



FACULDADES DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

**ESTUDO DE CASO - HR CONSULTORIA -
A IMPORTÂNCIA DO *COACHING* NO
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

LUCIANA AMERICANO DO BRASIL
RA N° 20133552

PROFESSORA ORIENTADORA: ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI

BRASÍLIA/DF, dezembro de 2008

LUCIANA AMERICANO DO BRASIL

**ESTUDO DE CASO – HR CONSULTORIA
A IMPORTÂNCIA DO *COACHING*
NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi.

BRASÍLIA/DF, dezembro de 2008

LUCIANA AMERICANO DO BRASIL

ESTUDO DE CASO – HR CONSULTORIA
A IMPORTÂNCIA DO *COACHING*
NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi.

Banca Examinadora:

Prof. Érika Costa Vieira Gagliardi

Prof. Frederico Cruz

Prof. Gabriel Lima

BRASÍLIA/DF, dezembro de 2008

“Imagine o impacto de conversar sobre as interpretações mais poderosas em vez de discutir quem tem razão”.

Julio Olalla Mayor

A todas aquelas pessoas que transformam suas idéias e sonhos em projetos reais, ajudando a construir uma sociedade melhor.

Agradeço a Professora Érika Costa Vieira Gagliardi, pelo inestimável apoio e pela indispensável orientação que me deu para a realização deste trabalho.

Agradeço, também, aos professores e colegas do curso de graduação pela amizade e pelo convívio ao longo destes anos.

Agradeço, finalmente, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta pesquisa, principalmente Bruno Lengler, Cleyton dos Santos e Homero Reis.

RESUMO

Este trabalho acadêmico tem o objetivo de demonstrar como e se os profissionais de *coaching* executam as atividades dentro da organização de acordo com a filosofia em tese. Demonstra a importância do *coaching* no desenvolvimento profissional, proporciona uma visão mais ampla do que realmente representa esta ferramenta na abordagem do mundo dos negócios. No primeiro momento será demonstrado a importância do *coaching*, suas principais limitações, distinções e quais tipos mais relevantes no âmbito empresarial. Em um segundo momento será abordado como a relação de gestão do desempenho está presente no desenvolver do trabalho, aliado a técnicas comportamentais como a liderança, comunicação e trabalho em equipe. No terceiro momento serão analisadas como a empresa citada no estudo aborda os aspectos do *coaching* no cotidiano de sua organização. Será verificado se essa ferramenta tem aplicabilidade de acordo com as rotinas administrativas, se desempenha um papel de apoio nas relações humanas e se aumenta o grau de desempenho e motivação entre os colaboradores. O *coaching* quando utilizado de forma consciente e profissional é uma ferramenta gerencial de alto índice de satisfação por aquelas que a comprovam e altamente direcionada aos resultados. Trata-se de uma nova forma de conduzir as relações nos ambientes profissionais e na vida pessoal, de forma a atingir os objetivos propostos lidando com os obstáculos, frustrações e vitórias que todo o processo em si irá transpor.

Palavras Chave – *Coaching*. Desenvolvimento. Gestão de Desempenho.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA1: MODELO DO OBSERVADOR, DA AÇÃO E DO RESULTADO – MOAR.....	20
--	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	11
2.1 A IMPORTÂNCIA DO <i>COACHING</i>	13
2.2 LIMITAÇÕES DO <i>COACHING</i>	15
2.3 DISTINÇÃO DE <i>COACHING</i> PARA OUTRAS ATIVIDADES.....	17
2.4 TIPOS DE <i>COACHING</i>	19
2.4.1 <i>Coaching ontológico</i>	19
2.4.2. <i>Coaching integrado</i>	20
2.4.3 <i>Coaching executivo</i>	21
2.5 GESTÃO DE DESEMPENHO.....	23
2.5.1 <i>Treinando a evolução pessoal</i>	24
2.5.2 <i>A performance de desempenho</i>	26
2.5.3 <i>A construção para o desenvolvimento</i>	28
2.5.4 <i>Crescimento desejado</i>	29
3 METODOLOGIA.....	31
4 ANÁLISE DOS DADOS	34
5 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A	44

1 INTRODUÇÃO

A aquisição limitada de novas informações e o desenvolvimento das habilidades é papel do treinamento convencional adotado pelas organizações, que não traz resultados satisfatórios para o aumento do desempenho e satisfação dos colaboradores. Pelo contrário, o *coaching* é um método de desenvolvimento que faz com que a pessoa aprenda a enfrentar seus sentimentos e medos, abordando a questão do aprendizado nas relações humanas tanto no âmbito profissional como no âmbito pessoal (MAYOR, 2001).

Para Mayor (2001) em toda relação às pessoas precisam do apoio de outras e não é diferente nas relações profissionais. O ser humano reconhece suas insuficiências ao se relacionar e lidar com problemas. É preciso conversar em um apoio de aprendizado, onde não se solucionem apenas os aspectos operacionais, mas ao mesmo tempo o sentido da emocionalidade e corporalidade.

É necessário que se faça uma transformação pessoal antes de profissional, ou seja, precisamos de pessoas que tenham iniciativa, criatividade, envolvimento, que pense antes de executar uma tarefa, que saiba envolver a equipe em um trabalho motivador e que saiba equilibrar suas emoções para o benefício de todos (MAYOR, 2001).

O *coaching* foi abordado nesse trabalho acadêmico, como uma forma de demonstrar como é possível trabalhar em ambientes com alto grau de competitividade, com pessoas e ambientes distintos, mas de forma mais serena, profissional e motivadora. Além de ser uma forma de qualificação do profissional recém formado, traz benefícios no modo de lidar com as relações e os obstáculos do cotidiano.

O tema, a importância do *coaching* no desenvolvimento profissional, foi escolhido de acordo com o problema sugerido: os profissionais que se titulam formadores de opinião em *coaching*, são capazes de trabalhar internamente com essa filosofia?

Inúmeros são os estudiosos, autores e profissionais de Administração que escrevem a respeito deste tema. Por se tratar de um assunto que aborda aspectos relativamente novos no estudo das relações humanas, faz-se necessário justificar sua relevância.

A pesquisa proporcionou vantagens e benefícios no âmbito acadêmico, no sentido de se aprofundar uma ferramenta gerencial aliada a processos administrativos e ainda, ter a possibilidade de verificação dos resultados levantados com a pesquisa. No âmbito social, demonstrou como as relações humanas podem ser melhoradas com o aprendizado do autoconhecimento. E no âmbito pessoal, contribuiu para um maior nível de conhecimento nas ferramentas administrativas e, por conseguinte, um maior aproveitamento de como trabalhar as questões de relacionamento.

Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar como e se os profissionais executam atividades de acordo com os ensinamentos do *coaching*. Em decorrência do objetivo geral surgem os objetivos específicos, que são: mostrar a importância de como o profissional de *coaching* exerce influência em relação a sua filosofia de vida e de relacionamento, estabelecer a relação entre o processo de gestão de desempenho ligado ao profissional de *coaching* e como o *coaching* é abordado na prática através do estudo de caso da empresa.

O referencial teórico é composto de duas partes: o embasamento teórico e a pesquisa. No embasamento teórico, será abordada a importância do *coaching* e a principal relação entre gestão de desempenho oferecendo benefícios relacionais. Na pesquisa, foi demonstrado como uma empresa que oferece o serviço de *coaching* executa suas diretrizes no decorrer da caminhada profissional.

Os dados necessários para elaborar a pesquisa foram realizados por meio de pesquisa exploratória e bibliográfica, com consultas a livros, artigos publicados, revistas, periódicos e dissertações. Em relação ao procedimento, a pesquisa foi de campo e monográfica e quanto à forma de abordagem foi classificada como qualitativa e indutiva.

Este trabalho dividiu-se em três elementos textuais que são: introdução – que explana sobre o tema do trabalho e oferece um breve resumo de como o assunto será direcionado, em seguida o desenvolvimento - que se refere ao embasamento teórico que foi desenvolvido com base em dados já existentes e como foram as etapas do processo de pesquisa e, portanto, a conclusão, que trouxe a comprovação dos resultados da empresa em estudo e a aceitação ou não das idéias dos autores pesquisados.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O termo em inglês *coach* tem sua origem no mundo dos esportes, onde era titulado de o treinador, o técnico (ARAÚJO, 1999). Na década de 80, o *coaching* surgiu nos Estados Unidos como uma atividade profissional. No início era confundida com consultoria, assessoria ou aconselhamento por profissionais que tinham uma habilidade específica e inspiravam confiança ao se deparar com as conversas com o cliente. Em um período de mudanças e da forte concorrência japonesa e europeia, os *coaches* eram procurados pelos executivos e profissionais líderes, mais como uma forma de orientação (MOURA, 2007).

O *coaching* desde essa época tinha o papel de promover mudanças nos comportamentos e quebrar de certa forma a rigidez dos processos administrativos. Falava-se muito sobre ele mais na prática não era exatamente o que se fazia (MOURA, 2007).

Pode ser explicado como uma ciência que comprova o desenvolvimento do aprendizado dos processos humanos com as técnicas de treinamento e liderança. O *coaching* apóia o cliente na busca pelas suas aspirações e desejos por meio do desenvolvimento das próprias habilidades que possui, identificando-as e promovendo a identificação e realização de suas metas (O'NEILL, 2001).

Segundo Porché e Niederer (2002) *coaching* é ajudar as pessoas a se entusiasmar e se dedicar no cumprimento de seus objetivos. A busca pela mudança é um dos primeiros passos para identificar que a pessoa ou o próprio executivo está disposto a aprender algo novo e mudar antigos hábitos. Há momentos em que os líderes de uma organização precisam de apoio para conduzir as questões ligadas ao comportamento e relacionamento saudável de seus colaboradores, e ninguém mais indicado para oferecer esse apoio do que o profissional de *coaching*.

Os *coaches*, ou seja, os profissionais capacitados a exercer o *coaching*, partilham suas vivências, informações, visões, raciocínios e comportamentos com o *coachee*, que é a pessoa/cliente que recebe as informações e adquire distinções que precisa para uma alavancagem pessoal e profissional em seu ambiente. Estimulam-se como as pessoas irão desenvolver os planejamentos traçados, através de um plano de ação preciso e convicto para o alcance ou superação das suas expectativas (REIS, 2008).

Para O'Neill (2001) a essência do *coaching* é ajudá-los a compreender os chamados "problemas" e auxiliá-los para converter o que aprenderam em pontos positivos para a organização ou para o fim que o *coaching* foi proposto. O desafio é fazer com que a pessoa sinta-se comprometida em atingir os limites de competência e aprendizado, desenvolvendo a capacidade de controlar a ansiedade em momentos difíceis ou conflituosos.

A capacidade e eficiência das pessoas devem ser testadas e incrementadas, e, delinear exatamente a área que deve ser feita a abordagem, ou seja, um *quiébre*. Cinco aspectos são importantes para o profissional *coach* analisar e intervir na situação. São eles: descobrir o território a receber a abrangência; proporcionar o desenvolvimento do relacionamento com respeito, admiração, dedicação e responsabilidade; facilitar interações que colaborem para o surgimento de novas intervenções e gerar resultados satisfatórios que modifiquem a realidade que a pessoa é capaz de visualizar (O'NEILL, 2001).

De acordo com Reis (2008, pg. 03): "Somente a aprendizagem emocional é capaz de promover mudanças atitudinais e de comportamento, imprimindo efetividades nas ações. Pretender formar ou mudar atitudes através de processos puramente cognitivos é ilusório e incoseqüente."

Para Reis (2008) o processo de maturidade emocional varia entre a questão do falar francamente e o escutar efetivamente. De acordo com a escuta precisa, a competência de equilibrar suas próprias emoções e a capacidade de conversar diretamente ao ponto de intervenção, se fará uma inovação no modo de agir, pensar e compreender os fatos internos e externos ao momento ou situação.

As empresas que quiserem desenvolver colaboradores motivados, entusiasmados, conscientes, profissionais e dedicados deve aposentar os métodos de rigidez e apostar no desenvolvimento da criatividade e desempenho das atividades da organização (MAYOR, 2001).

A seguir será explanada a importância do *coaching* para o próprio indivíduo e como influencia no seu trabalho dentro da organização.

2.1 A importância do *coaching*

Coaching é um relacionamento onde a pessoa se compromete a apoiar e a acompanhar outra pessoa a atingir um resultado, seja o de adquirir novas competências ou de possibilitar uma mudança em algo específico. Significa um comprometimento não só com os resultados, mas também no desenvolvimento e realização da pessoa, como um todo que precisa ser trabalhado. Através do processo de *coaching* tanto o *coach* quanto o *coachee* serão beneficiados, pois irão disponibilizar um ao outro, oportunidades de visualizar situações e adquirir novas competências (ARAÚJO, 1999).

Segundo Araújo (1999) um bom programa de treinamento é perfeitamente capaz de atender a demanda das competências técnicas ou capacidades específicas. O *coaching* é mais do que isso, ele é responsável por acompanhar a pessoa até o final do seu objetivo, isto é, o alcance dos resultados. Para que se traduzam resultados é preciso que a pessoa sinta-se com o poder de transformar suas intenções em ações e seguir por si só um caminho que acredita ser possível atingir.

Outro aspecto importante diz respeito à relação entre as duas pessoas, o *coach* que oferece o apoio e o *coachee* que busca uma mudança de paradigma. O *coach* deve estimulá-lo a identificar seus valores essenciais e expressá-los, deve desenvolver uma postura que esteja aliada com sua integridade pessoal, deve desafiá-lo a pensar como se estivesse sonhando acordado e a criar para si próprio uma visão de futuro que o entusiasme e o estimule a utilizar o máximo de sua criatividade. É uma relação dinâmica que permite visualizar novas fronteiras e romper antigos paradigmas (REIS, 2008).

De acordo com Reis (2008) é necessário que seja feito um *feedback* da relação entre os dois, através da confiança mútua, informar como anda o processo e a troca de informações e experiências. A abertura que o *coaching* proporciona busca desenvolver um alto padrão de desempenho que o torna eficiente na busca por novas perspectivas. O *feedback* é tão importante quanto o processo de intervenção porque faz com que o cliente seja capaz de ampliar sua consciência e fortalecer sua auto-estima. Portanto, o *feedback* é fator decisivo para aliar o desempenho das atividades na avaliação dos resultados mesmo que pontuais.

Coaching é determinação, quando se tem desafios a superar é a coragem que irá estimular e motivar a pessoa neste momento. As emoções são essenciais para fazer essa ligação entre o *coach* e seu cliente, que vai da intenção para o desenvolvimento e realização. A ação precisa de energia e envolvimento para ser realizada e é através das emoções que é possível ser feito este “planejamento mental”. As bases para um bom relacionamento bem sucedido são a alegria, determinação e confiança entre as partes. E para que o caminho se torne prazeroso deve ser feito com respeito, solidariedade e afeto (REIS, 2008).

Portanto, para Reis (2008) é preciso criar um caminho claro para que estas emoções possam colaborar no avanço do processo e surgir o efeito desejado. É necessário que seja elaborado um plano de ação em comum acordo com o *coach* e o cliente para garantir o sucesso do projeto. O *coach* precisa se apoiar em algo concreto que desenvolva o compromisso em ajudar o cliente. Não necessariamente deverão cumprir a risca aquele plano, mas irá nortear as ações futuras que serão fundamentadas, de acordo com o plano de ação elaborado com empenho e planejamento.

A importância do *coaching* na evolução profissional e pessoal do colaborador atinge não somente uma *performance* de curto prazo, mas procura maximizar os resultados futuros através do potencial desenvolvido do profissional. Apesar de a organização utilizar essa ferramenta para potencializar os lucros, acaba oferecendo benefícios e vantagens ao funcionário que está diretamente relacionado ao processo (ARAÚJO, 2006).

Conforme Araújo (2006) fica claro que o *coaching* é um método de desenvolver pessoas com a idéia de parceria, troca, apoio, orientação e não supervisão. E certamente, os resultados vão direcionar as pessoas envolvidas e a organização a um nível de conhecimento, aprendizado e sucesso incomparável em relação ao concorrente que não usa essa “arte”, essa metodologia.

Posteriormente será mostrado como o profissional de *coaching* deve proceder em suas intervenções com o cliente para não provocar reações que estão na própria limitação da ferramenta.

2.2 Limitações do *coaching*

A auto-ilusão é um dos fatores que prejudica o desempenho do *coachee*. No sucesso a ilusão que se tem é de que ele será eterno porque é prazeroso, e no fracasso, o medo de que se torne repetitivo e surja uma seqüência de insucessos devido à queda da auto-estima. É mais fácil se enganar do que enfrentar as críticas, por esse motivo a questão da auto-ilusão se faz presente em momentos em que a auto-estima está abalada e fraquejada. Além disso, uma pessoa com baixa auto-estima pode dificultar o trabalho do *coaching* ao rejeitar o *feedback* (REIS, 2008).

Por outro lado, segundo Reis (2008) se o *coach* não estiver com seus aspectos interiores em equilíbrio, pode prejudicar o acompanhamento dado ao cliente. Por acaso se o *coach* recentemente tiver passado por uma frustração ou fracasso, pode avaliar o cliente de forma errônea e comprometer todo o avanço do processo. Por isso é tão importante que o *coach* seja um observador criterioso e saiba separar a visão da sua realidade, da realidade do cliente e a consciência de sua própria auto-estima. Ser *coach* é desenvolver um novo nível de consciência, é aprender e desaprender.

A propósito, o observador é o ser que percebe os processos de sua realidade e interagem de acordo com suas distinções, valores, paradigmas e crenças, que carrega desde seu entendimento como “ser pensante”. O *coach* deve se preocupar em fazer com que as pessoas adquiram distinções no âmbito do próprio observador (denominada aprendizagem de 2º grau) e não somente adquirir distinções no âmbito da ação (denominada aprendizagem de 1º grau). A partir do momento em que a pessoa é capaz de aprender novas habilidades e enxergar através de si próprio os resultados serão espontâneos (REIS, 2008).

É extremamente importante que haja um grau de confiança e conhecimento um do outro para o processo se desenvolver. Através do relacionamento faz-se possível observar as competências que o outro possui suas visões futuras e a trajetória de realização um do outro. Conhecer as atitudes, comportamentos, fracassos, sucessos e valores farão com que o processo de alinhamento do pensamento seja completo, o que é imprescindível em intervenções desta natureza. Para o *coach* será benéfico, pois poderá saber exatamente onde dará o apoio e para o *coachee*, ao conhecer melhor seu *coach*, poderá usar melhor sua experiência (REIS, 2008).

Para Reis (2008) não se deve limitar a visão de futuro a ser somente uma extensão do passado. A análise da trajetória oferecida ao cliente deve resgatar seus pontos fortes e pontos fracos que possam influenciar o desempenho futuro a ser considerado no plano de ação. Assim, facilita que o plano de ação seja bem executado a partir de um planejamento antes elaborado.

O *coaching* apesar de ser pouco disseminado nas organizações não é um processo novo. Uma das suas principais limitações é que foi transposto da casa para a organização o que pode trazer graves conseqüências se o profissional não souber dissociar um ambiente do outro. Gerentes podem interferir na relação com seus funcionários como fariam com seu filho por exemplo. O contexto emocional é diferente, devido ao fator da liderança pesar em situações em que é necessária a utilização do poder para conter conflitos, o que pode gerar problemas para os dois lados (ARAÚJO, 1999).

Para Araújo (1999) *coaching* é uma liderança melhorada. Para ser *coach* não é preciso ser o dono da verdade nem querer comandar e controlar o cliente, para o *coach* não existe a questão do “aqui quem manda sou eu”. A liderança que se espera que um *coach* exerça é a relação junto com os outros e não sobre os outros.

Nenhuma formação acadêmica é capaz de gerar os mesmos resultados que um *coach* desenvolve, porque está baseado em uma “escola prática” da liderança e no autoconhecimento do seu próprio ser. Com isso os clientes ganham suporte ao desenvolvimento de seus projetos mais desafiadores e a organização ganha, por fazer parte da equipe, profissionais extraordinários no comprometimento com resultados e na dedicação com seus clientes.

À frente serão expostas às diferenças entre outras atividades similares ao *coaching* e como realmente são parecidas em suas aplicações.

2.3 Distinção de *coaching* para outras atividades

O *coaching* capacita à escolha, gera consciência e produz mudança. É capaz de revelar o potencial de uma pessoa a atingir o maior nível de desempenho possível, que muitas vezes ela não acredita que seja competente o bastante para conseguir. Mais do que ensinar, propicia a pessoa a desenvolver a questão da aprendizagem. De certa forma somente quando aprendemos algo novo podemos afirmar que passamos por alguma coisa que fica lá no passado, pois agora a visão é futura (ARAÚJO, 1999).

Coach é confundido com mentor, conselheiro, terapeuta, treinador, consultor e educador. Apesar de extremamente valiosos, nenhum deles requer o comprometimento de apoiar o outro a atingir metas. O papel do *coach* é fundamentado no compromisso em apoiar o cliente a prover mudanças na medida em que trabalha no campo do desempenho, realização e desenvolvimento pessoal e profissional. Além de influenciar no comportamento, na postura e na renovação de princípios e crenças (ARAÚJO, 1999).

Para Terzian (2007) o mentor é aquela pessoa que possui conhecimentos específicos sobre determinado assunto e é capaz de se tornar referência, dar conselhos e atuar como modelo. O ponto em comum entre eles é que tanto o *mentoring* quanto o *coaching* trabalham principalmente com as realizações do presente e do futuro. A grande diferença é que o *mentoring* tem o foco na pessoa e na ação global enquanto o *coaching* tem o foco no aprendizado imediato e na tarefa (ARAÚJO, 2006).

No aconselhamento a pessoa trabalha com o cliente aspectos que o fazem sentir constrangido ou insatisfeito com sua vida. Busca-se orientação para sanar um problema através da orientação e aconselhamento. No *counseling* é desenvolvido estratégias para eliminar um elemento que prejudica o andamento de um fator importante na vida do cliente, e não o todo como perspectiva de mudança como o *coaching* faz. Ele arranca o mal pela raiz (TERZIAN, 2007).

A terapia trabalha pontos específicos de alívio de sintomas psicológicos ou físicos. O cliente deseja uma cura ou um alívio no sentido emocional e no equilíbrio mental, para manter a saúde mental proporcional ao emocional. Enquanto a terapia ajuda o cliente a trabalhar a saúde mental o *coaching* vai lidar com o crescimento mental do cliente. Um trabalha aspectos intrínsecos ao problema enquanto o outro

oferece a possibilidade dele próprio enxergar suas limitações e trabalhá-las (SANTIAGO, 2008).

Segundo Santiago (2008) a razão pela qual um cliente busca um conselheiro ou um terapeuta, é a de sanar um desconforto ou algum tipo de sofrimento mais do que avançar no alcance de um objetivo. Estas técnicas são capazes de trabalhar aspectos mal solucionados do passado, enquanto o *coaching* fará correções no presente para ser gerativo de resultados no futuro.

O treinamento através da experiência, ensino ou estudo proporciona ao cliente adquirir conhecimentos e habilidades. O treinamento é eficiente de um para muitos, ou seja, um treinador com uma equipe. Traz resultados imediatos focando habilidades específicas, mas não se mostra eficiente no sentido de não motivar o cliente a desenvolver maiores habilidades e permanecer com elas por mais tempo. O *coaching* é eficiente no um a um, pois tem uma afinidade e intimidade maior com o cliente, isto é, é capaz de perceber modificações nas emoções, linguagens e na corporalidade (SANTIAGO, 2008).

De acordo com Santiago (2008) o consultor oferece estratégias e caminhos para a solução de um problema específico em uma área do negócio ou de maneira global. O consultor lida com a organização no sentido completo ou em partes dela, mas não diretamente com os funcionários pertencentes a ela como o *coaching*. Os consultores afetam indiretamente os funcionários porque gera um ambiente de investigação, pesquisa e análise e muda-se a postura de alguns deles momentaneamente.

No ensino, um profissional passa informações que o aluno não sabe. O professor tem conhecimentos específicos que o transmite às pessoas interessadas. O *coaching* faz exatamente o contrário, o cliente sabe onde tem que chegar, sabe as respostas do problema, é um especialista. O *coach* será útil no sentido de apoiar suas decisões e lhe mostrar outras possibilidades de enxergar o mesmo desafio. O *coaching* deve provocar mudanças em seu estado de espírito, no ser ontológico (SANTIAGO, 2008).

Em continuação, os tipos de *coaching* demonstram como são benéficos nas relações empresariais suscitando mudanças além da organização, na vida pessoal do indivíduo.

2.4 Tipos de *coaching*

O *coaching* torna-se uma ferramenta para ser utilizada além das organizações, é levada para a vida pessoal dos clientes fazendo com que haja superação de suas limitações também no ambiente residencial. Os obstáculos existentes nas pretendidas aspirações, levam o observador a pensar em como realizar seus projetos e atingir um nível de satisfação e felicidade em volta dos resultados (DISTÉFANO, 2005).

Os tipos de *coaching* são diversos, mas cabe ressaltar os tipos mais utilizados no ambiente empresarial. Os que mais se destacam, são: o ontológico, o integrado e o executivo.

2.4.1 *Coaching* ontológico

O *coaching* ontológico tem sua centralidade na busca de perguntas e respostas que o próprio observador é capaz de buscar no seu interior. A “ontologia da linguagem” estuda justamente a questão de que o observador é o que pensa e faz a respeito das situações do ambiente em que vive. A mudança mais importante é aquela que transforma a concepção do ser como figura fundamental nas relações (WOLK, 2008).

A linguagem é ativa e generativa e através das conversações é possível criar novas possibilidades da realidade que o observador está habituado a consultar. Para Wolk (2008) as conversações participam na construção das nossas identidades, na formação dos nossos relacionamentos pessoais, na criação de possibilidades e de futuros diferentes.

O *coach* ontológico é um grande colaborador da aprendizagem. Ele contribui para que pessoas possam aprender o que antes não sabiam como. Por esse motivo, ele é considerado um facilitador de processos de transformação no próprio ser do observador (WOLK, 2008).

Wolk (2008) afirma que um dos desafios mais importantes que é lançado no *coaching* ontológico é o de mudar o observador como ele é para dissolver os obstáculos que são encontrados na capacidade de desempenho de cada um. Além de realizar uma transformação no observador deve ser feita uma mudança de

comportamento no sistema em que se interage. A figura abaixo mostra exatamente esta relação entre o observador, a ação e o resultado.

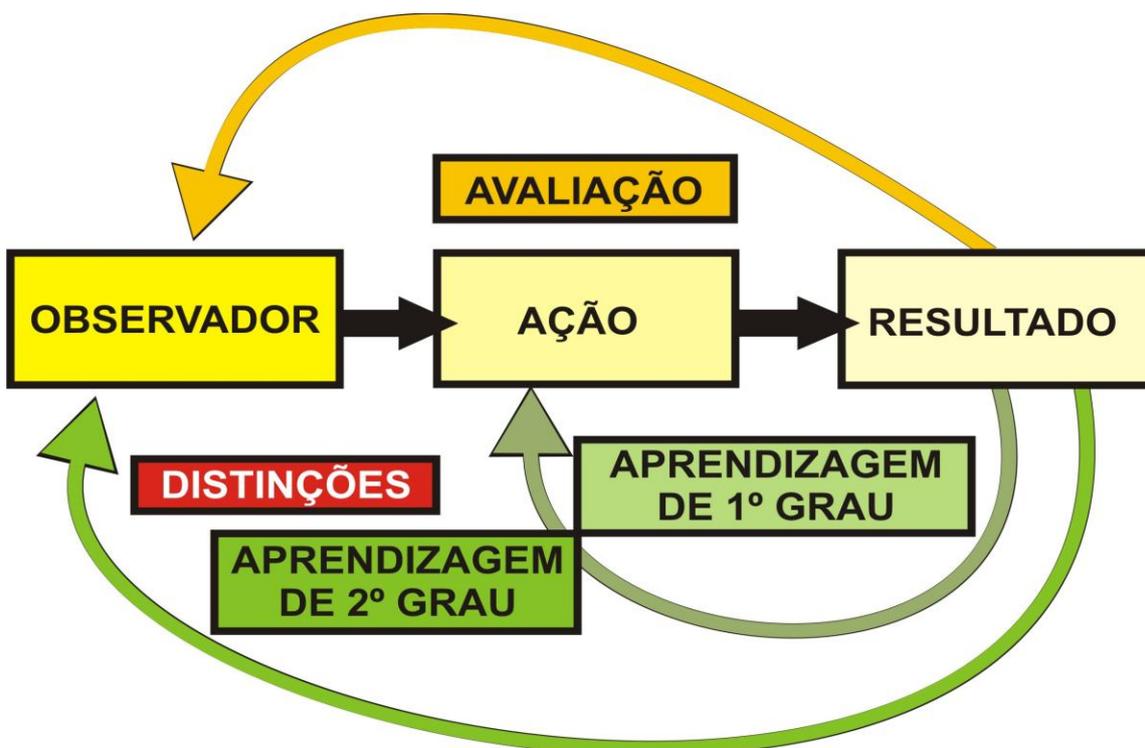


Figura1: Modelo do observador, da ação e do resultado - MOAR
 Fonte: Reis (2008) adaptada pelo autor.

A figura um mostra que o observador está inserido em um sistema onde executa ações para buscar resultado. Os resultados que tem sua avaliação no campo da ação é a denominada aprendizagem de primeira ordem, isto é, não se aprendeu nada de novo apenas uma avaliação da ação realizada (REIS, 2008).

De acordo com Reis (2008) quando os resultados têm sua avaliação no campo do observador denominada aprendizagem de segunda ordem, ou seja, o observador foi capaz de modificar algo em sua essência, pois aprendeu algo novo, foi capaz de enxergar uma nova possibilidade e obteve uma nova distinção.

2.4.2. Coaching integrado

Como certas habilidades podem ser aprendidas, a busca pela filosofia do *coaching* nos últimos dez anos foi revigorada, com o objetivo de melhorar a

produtividade do profissional na empresa expandindo suas habilidades aos aspectos ligados a esse, sua vida (DI STÉFANO, 2005).

Baseado em Di Stéfano (2005) a evolução do processo de *coaching* chega hoje ao conceito de *coaching* integrado, que apóia o cliente a desenvolver a capacidade de liderança, eficiência emocional e resolução de conflitos que afetam a capacidade de atingir seu objetivo. O termo “integrado” denomina-se pela junção dos modelos mais eficientes de desenvolvimento humano com a criação de ações práticas e desafiadoras, onde o indivíduo está preparado para combater os obstáculos com maior discernimento emocional e mental.

O *coaching* integrado testa as capacidades complementares dos clientes para que quando for necessário exigir um pouco mais, o profissional esteja preparado a trabalhar em sua totalidade suas competências. O objetivo é expandir a personalidade profissional do cliente para que possa obter um “leque de opções” de comportamentos para cada situação e que fuja daquela antiga declaração, “isso não é meu serviço” ou “eu só sei fazer dessa forma” (DI STÉFANO, 2005).

Para Di Stéfano (2005) como um dos maiores dificultadores de carreira dos executivos são fatores ligados as relações interpessoais e não ao quesito competência técnica, o profissional que se abrir a entender a capacidade humana de se relacionar terá sucesso. As pessoas que não estiverem preparadas em quebrar este paradigma ficarão fardadas em fugir das relações e permanecer sozinhas. Enquanto aquelas que se envolverem com o novo momento de mudanças interiores e relacionais, será capaz de liderar, motivar, lidar com o stress e com a qualidade de vida.

2.4.3 Coaching executivo

Os líderes são importantes elementos no cenário de mudanças. Mobilizar forças em direção as mudanças com clareza de propósitos e firmeza no trato ao conectar as pessoas da organização, é papel fundamental do líder. Há momentos em que os líderes sentem a necessidade de um auxílio nas inúmeras obrigações de suas atribuições e sentem-se perdidos em passar uma imagem de baixa autoconfiança aos membros de sua equipe (O'NEILL, 2001).

O'Neill (2001) afirma que os *coaches* de executivos podem ser úteis e necessários ao compreender que a essência da liderança também envolve aspectos

voltados para a auto-estima e autoconhecimento do líder. O objetivo é ajudar o executivo a resolver seus problemas e auxiliá-lo a converter o que aprendeu em pontos positivos voltados para a organização.

Uma das finalidades deste tipo de *coaching* é colocar o líder ao lado da equipe, sem perder sua autoridade, mas trabalhar e desenvolver no líder a capacidade de liderança junto à equipe e não sobre a equipe, com o objetivo de desvincular uma postura autoritária e rigorosa que ficou em desuso. Um dos princípios essenciais que orientam o *coaching* de executivos é que o líder precisa estabelecer quem são seus parceiros em seu processo de desenvolvimento. Porque até mesmo um líder não pode conviver sozinho, tem que se relacionar com pessoas do seu nível e focar os membros de sua equipe (O'NEILL, 2001).

Segundo O'Neill (2001) um dos desafios deste processo é que as pessoas escolhidas permaneçam ao seu lado durante os progressos mais incertos, isto é, inseguranças virão com força total no sentido de desistir e voltar a agir como antes. O *coaching* apóia-se na confiança, na oportunidade de extrair experiências e estar presente, de oferecer e buscar *feedbacks* que avaliem o processo de desenvolvimento do líder.

O líder tanto influencia como é influenciado em suas relações através dos comportamentos e posturas adotadas na organização. A rede de relacionamentos dentro e fora da organização deve buscar uma sintonia para que os interesses e prioridades sejam os mesmos e conseqüentemente, possam trabalhar na mesma linha de raciocínio e desafios (O'NEILL, 2001).

Portanto, de acordo com O'Neill (2001) o *coaching* de executivos será capaz de auxiliar o líder, se os princípios entre os dois forem equilibrados na dedicação e firmeza. Firmeza no sentido de colaborar para que o outro dê sua opinião, sugestão, posição e interesse quanto a determinado assunto. E dedicação no sentido mais fiel da palavra, ou seja, transpassar conflitos e continuar seguindo o mesmo objetivo que foi traçado no início da caminhada.

Em seguida será demonstrada a relação entre o *coaching* e a gestão de desempenho, passando para o leitor a explicação de como o *coaching* pode ser um grande colaborador no processo que tanto incomoda as grandes organizações modernas, ou seja, como aumentar o nível de produtividade e desempenho nos funcionários de acordo com a competitividade no mercado.

2.5 Gestão de desempenho

Um dos desafios organizacionais mais centrais e estimulantes tem sido, ao longo dos tempos, fazer com que a produtividade seja mais contínua e tenha sua qualidade aumentada, e para isto, é preciso avaliar quais são as causas do real impacto em relação aos resultados. O *coaching* tem sido considerado pelos estudiosos e amantes de sua filosofia um dos processos mais úteis para o aumento da produtividade (ARAÚJO, 1999).

Para Wolk (2008) o objetivo das organizações é sugar dos profissionais o nível máximo de desempenho em uma seqüência de horas. Trata-se de uma intervenção maciça em cima dos resultados precisos, da superação de uma meta e de obter o sucesso mediante a competitividade do mercado concorrente. Para conseguir atingir isto, devem-se procurar os fatores que interferem no resultado e buscar meios de desenvolver habilidades para superar tais momentos ou situações.

Novos padrões de comportamento devem estar pacientemente nivelados a uma disposição emocional adequada para atingir os resultados propostos e é nisso que o *coaching* se propõe. O desempenho é delimitado no tempo e espaço, ou seja, qualquer que seja a causa da exigência do desempenho ele deve ser realizado em um período de tempo determinado e em um local predefinido (WOLK, 2008).

Baseado em Wolk (2008) o resultado que se espera deve estar definido de acordo com diretrizes claras e fixas para evitar a insegurança nas atividades. Na medida em que o tempo para buscar o resultado é curto, o profissional precisa se sentir motivado a desempenhar o papel a que foi submetido e saber lidar com a pressão exigida em tarefas de tempo escasso.

Outro aspecto que motiva o desempenho é saber que há uma forte competitividade no mercado, o que faz com que as equipes dê o melhor para poder competir paralelamente com outras organizações. O caminho traçado por *coaches* diz respeito à superação significativa de níveis de desempenho e foco de suas ações em novas direções de possibilidades, o qual permite que o indivíduo sinta-se importante dentro do processo de aprendizagem (WOLK, 2008).

Segundo Wolk (2008) não basta apenas auxiliar o profissional a atingir o resultado, é necessário incrementar a efetividade de desempenho também na equipe e em processos. Para desencadear níveis de desempenho inimagináveis, é

preciso que os líderes sejam capazes de adquirir a competência de *coach* e implantá-las nos membros de sua equipe.

Para o desempenho de tarefas em um período de seis a oito horas diárias precisa ser traçado estratégias de como motivar a equipe. Por exemplo, no *coaching* esportivo isto se torna viável por dispor de um tempo de no máximo uma hora. Portanto, cabe aos líderes da organização estipular procedimentos que validem tal motivação consolidando o objetivo final (WOLK, 2008).

No estudo do desempenho é preciso se atentar a alguns fatores que provocam a produtividade em cada indivíduo, ou seja, os fatores que incidem no comportamento dos seres humanos. Alguns nascem com talentos para o gerenciamento de processos, manipulação de informações, liderança de equipes, movimentação financeira, entre outros. Outros podem desenvolver com facilidade as competências técnicas, isto é, o que é absorvido em um processo de aprendizagem. Fatores que além destes podem colaborar para aumentar o nível de desempenho é aliar o conhecimento a ferramentas e tecnologias (ROBBINS, 2003).

Por último, para Robbins (2003) deve ser reconhecida a importância dos fatores emocionais, o que se pode agrupar naquilo que denominamos de motivação. Sabe-se que o nível de motivação está diretamente ligado ao grau de desempenho. Ora se um está ligado ao outro e um é definido com a ajuda do outro, basta identificar os fatores que impedem seu crescimento e dissolvê-los para que o processo se desenvolva como planejado.

Adiante será sugerido o modo como o desempenho afeta e surge nas organizações. Alguns fatores são determinantes na análise do desempenho, tais como: a comunicação, a liderança, o trabalho em equipe, os conflitos internos e a motivação, por isso, são elementos relacionais de profundo interesse nas organizações

2.5.1 Treinando a evolução pessoal

As condições adversas impactam negativamente membros de uma equipe, ou seja, quanto mais se é exigido ter um melhor desempenho, mais as pessoas se perdem em seus obstáculos e surgem os medos, frustrações, reclamações e culpas. O ideal seria que ao se normalizar os fatores que propiciam o desequilíbrio, tudo voltasse ao seu estado normal, mas nem sempre isso é possível (REIS, 2008).

Conforme Reis (2008) ao tratarmos pessoas como processos certamente o resultado não será o desejado. Por outro lado se pudermos desenvolver formas de trabalhar as emoções com efetividade nos processos, os objetivos se tornam muito mais leves de serem alcançados. Para quem tem facilidade de se adaptar ao ambiente e não é suscetível a emoções a “flor da pele”, consegue resultados acima do que esperava. A partir disso, a pessoa consegue fazer brilhantemente o que para ela considera um trabalho normal.

Para Robbins (2003), a falta de motivação está relacionada ao fraco relacionamento entre seus esforços e o desempenho. As premiações e benefícios oriundos do desempenho nem sempre condiz com o que o profissional espera. Caso deseje-se ter profissionais motivados a atingir níveis de desempenho maiores é preciso pesquisar o que faz seu funcionário se sentir bem, e a partir deste ponto, adotar diretrizes de acordo com a finalidade do objetivo.

De acordo com Robbins (2003) a questão da liderança é outro aspecto polêmico em relação ao desempenho. É errado colocar uma sobrecarga no líder e fazer com que ele obtenha o desempenho da equipe. O papel do líder é de dar suporte ao alcance de metas de desempenho e não fazer com que membros da equipe obtenham resultados em decorrência da figura e atuação do líder.

O aspecto da comunicação é fator importante no desenvolvimento de desempenho. Ao praticar o canal de comunicação podem-se obter informações valiosas que vão impactar no resultado final do processo de intervenção. “Ouvir é meramente colher vibrações sonoras. Escutar é extrair sentido do que ouvimos.” (ROBBINS, 2003, p. 86).

Os grupos de trabalho ou membros de equipe têm uma dificuldade. Nem sempre as pessoas que estão numa mesma equipe acreditam nas mesmas coisas e tem afinidades uns com os outros. Alguns são resistentes as mudanças, ao treinamento e outros se mostram desafiadores a conhecer algo novo. Para ter bom desempenho os membros de equipe devem obter a habilidade de se comunicar de forma honesta e aberta, saber resolver conflitos, de aceitar as diferentes opiniões e trabalhar em conjunto para o alcance das metas da equipe (O’NEILL, 2001).

Segundo Robbins (2003), as pessoas geram maior desempenho quando executam atividades e tarefas de acordo com o perfil de sua personalidade. Uma pessoa que tem aversão a números não pode desempenhar um trabalho produtivo,

por outro lado se uma pessoa tiver afinidade e gostar do que faz os números de produtividades serão extremamente eficazes.

Portanto, inúmeros fatores envolvem a questão do desempenho pessoal ou em equipes. A forma como os líderes envolvem seus funcionários, a motivação ligada aos benefícios, o papel do líder como um auxílio nas dificuldades e obstáculos, a comunicação eficiente e efetiva, as pessoas que formam uma equipe, a forma de saber lidar com as diferenças e conflitos, e a avaliação que se faz de todo um processo ou de um projeto, são fatores que afetam direta e indiretamente o grau de desempenho maior ou menor nas organizações (REIS, 2008).

Conforme Reis (2008) cabe aos profissionais capacitados e formadores de opinião de envolver a equipe e mostrar que além dos objetivos desejados é necessário desenvolver diretrizes de convívio relacional para que todos se sintam importantes dentro do processo e possam aplicar o que foi desenvolvido em um período de pesquisa.

Para Chowdhury (2003, p. 173) “a excelência no desenvolvimento da liderança irá envolver equipes que enfatizam a importância tanto do desenvolvimento dos recursos humanos quanto da experiência nos negócios.”

Com isto, a questão do desempenho está ligada como as pessoas percebem a si próprias, seus relacionamentos e suas vivências. Através desta interatividade entre desempenho, pessoas, sistemas e processos, as empresas buscam tornar seus profissionais em especialistas de autodesempenho, ou seja, gestores que aprimorem cada vez mais suas relações, ou seja, *coaches* (REIS, 2008).

Na continuação do trabalho acadêmico será passada a questão mais significativa do desempenho, isto é, sua relação na *performance*, no desenvolvimento e na potencialização das competências envolvidas nos relacionamentos com pessoas e processos.

2.5.2 A *performance* de desempenho

O significado da palavra *performance* remete ao mais alto padrão de desempenho nos fatores pessoais, é ir além, é superar o que os outros esperam ou desejam. Diretamente é o potencial da pessoa, é como o seu conjunto de habilidades é transpassado através de suas relações (WHITMORE, 2006).

De acordo com Whitmore (2003) o potencial de uma pessoa é criado através de um total compromisso com a responsabilidade e o domínio de suas habilidades. O *coaching*, portanto, é uma ferramenta gerencial capaz de aliar o potencial pessoal a *performance* de desempenho. Aplicar exigências, ordens, instruções em tom de ameaça pode funcionar no momento, mas não irá gerar resultados satisfatórios nem para o funcionário quanto mais para a organização.

O sucesso nos negócios é conquistado de forma lenta e gradativa. Muitas especificações, experiências e aprendizados fazem parte deste caminho longo a ser percorrido. Atingir um grau de reconhecimento é um trabalho muito duro e muitas vezes não alcançado pela maioria dos funcionários. Por outro lado, os negócios oferecem inúmeras oportunidades e possibilidades de desenvolvimento que norteiam os objetivos pessoais favorecendo seu crescimento (WHITMORE, 2006).

Portanto, baseado em Whitmore (2006), para o desempenho ganhar as alturas é preciso que o funcionário perceba que o local de trabalho deve ser encarado como uma escola para o seu autodesenvolvimento, aplicando desafios em suas tarefas e confiança nos seus próprios meios de trabalho.

O processo de aperfeiçoamento do desempenho envolve mudanças sejam elas radicais ou não. Para qualquer tipo de mudança é preciso ter coragem para dar início a uma nova fase de adaptações. A sobrevivência futura e a segurança ao lidar com novos modelos de liderança e ambientes em constantes mudanças, faz da *performance* uma verdadeira aliada no alcance do melhor desempenho (WHITMORE, 2006).

Para Withmore (2006) o *coaching* ao trabalhar com equipes ou individualmente é simples e direto no que diz respeito a aumentar o desempenho, uma vez que os princípios que abraçam tal filosofia se iniciam com a mudança. Um erro muito grave é se concentrar apenas na melhoria da *performance* e esquecer todos os fatores envolvidos no processo como suas emoções, desejos, linguagem, corporalidade, ações e condutas éticas.

O *coaching* aliado ao estudo do desempenho será colocado agora como uma etapa importante ao desenvolvimento concreto das potencialidades dos funcionários de acordo com as suas aspirações e desejos.

2.5.3 A construção para o desenvolvimento

O processo que envolve o ambiente e o relacionamento profissional destinado a desenvolver melhorias em habilidades e desempenhos é papel do *coaching*. A identificação de atividades prepara ações futuras e presentes e permite ao funcionário um maior alcance e profundidade em suas realizações. O desenvolvimento quando é eficaz proporciona maior crescimento pessoal e conseqüentemente maior satisfação dos funcionários, ou seja, maior produtividade e desempenho (MINOR, 2003).

Conforme Minor (2003) os benefícios para a empresa podem ser facilmente percebidos. A taxa de retenção de funcionários é aumentada, garante que os funcionários exerçam suas atividades de forma mais segura devido ao relacionamento ser em ambiente de confiança e compromisso, aumenta a motivação e confirmam a visão dos objetivos corporativos, além de permitir que os funcionários tenham reações mais significativas em relações as mudanças.

Para os funcionários ajuda no crescimento, atualiza e mantém suas habilidades em processo de desenvolvimento, aumenta o interesse em participar em processos decisórios e de gestão, proporciona maior contato dos funcionários com as informações e visibilidade do que cada um faz parte (MINOR, 2003).

Baseado em Minor (2003) os líderes de equipe também são beneficiados com o processo de *coaching* no desenvolvimento do desempenho. Através de a liderança respaldar responsabilidade compartilhada, ao ver os profissionais crescendo proporciona satisfação nos líderes, a área de atuação sofre o impacto do desenvolvimento das pessoas, a delegação de tarefas gera novas oportunidades relacionais, uma vez que há tempo para se dedicar ao crescimento da equipe e principalmente ao reconhecimento de cada um dos funcionários.

O *coaching* vai focar três níveis de desempenho. O que melhora o desempenho padrão, o que vai manter o desempenho padrão e o que supera o desempenho padrão e desenvolve novos conjuntos de habilidades (MINOR, 2003).

No nível um, de acordo com Minor (2003) o líder deve usar um procedimento direto para estabelecer meios e modos quando o funcionário não souber ou estiver em dúvida em como desempenhar uma tarefa, para melhorar o desempenho padrão. No nível dois, para manter o desempenho padrão, é necessário que o líder faça uso de estratégias de reforço e recompensa para que o funcionário sinta-se

satisfeito a permanecer no mesmo emprego e que atenda a uma nova demanda de exigências e normas caso seja preciso.

O nível três caracteriza-se por ter uma preocupação maior com o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. O líder avalia as reais necessidades de desenvolvimento do funcionário e a partir dessa informação oferece oportunidades de acordo com o perfil de cada um, mas somente aqueles que já estejam atendendo as expectativas funcionais (MINOR, 2003).

De acordo com Minor (2003) isso vai garantir um maior compromisso dos funcionários com a equipe ao assumir novas tarefas e responsabilidades. O *coaching* neste nível irá proporcionar não necessariamente uma promoção, o que se torna mais escasso nas organizações modernas, mas uma forma de contribuir para que o desempenho dos funcionários de sua equipe seja crescente. Esse quadro garante um relacionamento de parceria entre as necessidades e expectativas profissionais do funcionário como também uma expectativa de crescimento da organização por conta do potencial em desenvolvimento do funcionário.

Em seguida se demonstra alguns fatos que realmente comprovam como o desempenho é aumentado a partir de interferências de *coaching* nos sistemas, e como o resultado pode ser mais satisfatório do que se possa imaginar.

2.5.4 Crescimento desejado

Segundo uma pesquisa realizada pela Right Management, onde foram coletadas informações com 100 executivos nas faixas etárias correspondentes de 40 a 49 anos, os índices mostram que após um programa de *coaching* na empresa, obtiveram-se resultados incríveis. A produtividade foi aumentada em 53%, a força organizacional obteve uma melhora em 48%, os lucros financeiros tão desejados pelos donos das corporações podem alcançar 22%, a queda nos gastos empresariais em 23% e a retenção dos potenciais humanos aumentou em 32% (LAGO, 2006).

Segundo Lago (2006) a pesquisa ainda demonstra, que 77% perceberam uma melhora no relacionamento com seus parceiros, 61% confirmaram um aumento de satisfação com o trabalho realizado, em 52% os conflitos e inquietações internas foram amenizadas e por volta de 44% avaliam ter aumentado o comprometimento com as causas organizacionais.

A falha de comunicação nas organizações cria uma espécie de fantasmas no relacionamento profissional, muitas são as formas onde se encontra esse problema. Frases mal interpretadas, e-mails com duplo sentido, reuniões a portas fechadas. Tudo isso colabora para trazer mais insegurança ao ambiente de trabalho. Young (apud LAGO, 2006).

Conforme Young (apud LAGO, 2006) o talento ou potencial pessoal de uma pessoa influencia diretamente no desempenho profissional. Mesmo aquelas pessoas mais caladas, podem transmitir suas habilidades e competências através do seu olhar, gestos e palavras não ditas. Cada um se expressa de uma maneira e a grande sacada é colocar as diferenças como oportunidades e possibilidades de crescimento.

Portanto, o *coaching* é um programa que alia crescimento e desenvolvimento de performances às características mais intrínsecas do profissional, com o objetivo de explorar todo o seu potencial e gerar um resultado que o *coachee* busca. O desempenho dos indivíduos ou de equipes tem seu processo mais trabalhado e desenvolvido ao associar a ele um processo tão envolvente como o *coaching* (LAGO, 2006).

3 METODOLOGIA

Os dados necessários para elaborar a pesquisa foram realizados através de pesquisa exploratória e bibliográfica, que conforme Acevedo e Nohara (2006, pg.46) “o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema”.

Na pesquisa bibliográfica Lakatos e Marconi (2001, pag.183) declaram que “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito... sobre determinado assunto...”, envolvendo consultas a livros, artigos publicados, revistas, periódicos e dissertações.

Em relação ao procedimento, a pesquisa foi de campo, ou seja, de acordo com Acevedo e Nohara (2006, pg. 52) “visa investigar os indivíduos em seu comportamento natural ou na sua situação natural”. Caracteriza-se também como monográfica, que baseada em Lakatos e Marconi (2001, pg. 108) “... consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os aspectos”.

De acordo com a forma de abordagem ou método é classificada como qualitativa, Acevedo e Nohara (2006, pag. 52) afirmam que “as abordagens qualitativas são especialmente úteis para determinar as razões ou os porquês. Assim, tal delineamento é recomendado quando se deseja conhecer os fatores que afetam os comportamentos humanos, tais como: atitudes, crenças, sensações, imagens e motivos”.

Também foi dedutiva, o que segundo Lakatos e Marconi (2001, pg. 92) “se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira. Toda a informação ou conteúdo fático da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas.” São considerados três elementos fundamentais, ou seja, é realizada em três etapas, são elas: observação dos fenômenos, descoberta da relação entre eles e a generalização da relação.

No trabalho acadêmico realizado foi feito um estudo de caso na empresa HR Consultoria. Uma empresa fundada em 2004, que utiliza as ferramentas e modelos de gestão mais recentes de mercado incluindo o *coaching*. O idealizador do

empreendimento desenvolve uma trajetória profissional a mais de 30 anos como consultor em várias organizações além de ser professor universitário.

Trabalham com o conceito de facilitação do profissional e transformação entre os funcionários, oferecendo cursos, treinamentos, seminários e palestras onde demonstram o tipo de trabalho desenvolvido. A equipe é composta por profissionais graduados, mestres e doutores em administração, psicologia, economia e em educação.

Apresentam uma grande variedade de clientes e empresas importantes no ramo empresarial, dentre as de maior destaque estão: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correio Brasiliense, Caixa Seguros, Laboratório Exame, Siemens do Brasil, Polícia Federal, Conselho da Justiça Federal, Escola Nacional de Administração - ENAP, GVT, INSS, entre outros. Além disso, em seu site conta com o depoimento de vários clientes que puderam comprovar a eficiência, o profissionalismo, dedicação e comprometimento de todos os profissionais que compõe essa empresa.

Foram realizadas entrevistas que sustentam o problema sugerido na pesquisa, em metade de sua população, ou seja, quatro consultores. Segundo Lakatos e Marconi (2001, pag. 195 a 196) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.” A entrevista apresenta seis tipos de objetivos a seguir: “averiguação de “fatos”, determinação das opiniões sobre os “fatos”, determinação de sentimentos, descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado, motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

A averiguação dos fatos e determinação de opiniões sobre os fatos se fez presente ao analisar os dados obtidos com a entrevista, determinação de sentimentos no sentido de analisar os fatores determinantes nos comportamentos humanos dentro de uma organização, descoberta de planos de ação no decorrer da entrevista foram perceptíveis, conduta atual ou do passado para confrontar o antes e o depois e, motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas, no sentido de analisar como dentro de uma organização aplica-se os fatores emocionais e comportamentais aliados a identificação da ferramenta do *coaching*.

Entre os tipos de entrevista, a pesquisa seguiu a entrevista padronizada ou estruturada, que segundo Lakatos e Marconi (2001, pag. 197) “é aquela em que o

entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.”

Por se tratar de um estudo de caso coletivo, Gil (2002, pg.139) afirma que “torna-se possível aprimorar o conhecimento a cerca do universo a que pertencem”. Para que o estudo ressalte os resultados esperados com a pesquisa, foi feita a análise de artigos e documentos publicados pelo idealizador, participação em cursos ministrados pelo idealizador e entrevistas aos envolvidos diretamente no empreendimento. A partir dessa primeira etapa foram desenvolvidas estratégias de como analisar os dados colhidos e como elaborar e aplicar o relatório de pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A empresa em estudo foi observada no período de seis meses, durante os quais a observação foi ampliada e enriquecida com a participação no curso de formação de coaching organizacional, além de ter tido o primeiro contato com as aulas ministradas pelo idealizador do curso no Uniceub, no decorrer da graduação.

Através da observação, de sessões de coaching com o supervisor e coordenador do curso de coaching ontológico do Projeto Uniceub, da presença em seminários ministrados pela equipe da HR, além da realização de entrevistas com quatro componentes da equipe, dentre eles duas consultoras, um consultor e um supervisor e coordenador do projeto Uniceub, foi possível perceber qual a linha de raciocínio aliada ao coaching que os membros da empresa colocam em prática.

O roteiro da entrevista foi baseado no próprio corpo de texto da monografia, de acordo com as contribuições observadas em relação ao tema, pelos autores utilizados como referencial teórico. O que revela que o conjunto de questões da entrevista explica como os profissionais demonstram suas condutas, relações, comportamentos, sentimentos e emoções no decorrer de conversações entre eles, no que tange a aplicabilidade da ferramenta de coaching.

O conteúdo das respostas da entrevista aplicada, não foi colocada no corpo do texto deste trabalho acadêmico, para preservar as informações prestadas pelos consultores e conseqüentemente a imagem da empresa em estudo.

A empresa surgiu da necessidade de concretizar e formalizar um trabalho que já havia sendo feito pelo idealizador, com o decorrer dos anos, mais parceiros foram contribuindo para a construção da equipe, de acordo com as afinidades e competências de cada um que, aliás, a equipe encontra-se em um processo de expansão. As características pessoais de cada um são respeitadas, mas, são seguidos princípios e definições básicas de relacionamento e de conversação de acordo com o trabalho de equipe.

Utilizam o coaching como um instrumento e/ou uma ferramenta que contribui para o alcance dos objetivos e resultados comuns aos membros da empresa. Alguns são profissionais titulados em coaching e outros ainda em processo de formação. A questão de escutar uns aos outros é um dos aspectos mais utilizados pelos parceiros da equipe, quando os conflitos surgem são respeitados os pontos de vista

e cada um agrega certo valor de acordo com suas crenças e vivências para o enriquecimento do desenvolvimento da equipe.

São feitas leituras dos textos referentes a temas pertinentes a situação e fazem sessões de coaching entre os membros para aprimorar a técnica e aperfeiçoar o desenvolvimento do grupo, além de reuniões semanais as sextas-feiras. Como previsto no planejamento interno, estarão realizando seminários entre os membros da equipe a cerca de dois dias para refletir, discutir, melhorar, aperfeiçoar, modificar e constatar o que estão fazendo e quais os resultados desse processo.

A figura do líder não é vista como sendo apenas uma pessoa que comanda ou direciona as atividades, conforme os entrevistados, todos os membros da equipe participam das decisões, mas quem toma a decisão é o responsável pelo projeto ou aquele que tem maior competência e experiência para fazê-lo. A imagem do líder fortemente identificado no papel do idealizador faz com que todos da equipe se sintam importante no processo de decisão, de construção de estratégias, na elaboração de planejamento de coordenação de ações futuras, enfim, todo o processo que envolve o somatório das habilidades e competências de cada um em relação ao objetivo final que é o cliente.

O diferencial entre gestão de desempenho e coaching percebido por eles, permite que façam uma reflexão entre o que é ideal e o que é possível. Para os profissionais o coaching por trazer resultados qualitativos invés de resultados quantitativos como sugere a gestão de desempenho, faz com que o instrumento utilizado seja definido de acordo com a questão da impecabilidade e governabilidade, ou seja, trabalham na visão do possível e não do ideal.

Os membros da HR proporcionam um entendimento de que o coaching deve ser visto como um todo e não a simples soma das partes, pois se apenas partes isoladas tiverem resultados satisfatórios o nível de excelência pretendido pela empresa não será alcançado. É necessário identificar esses níveis de excelência e fazer com que eles interajam no sentido de buscar uma mudança estrutural interna e não uma mudança cultural, porque isso diz respeito apenas à organização.

Outro aspecto importante que é visivelmente praticado por eles, é que não se comportam como células individuais, trabalham em prol do grupo, não tomam atitudes isoladas e sim contribuem para que o resultado seja realmente efetivo para a equipe como um todo e desse todo para a organização. Ao desenvolver essa visão

de conjunto buscam resultados com maior facilidade e agilidade do que se estivessem agindo isoladamente.

Existe um ambiente de muita proximidade, preocupação e acolhimento entre os componentes da HR. Alguns aspectos como o medo, culpa, frustração e insegurança são minimizadas, pois cada um apóia o outro quando as dificuldades surgem e transformam esses fatores em outros mais importantes como o auto-desenvolvimento, desafio, comunicação e confiança mútua. São capazes de identificar fatores que dificultam e prejudicam o relacionamento e tomam ações emergenciais para contornar a situação. Trabalham em uma atmosfera saudável e que propicia o crescimento individual, pessoal e profissional de cada um. E isso é transpassado para os clientes e também para outras pessoas fora do convívio profissional.

Quanto à questão estrutural da HR Consultoria em nenhuma das entrevistas realizadas obteve-se resposta objetiva sobre o assunto. Contudo é possível definir a empresa de acordo com o princípio caórdico, baseado nas respostas obtidas aos entrevistados e análise de artigos do próprio idealizador, onde fica claro que as respostas das entrevistas se enquadram no modelo de organização que adotam.

Na proposta caórdica as organizações são autogovernadas, ou seja, combinam de forma harmoniosa o caos e a ordem, a competição e a cooperação, tudo é problema de todos. Isso resulta em uma potencialização do conhecimento agregado como forma de gerar novidades, pois a participação é intensa.

Outro aspecto percebido é o estímulo na comunicação como uma ferramenta de trabalho, isto é, a comunicação é intensa como forma de manter o foco e alinhar a equipe. Respeito e cuidado com o outro, além de despertar e abrir espaços para o estímulo da criatividade e coordenar ações, levando em consideração todos os aspectos abordados anteriormente para a elaboração de planos de ação, são outros aspectos abordados por organizações que utilizam essa proposta.

Portanto, pela empresa possuir características da proposta caórdica na organização estrutural, gera uma dificuldade de identificar com clareza as posições hierárquicas de cada um no organograma da empresa, mas, sugere que organizações desse tipo tenham quatro níveis em sua estrutura: direção superior, gerências setoriais, coordenação de serviços e operações. Contudo, não se comprova de fato se essa estrutura existe devido à falta de informações precisas em relação a esse aspecto.

Adéquam suas estratégias de acordo com o perfil do cliente, pois cada organização tem uma história de vida, de vitórias e conquistas diferentes. Sabem fazer uma leitura da situação de cada projeto buscando extrair de cada encontro pontos positivos para que o cliente atinja o objetivo proposto além de contribuir para que a equipe adquira um novo aprendizado a cada evento.

O reconhecimento de cada profissional não vem de premiações e incentivos salariais, pelo contrário, são reconhecidos pelo valor que o seu trabalho exerce na vida de cada pessoa que foi modificada com a influência do coaching. E também com a sensibilidade que cada um é capaz de aplicar em suas intervenções seja para quebrar um paradigma ou para fazer com que a pessoa se conheça mais profundamente.

Portanto utilizam claramente os conteúdos e temas abordados pelo coaching. Fazem uso de abordagens, procedimentos e processos que incentivam as pessoas a fazer aquilo que gostam com maior prazer e satisfação, podendo ter desempenho e resultados mais efetivos de acordo com o convívio diário e os conflitos que ocasionalmente ocorram.

Os resultados da pesquisa vêm colaborar para a contribuição que os autores pesquisados nesse trabalho acadêmico abordam. A questão de ajudar um ao outro no crescimento da equipe de acordo com a ferramenta do escutar, o desenvolvimento e crescimento dos próprios profissionais no compartilhamento de idéias, experiências e vivências, o apoio dado aos clientes no sentido de promover seu aperfeiçoamento baseado em seus objetivos, a forma como lidam com os conflitos, a maneira como o líder direciona as atividades e como são recompensados por seus esforços, demonstra que a empresa em estudo atingiu os resultados ao aplicar nitidamente a ferramenta do coaching em suas atividades.

A única distinção percebida com a idéia dos autores em relação à prática percebida na empresa é a questão da liderança. A HR Consultoria utiliza um estilo de liderança participativo, mas, que não se concentra na figura de apenas uma pessoa e que não é predeterminada desde a criação da empresa. Em determinados projetos todos os profissionais tem a capacidade de adquirir a postura do líder, o que faz com que todos se comprometam em estarem presentes em todas as reuniões e eventos, desafiando seus limites no sentido de aperfeiçoar ainda mais suas técnicas, habilidades e competências.

Não se enxergam como funcionários de uma organização. Titulam-se como parceiros e membros de uma mesma equipe, a questão hierárquica não existe, trabalham em um nível horizontal, onde o profissional mais competente e mais experiente é visto como um líder, mas, no sentido de conduzir as atividades com maior conhecimento das situações devido sua vasta experiência e não como a imagem de um profissional que comanda ou dá ordens de conduta e direcionamento de atividades.

Portanto, os profissionais pesquisados são capazes de trabalhar internamente com a filosofia do coaching, demonstrando a eficiência que essa ferramenta gerencia processos e lida com as limitações e habilidades dos seres humanos. Seu grande diferencial é que enxergam uns aos outros como parceiros e pessoas humanas com defeitos e qualidades, sabem que existem limitações nos comportamentos, conversações e relações de grupo, mas trabalham esse aspecto com sensibilidade e delicadeza no cotidiano das atividades.

5 CONCLUSÃO

Para a criação e desenvolvimento deste trabalho acadêmico foi preciso pesquisar como o coaching trabalhado internamente proporciona aos profissionais e conseqüentemente aos clientes os benefícios desta intervenção. Foi abordado a importância do coaching nas organizações e os tipos mais adequados ao objeto em estudo como o coaching ontológico, o coaching integrado e enfim, o coaching executivo.

Como o coaching vem ganhando destaque no ambiente empresarial destacou-se os benefícios que uma ferramenta deste nível intervém nos processos administrativos, nas estratégias e planejamentos organizacionais, por trazer somatórios com maior agilidade e facilidade no que tange os resultados efetivos para o desenvolvimento de uma organização.

O coaching é um instrumento que associa aspectos pessoais e profissionais ao mesmo tempo, pois propicia que o indivíduo possa modificar fatores que não contribuem para o seu desenvolvimento e isso faz com que novas possibilidades, oportunidades, distinções, aprendizados sejam criados oferecendo novos desejos e anseios de crescimento. Aliado ao desempenho e performance, o coaching é capaz de trazer resultados ainda mais pontuais porque trabalha diretamente com os aspectos motivacionais como a confiança em si mesmo e, além disso, a auto-percepção do profissional abrangendo a comunicação que se torna um fator decisivo no atingimento desses objetivos.

Percebe-se que todos os processos quando associados ao coaching trazem melhorias ao desenvolvimento pessoal em primeiro lugar, no aperfeiçoamento do trabalho em equipe e ainda, na organização como um todo, onde são perceptíveis as mudanças para um nível superior de qualidade, comprometimento, dedicação e profissionalismo.

O coaching ontológico aborda aspectos do próprio observador, busca possibilitar uma reavaliação de todas suas ações e direcionamento de objetivos, modificando a sua essência e não somente suas ações. O coaching integrado alia os processos ao desenvolvimento de sua inteligência emocional, ou seja, aspectos intrínsecos as relações serão trabalhados com o objetivo de proporcionar melhor produtividade, performance e desempenho das atividades. E o coaching executivo vem para modificar uma imagem de comando e autoritarismo que a questão da

liderança passou durante anos. O papel do líder de acordo com esse tipo de coaching é o de parceria e desenvolvimento ao lado da equipe e não agindo em um nível superior e, acima disso, fazer com que o líder também trabalhe suas limitações e emoções para o bom convívio com o grupo.

Conforme o desenvolvimento do projeto, uma limitação foi encontrada no decorrer da pesquisa. Foi projetada a coleta de dados com oito profissionais, isto é, toda a população. De acordo com os desafios encontrados a frente, foi possível realizar quatro entrevistas. Uma das entrevistas não realizadas e planejadas inicialmente era com o idealizador da empresa em estudo, e que por razões desconhecidas não pode ser realizada.

O ensinamento adquirido com essa limitação foi que no universo real das ações e dos comportamentos humanos nem sempre é possível poder caminhar em direção ao que foi definido como sendo o ideal. Portanto, se em um primeiro momento era essencial para o conteúdo do trabalho acadêmico aquela entrevista, a impossibilidade de realizá-la fez com que, primeiro, fosse valorizado todos os outros aspectos abordados por todos os outros entrevistados e, além disso, saber que na vida real situações semelhantes irão acontecer com organizações, gerentes e colaboradores que vão reagir não no sentido de negar a técnica, mas de se esquivar dela.

Um bom coach deve trabalhar em equilíbrio com as realidades, com as frustrações e com as expectativas. Apesar do universo reduzido de pesquisa ter sido observado, ou seja, uma expectativa não foi correspondida, fez-se possível analisar que de situações onde isso ocorra, os desafios se fazem presentes para extrair de situações como essa pontos fortes e positivos.

Esse trabalho atingiu os objetivos a que foi proposto no sentido de comprovar como a empresa em estudo utiliza a ferramenta do coaching internamente. Constatou-se que o coaching aliado a processos administrativos pode melhorar o desempenho e atingir resultados que são importantes para o desenvolvimento da empresa e principalmente para o crescimento pessoal de cada membro da equipe, o que proporciona maior visão dele próprio e da organização como um todo.

Enfim, sugere-se que outros pesquisadores ou estudantes continuem a comprovar a eficiência que o coaching é capaz de proporcionar a processos, procedimentos administrativos e pessoas. Por ser uma ferramenta que vem ganhando espaço e importância no ambiente empresarial, como um benefício a mais

na formação de um profissional, faz-se necessário que haja uma continuidade no estudo desse instrumento que mostra resultados realmente motivadores e efetivos.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 2.ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.
- APRENDER a ser *coach*. **HSM Management**, São Paulo. v.5, n.26, p. 124-128, maio/jun. 2001.
- ARAÚJO, Anne. **Coaching**: um parceiro para o seu sucesso. 9.ed. São Paulo: Ed. Gente, 1999.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.
- CHOWDHURY, Subir; tradução Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica Carlos Caldas Moraes. **Administração no século XXI**: o modo de gerenciar hoje e no futuro. 1.ed. São Paulo: Ed. Pearson Education, 2003.
- DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.
- LAGO, Fabíola. Colaboração de Cybelle Young. **Para voar mais alto e melhor**. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=11729>>. Acesso em 04.set/2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.
- MINOR, Marianne. Tradução de Luiz Frazão. **Coaching para o desenvolvimento**: habilidades para gerentes e líderes de equipes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MOURA, Dayane Salomé Gomes de. **Coaching como ferramenta gerencial**. 2007. 32f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdades de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF. 2007.
- O'NEILL, Mary Beth. **Treinando executivos**: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Ed. Futura, 2001.
- PORCHÉ, Germaine & NIEDERER, Jed; tradução de Roberto Golman. **Coaching**: o apoio que faz as pessoas brilharem – orientação e treinamento em qualquer situação. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

REIS, Homero. **A revoada caórdica**: reflexões sobre as organizações caórdicas.

Disponível em:

<http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/A_Revoada_Caordica.pdf>.

Acesso em 02.dez/2008.

REIS, Homero. **Coaching avançado**: a teoria fundamental do coaching.

Disponível em:

<<http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/TeoriaFundamentadoCoaching.pdf>>. Acesso em 10.nov/2008.

ROBBINS, Stephen P; tradução Celso Roberto Paschoa; revisão técnica Carlos E. Mariano da Silva. **A verdade sobre gerenciar pessoas**: e nada mais que a verdade. São Paulo: Ed. Pearson Education, 2003.

WHITMORE, John. Tradução de Tatiana de Sá. **Coaching para performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados – competências pessoais para profissionais. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WOLK, Leonardo. **Coaching**: a arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2008.

TERZIAN, Françoise. **Orientação sob medida**. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/edicoes/0118/aberto/evolucao/mt_275405.shtml>.

Acesso em 15.ago/2008.

SANTIAGO, Fabiana. **Programa de coaching**. Disponível em: http://www.fabianasantiago.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=64. Acesso em 23.ago/2008.

APÊNDICE A

1. Quando surgiu a HR Consultoria? Por qual motivo ela foi criada?
2. Todos os profissionais que trabalham na HR utilizam as ferramentas do *coaching*?
3. De que maneira se construiu a equipe? Todos são profissionais titulados em *coaching*?
4. Existe algum padrão para executar as tarefas ou cada um é livre no que diz respeito à aplicabilidade de competências de cada um?
5. Como são realizadas as atividades entre os profissionais da HR em relação à filosofia do *coaching*?
6. Em momentos conflituosos nos relacionamentos entre os funcionários, o líder utiliza qual tipo de abordagem de *coaching*? Considere líder a pessoa que conduz as atividades e é referencial como sendo o idealizador.
7. O planejamento e objetivo estratégico são decididos pelo líder ou há uma confraternização de idéias dos demais parceiros?
8. Em que aspecto o *coaching* influencia a sua vida pessoal?
9. Qual a relação existente entre gestão de desempenho e *coaching* para os membros da HR?
10. O que pode ser feito para que pessoas desmotivadas no ambiente de trabalho obtenham resultados satisfatórios em relação ao desempenho através da filosofia do *coaching*?
11. Como o profissional de *coaching* ajudaria um cliente a obter esse benefício?
12. A partir de que momento a superação significativa nos níveis de desempenho serão notadas?
13. O *coach* faz uma leitura dos fatores que incidem no comportamento do indivíduo. Em que etapa surge os *quiebres* e em que etapa se recebe um *feedback* do cliente?
14. Qual a relação existente entre motivação e desempenho de acordo com a filosofia do *coaching*?
15. Uma leitura em relação à emocionalidade, corporalidade e linguagem serão feitas pelo *coach*. Como perceber que um cliente não está em equilíbrio com esses fatores? E o que fazer para ajudá-lo?

16. Através de sessões de *coaching* é possível mudar um nível de desempenho considerado inoperante para um desenvolvimento formidável? Como isso pode ser feito?
17. As condições adversas impactam negativamente membros de uma equipe. O que o profissional de *coaching* pode fazer para que esses fatores sejam minimizados, como o medo, culpa frustração e insegurança?
18. A falta de motivação está relacionada ao fraco relacionamento entre os esforços e o desempenho. Na HR foi feita uma avaliação do perfil de cada um antes de estipular as funções e cargos?
19. Na HR é colocada uma sobrecarga no líder fazendo com que ele obtenha o desempenho pela equipe ou cada um é responsável por trazer resultados satisfatórios para o somatório do grupo? Explique.
20. A comunicação entre os membros da HR se faz presente em todos os momentos? O escutar entre os componentes da empresa é realmente efetivo?
21. Em relação às mudanças como os parceiros da HR lidam com esse aspecto? Há resistência de alguns da equipe?
22. A forma como o líder da HR envolve a equipe gera resultados satisfatórios? Cite exemplos.
23. O líder da HR auxilia nas atividades e obstáculos sabendo lidar com as diferenças e conflitos?
24. Quando todos têm o mesmo projeto na HR, o líder permite que todos se sintam importantes nesse processo?
25. A questão do desempenho está ligada como as pessoas percebem a si próprias, seus relacionamentos e suas vivências. Há esse espaço de aprendizagem e compartilhamento de experiências dentro da HR?
26. A HR oferece reconhecimento pelos objetivos alcançados por cada profissional? Qual? E como isso incide nas relações?
27. O auto-desenvolvimento, desafio e confiança são fatores aplicados diretamente aplicados entre o líder e os parceiros na HR?
28. Como é a taxa de retenção dos funcionários da HR? Essa taxa foi diminuída, aumentada ou se mantém constante desde o início da empresa?
29. Nos processos decisórios da empresa todos participam ou é concentrado na figura do líder?

30. Dê sua contribuição de como observa o *coaching* em relação ao desempenho, em se tratando de organizações com alto grau de competitividade no mercado.