- Agir como se fosse espelho – O liderado tende a seguir a postura do líder. Então, se o líder plantar elogios colherá amizade e se semear críticas não construtivas colherá rancor (COSTA, 2012).
- Cuidado e respeito à cultura da organização – A cultura dirige o comportamento organizacional mais do que qualquer outra coisa. Então, é necessário treinar para dar *feedback* eficazmente e logo a organização poderá desfrutar de bons resultados (COSTA, 2012).
- Ter noção do melhor momento e lugar adequado – O líder deve se atentar em quais momentos e lugares o *feedback* deve ser realizado. Por exemplo, cuidar ao ter *feedback* instantâneo negativo quando o colaborador estiver junto a outra pessoa.
- Ser rápido– O líder não pode demorar em dar o *feedback*. O *feedback* é mais efetivo quando dado o mais próximo possível do acontecido. Quanto mais o tempo passar, mais vago e menos efetivo ele ficará. Se o líder não puder fornecer na hora, é interessante que ele anote, registre o que foi visto ou percebido e marque para o momento mais rápido possível.

- Focar no desempenho – Sempre concentrar o *feedback* no desempenho do profissional e não levar para o lado pessoal. Pensar no que o colaborador fez ou deixou de fazer e qual a consequência disso.

Quanto às sugestões relacionadas ao colaborador, tem-se que muitas vezes o colaborador espera o líder fazer. Nesse sentido, sugere-se também que o próprio colaborador solicite *feedback* para seu gestor. O colaborador poderia dar uma sugestão, propondo de forma humilde as melhorias. Gestores são seres humanos, com problemas, dúvidas e inseguranças como qualquer pessoa.

A proposta é tomar parte ativamente no processo de gestão, ajudando o gestor a colaborar no processo de desenvolvimento do colaborador. É claro que isto deve ser feito com muito cuidado, respeito e humildade, para jamais passar a impressão de que o colaborador queira ensiná-lo a trabalhar, e é claro também que nem todo gestor terá a maturidade necessária para entender esta postura ativa, podendo mesmo se sentir ameaçado. Cabe ao colaborador analisar seu gestor e decidir como e quando pode se tornar mais ativo dentro de todo o processo.

Além disso, o colaborador também deve estar preparado para receber o *feedback* e com isso adaptar as indicações que o seu gestor fez, melhorando os pontos que foram indicados pelo líder no seu comportamento.

CONCLUSÃO

O crescimento de uma empresa torna-se muito mais seguro e sustentável quando um quadro profissional capaz cresce com ela. Promover pessoas é condição fundamental não só para esse crescimento da organização, mas também para a manutenção do nível de estímulo e motivação.

Aprender a dar *feedback* é uma experiência de autoconhecimento, utilizá-lo traz muitos benefícios para a vida de quem dá e de quem recebe. As mudanças são perceptíveis, pois um bom *feedback* aumenta a confiança, fazendo com que o indivíduo passa a ter maior prazer em fazer parte daquela equipe. Nesse sentido, todo profissional precisa de retorno (*feedback*) para ser produtivo.

Assim, é muito importante ressaltar que lidar com pessoas é a parte mais difícil de qualquer liderança empreendedora. Finanças, marketing, estratégia, tudo muito importante. Entretanto, no final o que realmente faz a diferença são as

peças. Por isso, os líderes e colaboradores precisam aprender a lidar proativamente com o assunto.

A maturidade emocional tanto do líder quanto do colaborador, dar *feedback* de qualidade, elogiar e reconhecer, comemorar realizações e delegar o poder de tomar decisões contribuem para o desenvolvimento profissional e consequentemente para o desenvolvimento e melhoria da empresa.

Através do questionário aplicado, conclui-se que os gestores e colaboradores da Cooperativa necessitam melhorar a aplicação do *feedback*, pois tornou-se claro que os mesmos apresentam dificuldades em desenvolvê-la devido a não possuírem o hábito de utilizar essa técnica de comunicação.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Â. M. F.; CHTISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. *Feedback* em processos educativos e organizacionais. Revista Razão Contábil e Finanças. v. 01. 2010. Disponível em: [http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/images/stories/documentos/Feedback em Processos Educativos e Organizacionais.pdf](http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/images/stories/documentos/Feedback_em_Processos_Educativos_e_Organizacionais.pdf). Acesso em 02 de junho de 2014.

COSTA, E. Seja claro com seu *feedback*. 2012. Disponível em: <http://ogereente.com.br/rede/recursos-humanos/importancia-do-feedback/>. Acesso em 02 de junho de 2014.

DORÉS, R. *Feedback* como ferramenta de melhoria no desempenho. 2013. Disponível em: <http://www.salesresults.com.br/dicas/feedback-como-ferramenta-de-melhoria-no-desempenho/>. Acesso em 02 de junho de 2014.

SOARES, C. de M.; SANTOS, C. D. dos. A aplicação de técnicas no setor público e os benefícios para a sociedade. Revista Prospectus. n.2. 2011. Disponível em: http://www.escoladenegocios.info/fan/prospectus/2a_edicao/volume1/administracao/alunos_a_aplicacao_de_tecnicas_motivacionais_no_setor_publico.pdf

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

Você conhece o processo de comunicação *feedback*?

() Sim () Não

Com qual frequência o seu gestor te dá *feedback*?

() Sempre () Às vezes () Raramente () Todos os dias () Nunca

Com qual frequência você solicita *feedback* ao seu gestor?

() Sempre () Às vezes () Todos os dias () Nunca

Você recebe mais *feedback*:

() Positivo () Construtivo () Corretivo () Negativo

Você acha que seu gestor dá *feedback* apenas quando a cooperativa solicita?

() Sim () Não () Às vezes () Sempre

Ao receber *feedback* construtivo, você se torna/pensa:

() Posso melhorar () Vou me adequar () Desmotivado () Triste

Ao receber *feedback* corretivo, você se torna/pensa:

() Posso melhorar () Vou me adequar () Desmotivado () Triste

Ao receber *feedback* negativo, você se torna/pensa:

() Posso melhorar () Vou me adequar () Desmotivado () Triste

Ao receber *feedback* positivo, você se torna/pensa:

() Motivado () Feliz () Posso melhorar mais () Vou sempre me adequando

Com qual frequência você gostaria de receber *feedback*?

() Todos os dias () Semanalmente () Mensalmente () Dias de conquistas

Você sente segurança no *feedback* que seu gestor aplica?

() Sim () Não () Às vezes () Sempre

Em qual situação o *feedback* pode melhorar no seu comportamento/desenvolvimento?

() Tomada de decisão () Motivação () Crescimento () Visão

Qual a melhoria que o *feedback* pode trazer para a empresa?

() Resultado () Companheirismo () Organização () Não influencia

Qual a importância de um *feedback*?

() Oportunidade () Clareza nas informações () Motivador () Não influencia

Seu gestor dá *feedback* positivo quando você atinge um objetivo?

() Sim () Não

Quando você atinge um objetivo, seu gestor dá *feedback* positivo:

() No momento () Na reunião da UA () Em qualquer outro dia () Não dá

Em qual momento você gostaria de receber *feedback* positivo?

() Na hora () Na reunião da UA () Um dia qualquer () Não importa

Como você gostaria de receber *feedback* positivo quando atinge um objetivo?

() Divulgação a todos da cooperativa () Apenas para você () Apenas para UA

ANEXO 2

RESULTADO DAS QUESTÕES APLICADAS

Você conhece o processo de comunicação <i>feedback</i>?				
Sim		Não		
33		x		
Com qual frequência seu gestor te dá <i>feedback</i>?				
Sempre	Às vezes	Raramente	Todos os dias	Nunca
9	17	5	x	2
Com qual frequência você solicita <i>feedback</i> o seu gestor?				
Sempre	Às vezes	Todos os dias	Nunca	
7	21	x	5	
Você recebe mais <i>feedback</i>				
Positivo	Construtivo	Corretivo	Negativo	
16	14	3	x	
Você acha que seu gestor dá <i>feedback</i> apenas quando a cooperativa solicita?				
Sim	Não	Às vezes	Sempre	
2	21	10	x	
Ao receber <i>feedback</i> construtivo, você se torna/pensa:				
Posso melhorar	Vou me adequar	Desmotivado	Triste	
28	5	x	x	
Ao receber <i>feedback</i> corretivo, você se torna/pensa:				
Posso melhorar	Vou me adequar	Desmotivado	Triste	
20	13	x	x	
Ao receber <i>feedback</i> negativo, você se torna/pensa:				
Posso melhorar	Vou me adequar	Desmotivado	Triste	
21	7	3	2	
Ao receber <i>feedback</i> positivo, você se torna/pensa:				
Motivado	Feliz	Posso melhorar mais	Vou sempre me adequando	
21	1	10	1	
Com qual frequência você gostaria de receber <i>feedback</i>?				
Todos os dias	Semanalmente	Mensalmente	Dias de conquistas	
3	13	16	1	
Você sente segurança no <i>feedback</i> que seu gestor aplica?				
Sim	Não	Às vezes	Sempre	
21	1	10	1	
Em qual situação o <i>feedback</i> pode melhorar o seu comportamento/desenvolvimento?				
Tomada de decisão	Motivação	Crescimento	Visão	
5	4	20	4	

Qual a melhoria que o <i>feedback</i> pode trazer para a empresa?			
Resultado	Companheirismo	Organização	Não influencia
29	1	3	x
Qual a importância de um <i>feedback</i>?			
Oportunidade	Clareza nas informações	Motivador	Não influencia
5	17	11	x
Seu gestor dá <i>feedback</i> positivo quando você atinge um objetivo?			
Sim		Não	
30		3	
Quando você atinge um objetivo, seu gestor dá <i>feedback</i> positivo			
No momento	Na reunião da UA	Em qualquer outro dia	Não dá
11	11	10	1
Em qual momento você gostaria de receber <i>feedback</i> positivo?			
Na hora	Na reunião da UA	Em um dia qualquer	Não importo
14	8	6	5
Como você gostaria de receber <i>feedback</i> positivo quando atinge um objetivo?			
Divulgação a todos da cooperativa	Apenas para você	Apenas para a UA	
8	18	7	