



**UNIFACS**  
**UNIVERSIDADE SALVADOR**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE DE SALVADOR**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANTÔNIO OTÁVIO ALVES GONÇALVES JÚNIOR**

**O AMBIENTE INTERNO IDEAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES:  
UM ESTUDO SOB OS OLHARES DE PROFISSIONAIS *COACHES***

Salvador  
2015

**ANTÔNIO OTÁVIO ALVES GONÇALVES JÚNIOR**

**O AMBIENTE INTERNO IDEAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES:  
UM ESTUDO SOB OS OLHARES DE PROFISSIONAIS *COACHES***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cláudia Magalhães Drouvot.

Salvador  
2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities).

Gonçalves Júnior, Antônio Otávio Alves

O ambiente interno ideal para o desenvolvimento de equipes: um estudo sob os olhares de profissionais *coaches*./ Antônio Otávio Alves Gonçalves Júnior.- Salvador: UNIFACS, 2015.

115 f. : il.

Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Magalhães Drouvot.

1. Administração - *Coaching*. 2. Administração - cultura. 3. Clima organizacional. 4. Liderança corporativa. I. Drouvot, Cláudia, orient. II. Título.

CDD: 658.4092

ANTÔNIO OTÁVIO ALVES GONÇALVES JÚNIOR

O AMBIENTE INTERNO IDEAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES:  
UM ESTUDO SOB OS OLHARES DE PROFISSIONAIS *COACHES*

Dissertação de Mestrado aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities pela seguinte banca examinadora:

Cláudia Magalhães Drouvot - Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Ciências em Gestão pela Université Pierre Mèndes France - CERAG/Grenoble  
UNIFACS Universidade Salvador  
Laureate International Universities

Carlos Linhares \_\_\_\_\_  
Doutor em Saúde Coletiva pela Universidade Federal da Bahia, UFBA  
Universidade Estadual da Bahia - UNEB

Hubert Drouvot \_\_\_\_\_  
Doutor em Sciences en Gestion pela Université Pierre-Mendès-France - Grenoble II, UPMF,  
França  
UNIFACS Universidade de Salvador  
Laureate International Universities

Salvador, 10 de dezembro de 2015.

## AGRADECIMENTOS

À professora Cláudia Drouvot, por tão gentilmente me acolher no desafio de desenvolver uma nova dissertação, pela paciência e por estar disponível sempre para conversarmos sobre os assuntos acadêmicos ao longo deste ano, pela positiva influência que você foi em minha formação e por me ensinar que um processo de orientação pode ser humanizado, dialogado e construído em conjunto. Você mudou a minha vida e por isso serei eternamente grato!

Ao senhor Antônio Otávio Alves Gonçalves, incansável orientador de vida, meu primeiro *coach*, meu melhor amigo, meu pai. Por nunca ter desistido de mim, mesmo quando eu não acreditava na possibilidade de finalizar esta etapa, você se manteve firme ao meu lado e me carregou quando eu não conseguia mais andar. Meu orgulho por ser seu filho e carregar o seu nome, minha gratidão por me permitir enxergar coisas que sem o seu olhar eu jamais poderia ver, minha admiração por sua força e determinação. Finalmente [...] vencemos!

À minha zelosa mãe, pelo conforto quando necessário, pela inabalável fé, pela vida e por acreditar sempre em meu potencial e estimular sempre o meu aprendizado. Pela sua força, compreensão e exemplo. Juntos seremos sempre mais.

Ao professor Jäder Souza, pelas conversas e incentivar a retomada deste mestrado. O reinício deste caminho se deu por conta de suas sábias palavras que reverberaram por meses em minha mente até que eu decidisse voltar.

Aos prezados professores Hubert Drouvot e Vanessa Brasil pela atenção e pelas importantes contribuições e incentivo à reflexão acerca do tema.

Aos amigos Carol Gentil e Juliano Sabatini por me ouvirem nos momentos de questionamentos e ansiedade decorrentes deste trabalho e terem sempre mais de um minuto para momentos de descontração.

À minha doce Ericka Cerqueira por se fazer presente em mais uma etapa. Por compreender as ausências ocasionadas pela dedicação à pesquisa, por acalantar meu coração em minhas dúvidas e frustrações e compartilhar de minhas alegrias e sofrimento. Haverá sempre a promessa de um outro amanhã. Muito obrigado.

Aos *coaches* que me ajudaram a tecer esta dissertação compartilhando de seu conhecimento e experiência. Sua contribuição e boa vontade com a causa são inspiradoras.

Com o coração abatido, pés prevenidos e mais de uma lágrima, agradeço profundamente a todos que contribuíram direta ou indiretamente com esta pesquisa.

"O oponente dentro da cabeça de alguém é mais extraordinário do que  
aquele do outro lado da rede." .

**Timothy Gallwey**

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de verificar se o ambiente atual das organizações percebido pelos líderes *coaches* de fato pode contribuir para o crescimento da empresa. Uma das possibilidades de trabalho existente nas diretrizes do *coaching* tradicional está no direcionamento dos esforços da organização para gerir; treinar e alinhar os interesses de seus funcionários aos objetivos estratégicos da corporação. Em um cenário como este, as técnicas aplicadas por um líder *coach* podem ser muito úteis, desde que o ambiente organizacional imprima uma cultura e clima favoráveis às regras e filosofias da prática. Para atingir o objetivo determinado por esta dissertação foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de compreender a amplitude e limites das técnicas de *coaching* e levantar quais variáveis são capazes de influenciar nas propostas de aplicação do método. Uma vez cumprida esta etapa, se fez necessária a realização de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativa na intenção de capturar a impressão dos líderes *coaches* acerca do que por eles é vivenciado no mercado empresarial de Salvador. O roteiro de pesquisa construído abarca questionamentos a respeito da cultura, ambiente, clima e permite ao pesquisador delinear um cenário que possivelmente seja ideal ou não para que as técnicas de *coaching* possam trazer resultados significativos às empresas em sentido amplo.

**Palavras-chaves:** *Coaching*. Cultura. Clima Organizacional. Liderança Corporativa.

## ABSTRACT

This work aims to verify if the organizational environment actually perceived by *coaches* leaders in fact can contribute to the growth of the company. One of the existing job opportunities in the traditional *coaching* guidelines is in the direction of the organization's efforts to manage, train and align the interests of its employees to the corporate's strategic objectives. In a scenario like this the techniques applied by a *coach* leader can be very useful provided the organizational setting print a culture and climate favorable to the rules and practice philosophies. To achieve the specific goal for this thesis a literature survey was conducted to understand the extent and limits of *coaching* techniques and list which variables can influence the proposed use of the method. Once fulfilled this step was necessary to conduct a descriptive study of qualitative character in an attempt to capture the impression of *coaches* leaders about what they are experienced in the business market in Salvador. The script includes built research questions about the culture, environment, climate and allows the researcher to outline a scenario that possibly is ideal for the *coaching* techniques can bring significant results to companies in a broad sense.

**Keywords:** *Coaching*. Culture. Organizational Climate. Corporate Leadership.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Metodologia Tridimensional de Coaching .....	24
Figura 2 - Três Fases (Triangulação) da Análise de Conteúdo .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências Requeridas Para o Exercício da Profissão de <i>Coach</i> .....	20
Quadro 2 - Modelo de Desenvolvimento do Coaching .....	22
Quadro 3 - Papel dos Atores Envolvidos nas Atividades de Coaching na Empresa .....	24
Quadro 4 - Competências de Liderança .....	27
Quadro 5 - Características dos Perfis de Liderança Conforme a Teoria <i>DISC</i> .....	31
Quadro 6 - Variáveis dos Indicadores da Cultura Organizacional Adotados.....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 COACHING .....	16
2.1.1 As Raízes do Coaching .....	17
2.1.2 O Conceito de Coaching.....	19
2.1.3 O Coaching Dentro das Organizações .....	23
2.2 LIDERANÇA CORPORATIVA.....	25
2.2.1 Aspectos e Atributos da Liderança .....	26
2.2.2 Estilos de Liderança .....	29
2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	31
2.3.1 Cultura.....	33
2.3.2 Clima.....	36
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>40</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	41
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	42
3.3 FASES DA PESQUISA .....	43
3.3.1 Fase 1 – O Fenômeno Social – Contato .....	43
3.3.2 Fase 2 – Construção do <i>Corpus</i> de Pesquisa .....	44
3.3.3 Fase 3 – Coleta de Dados.....	45
3.4 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	45
3.4.1 Fase 4 – Tratamento de Dados .....	46
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>49</b>
4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS .....	72
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevista</b> .....	<b>84</b>
<i>Coaching</i> em Equipes .....	84
<b>APÊNDICE B - Tabela de respostas dos entrevistados</b> .....	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI traz uma época marcada pelo acesso facilitado à informação; pela redução de custos no desenvolvimento de novas tecnologias e pela transmissão e difusão de conhecimento cada vez mais imediato. Tal cenário enfatiza o paradigma de que as empresas enfrentam a crescente dificuldade de sustentar suas vantagens competitivas quando estas estão pautadas principalmente em seus produtos (D'AVENI, 2012).

Sendo assim, ao passo que empresas na busca por entregar maior qualidade aos seus clientes, como afirma Poser (2005), fazem uso de melhores tecnologias no desenvolvimento de seus produtos e repassam a redução de seus custos de produção e lançamentos ao mercado, contribuindo desta forma para o fenômeno da estandardização, ou seja, os produtos passam a apresentar de maneira cada vez mais semelhante.

Segundo Freire Filho e Herschmann (2007), as empresas passam a vivenciar estandardização de seus produtos ao desenvolver itens com funções e preços similares. Para os autores, a alta competitividade e a globalização estão conduzindo as organizações a um processo gradual de perda de valor, ampliando o poder de decisão dos seus consumidores.

A *internet* pode ser considerada como um dos responsáveis pela transição de poder das grandes corporações para os clientes, uma vez que com este artifício tornara-se muito simples ter acesso à informação sobre qualquer item comercializado; realizar pesquisa de preços e pedir a opinião de outros consumidores através de fóruns *on line*.

Em decorrência da semelhança existente entre os produtos em suas características; funções e aparência, conforme Duad e Rabello (2007), o consumidor passou a levar em consideração aspectos subjetivos como a experiência de compra e o relacionamento com o cliente no momento de decidir pela aquisição de um determinado item, levando os fabricantes a dedicarem mais atenção ao ponto de venda.

Neste contexto, Campos (2012) enfatiza que o *coaching* demonstra ser uma alternativa para o desenvolvimento individual com sensíveis benefícios na performance pessoal daquele que passa pelo processo completo.

Pensando nesta ferramenta como uma sequência processual, pautada em início e finalização prevista, Matta (2008 *apud* Batista, 2013) levanta a ideia de que este procedimento, ao ser aplicado por um profissional devidamente qualificado, tem como objetivo maior aumentar o desempenho de pessoas, grupos e empresas.

Para Resende (2000) é neste sentido que o líder *coach* ganha importância como corresponsável na criação de diferenciais competitivos nos setores operacionais das

organizações. Em tempos de grande competição e similaridades de oferta no mercado os indivíduos passam a ter maior relevância na sustentabilidade do negócio e maior influência na decisão de compra do cliente, portanto, características pessoais, tais quais comportamentos e atitudes figuram com o mesmo grau de importância dos conhecimentos técnicos.

Em linhas gerais, Senge (1999) acredita que as empresas se mostram interessadas em promover o pensamento criativo, fomentar entre seus colaboradores os talentos individuais e incentivar que os relacionamentos entre pares, fornecedores e clientes sejam mais intensos e verdadeiros e em contrapartida, gradualmente tornar-se-iam os funcionários, mais proativos, produtivos e como consequência de tal empenho, os resultados financeiros em longo prazo teriam seus valores ampliados.

Ainda segundo o autor, neste panorama, o líder *coach* se apresenta com grandes possibilidades de gerar mudanças positivas tanto para a empresa quanto para seus colaboradores, uma vez que as técnicas por ele empregadas permitem o autoconhecimento, determinação de objetivos e métodos para alcançá-los.

Portanto, sob o olhar de uma aplicação coletiva das técnicas de *coaching*, Hackman e Wageman (2005) entendem que esta é uma forma de promover o aprendizado na organização e enfatizam que os líderes não têm se concentrado em treinar suas equipes.

Para estes pesquisadores, mais do que um sinal de negligência ao subjugar as possibilidades da prestação de assistência técnica aos seus liderados, este é um sinal de que os mesmos, possivelmente, não sabem como fazê-lo. Ao não treinar os funcionários, estes não aperfeiçoam suas aptidões impedindo assim a organização de obter novos conhecimentos.

As aplicações da ferramenta em grupo no âmbito organizacional tendem a contribuir para o alcance de melhores resultados para a empresa, uma vez que ajudam a criar uma base de confiança mútua entre seus integrantes, direcionam a equipe para uma construtiva resolução de conflitos, expandem o senso de compromisso entre os colaboradores e contribui para uma prestação de contas mais transparente (KETS DE VRIES, 2005).

Diante do exposto, é possível notar que o processo de *coaching* tem aplicação direta a grupos de pessoas e os benefícios podem ser atribuídos tanto à organização quanto aos adeptos da prática, muito embora este modelo de trabalho direcionado às equipes sob a orientação de um líder *coach* dependa muito do ambiente corporativo; sua cultura e aparatos institucionais.

Desta forma, este estudo direciona-se a um objetivo geral que visa entender se o ambiente percebido nas organizações propicia a prática do *coaching* de equipes. Para tanto, o mesmo tem como objetivos específicos propostos, o de averiguar junto aos líderes *coach* os

cenários por eles encontrados para aplicarem as técnicas de *coaching* em equipes; verificar entre esta liderança o que seria necessário programar para que as técnicas fossem plenamente aplicadas; sugerir um cenário em que as práticas de *coaching* em equipes pudessem ser aplicadas em sua integralidade.

A literatura acadêmica no Brasil a respeito do assunto não é muito vasta. Em breve pesquisa realizada no banco de teses da Capes, entre os anos de 2010 e 2014, localizou-se dezesseis dissertações de mestrado e apenas duas teses de doutorado que versam a respeito do assunto. O tema referido no estudo foi explorado em apenas duas dissertações de mestrado e defendido na capital baiana em 2009 e em 2014.

Em nenhum dos estudos levantados o *coaching* de equipes é tratado, havendo uma lacuna sobre a real aplicação de suas técnicas dentro de uma organização por um líder *coach* atuando no intuito de promover a mudança de atitude e o alcance de objetivos determinados.

O que se pode observar é que a abordagem acadêmica mais comumente atribuída ao processo de *coaching* está associada aos altos executivos e aplicadas em seções individuais, portanto, a existência de campo para pesquisa sobre este assunto é relevante.

Além disto, trata-se este de um trabalho que se propõe a entender a influência do ambiente corporativo na prática de *coach* direcionado a equipes, ressaltando a importância do estudo tanto a nível acadêmico quanto às aplicações corporativas que tenham um olhar mais pragmático.

As práticas de *coaching* direcionadas ao desenvolvimento de equipes quando aplicadas dentro das empresas a um grupo fechado de pessoas podem não alcançar os resultados esperados por conta da interferência ambiental. Políticas internas; a cultura institucionalizada da corporação; clima organizacional e o perfil das lideranças encontradas podem afetar diretamente o trabalho de intervenção de um líder *coach*.

Por outro lado, pouco é dito a respeito das condições para que os resultados atribuídos aflorem esta técnica. Talvez seja necessária uma interação participativa entre os funcionários ou um mecanismo institucional que favoreça o aprendizado e as horas dedicadas à prática.

Ainda que a empresa tenha o real desejo de investir em ações como estas, o líder *coach* não encontra subsídios para realizar a sua função a contento, seja pela negação dos funcionários à mudança; rivalidades internas ou pelo desconhecimento do que é proposto em *coaching*, uma vez que algumas características encontradas na organização podem travar o andamento das atividades.

Levando então em consideração que o ambiente encontrado pela liderança *coach* interfere na produção de suas atividades, este trabalho propõe-se como questionamento a compreender qual cenário que os líderes *coaches* encontram nas empresas contemporâneas.

Para tanto, trata-se esta, de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, tendo como procedimento o estudo de caso que pretende analisar os dados coletados que nortearão a resposta da questão, bem como os objetivos aqui apresentados.

A apresentação segue tendo como primeira parte esta introdução; segunda com o quadro teórico que trata das variáveis desta pesquisa; terceira parte com metodologia e por último, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A composição teórica desta pesquisa busca por fundamentos que suportem o objetivo geral deste trabalho e está dividido em várias seções, obedecendo as seguintes áreas de interesse de pesquisa como *coaching*; liderança corporativa; ambiente organizacional e estratégia organizacional.

O tema principal desta pesquisa é abordado como ferramenta para a mudança de atitudes em uma equipe. A pesquisa sobre *coaching* contempla os pilares conceituais sobre o assunto, sua definição, técnicas de suporte e aplicação em equipes. Esta área contribui para compreender as benesses e limites do gestor *coach* nas organizações.

No tocante a liderança corporativa, busca-se por levantar conceitos a respeito dos estilos de liderança; perfil de líder; competências e habilidades para a liderança *coach*; relação de poder entre líder e liderança e capacidade de influência nas organizações.

Desta forma será possível associar a figura do *coach* aos estilos de liderança, determinando perfis e papéis a serem representados pelo gerente frente a sua equipe.

A pesquisa sobre o ambiente organizacional tem o intuito de compreender a dinâmica existente a fim de apontar as condições essenciais para que o mesmo contribua com os processos da liderança *coach*.

Ao tratar de estratégia organizacional são exploradas as teorias a respeito do assunto em um diálogo que situa a prática de *coach* no ambiente corporativo, seu papel na estratégia da organização, sua contribuição para os resultados da empresa e diferenciação entre os concorrentes.

### 2.1 COACHING

Cerne desta pesquisa, a palavra *coaching* foi até o momento, mencionada diversas vezes neste trabalho, mas sem grande aprofundamento a respeito de seu conceito; suas aplicações e uso. Nesta seção será dada a devida atenção ao termo, apresentando fatores históricos; sua definição; práticas; estilos de intervenção em grupos ou equipes e, de que forma pode se ajustar a vivência no ambiente organizacional.



### 2.1.1 As Raízes do Coaching

Não é possível definir um momento exato em que o *coaching* foi criado, mas segundo afirmam Maher e Pomerantz (2007) esta prática acompanha a humanidade há muito tempo e seu surgimento tem raízes fincadas em princípios filosóficos praticados por Sócrates (maiêutica) e Aristóteles. Entende-se por “maiêutica”, o processo dialético e pedagógico socrático em que se multiplicam as perguntas a fim de obter, por indução dos casos particulares concretos, um conceito geral do objeto em questão (HOLANDA FERREIRA, 1986).

Krausz (2007) corrobora com a afirmação de que a prática do *coaching* não é algo tão novo assim e recorre à Bíblia citando que Moisés procurara Jetro a fim de discutir sobre as complicações encontradas ao liderar o povo de Israel em sua fuga do Egito e das implicações negativas de tal feito. Para a autora, os conselheiros de reis e governantes apresentam-se como os primeiros *coaches* da história, comprovando que diferentes compreensões de um mesmo fato oferecem uma maior gama de alternativas.

O *coaching* tem origem interdisciplinar e apoia-se na filosofia; na psicologia humanista; na ontologia da linguagem e na consciência coletiva e; outras várias fontes, porém, sem que nenhuma destas seja responsável isolado pela origem da técnica aqui discutida, que conforme Ravier (2005), a prática de *coaching* surge a partir da necessidade humana de facilitar os processos de aprendizagem e o seu desenvolvimento.

Scotton *et al.* (2014) afirmam que em diferentes recortes históricos é possível encontrar a figura de uma pessoa exercendo uma função similar à do *coach*. Seja como conselheiro de um rei ou na figura de um provocador de multidões, sendo que esta prática, embora não aplicadas as técnicas atuais, sempre esteve presente na humanidade, entretanto, o uso do termo “*coach*”; o progresso de suas práticas e conceitos exibem uma datação um pouco mais recente que os registros bíblicos.

Ainda segundo os autores, o uso da palavra “*coach*” surge a partir de alguns enfoques distintos e do uso de simples analogias conferidas ao longo da história tendo a sua definição por volta de 1500 na Inglaterra, o termo surge referindo-se ao responsável pela condução das carruagens que transitavam pela Europa. Mais tarde, em 1850, o termo passou a ser utilizado para caracterizar os tutores, mestres e professores, detentores do conhecimento que conduziam seus discentes pelas veredas do saber.

O *coach* é relacionado a alguém experiente e devidamente habilitado, capaz de expandir a performance do outro por meio de técnicas e aplicações adequadas (UNDERHILL *et al*, 2010).

Embora haja diversas versões a respeito de quando este entendimento começou a ser cunhado no mundo dos negócios, Maynard (2006) e Krausz (2007) relatam que em 1937 foi feita por Gorby em sua obra *'Everyone gets a share of the profits'*, a primeira publicação a respeito deste comportamento nas empresas, em um estudo que aponta funcionários mais experientes treinando os recém-contratados como uma forma de reduzir o desperdício e aumentar os lucros.

Há ainda outros artigos que versam sobre profissionais que atuam no papel de desenvolver habilidades e potenciais talentos nas organizações. Em 1938, Bigelow escreveu sobre a importância do treinamento e acompanhamento para a melhoria do desempenho das equipes de vendas. Em 1951 foi feita por Mold a primeira descrição de um programa de treinamento gerencial enfatizando o treinamento das habilidades de comunicação interpessoal como forma de atingir melhores resultados. Hayden, em 1955, defendia em sua obra *'Getting Better Results from Post-Appraisal Interview'* que avaliações de desempenho, aliadas ao treinamento constante poderiam expandir a capacidade produtiva dos funcionários (MAYNARD, 2006).

Segundo os autores Grant (2003) e Krausz (2007), embora houvesse na década de 50 um entendimento das benesses do treinamento no campo dos negócios, somente em 1964 foi publicada a primeira pesquisa sobre a formação para que gestores se tornassem *coaches* mais eficazes, escrita por Mahler, sendo este considerado o primeiro momento em que o termo *coach* foi utilizado no contexto de negócios, direcionado a gerentes e executivos, sendo este, alguém que treinava as pessoas a desempenhar o seu trabalho.

Entre os nomes que contribuíram conceitualmente para o desenvolvimento do *coaching*, Krausz (2007) destaca dois autores que são frequentemente citados ao se tratar do tema e a eles atribuídos muito do conceito atualmente praticado: Timothy Gallway e Thomas Leonard.

Conforme o autor, o primeiro é considerado o responsável pelo desenvolvimento do moderno conceito de *coach*, que teve início com a publicação do livro *"The inner game of tennis"* em 1974. Gallway, em sua obra, propõe uma nova abordagem de ajuda para que as pessoas pudessem ampliar sua habilidade ao jogar tênis, não através de instruções, mas através de perguntas que levassem o jogador a ampliar sua consciência a respeito de seu desempenho no jogo e assim fosse capaz de realizar os ajustes necessários à sua técnica.

Para Scotton *et al.* (2014), embora o conceito trabalhado por Gallway de fato tenha surgido no ambiente desportivo, os anos seguintes seriam cruciais para que este se convertesse no *coaching* empresarial, aplicado em organizações com metodologias e objetivos próprios.

O segundo nome, Thomas Leonard, é um contabilista e administrador financeiro com fortes inclinações a temas direcionados a planejamento de carreira e vida. Em 1987 o mesmo lançou o curso *Design you life* que ajudava as pessoas a determinarem objetivos em suas vidas. Em 1990 este fundou a *CoachU*, um ano depois a *International Coach Federation* e em 2000, iniciou as atividades da *CoachVille*, todas instituições empenhadas no treinamento de *coaches*, dando ao mesmo um importante papel no desenvolvimento e expansão do *coach* moderno.

### 2.1.2 O Conceito de Coaching

Para que se possa compreender melhor o conceito de *coaching* deve-se antes entender o significado de algumas palavras importantes que estão diretamente ligadas a realidade desta prática, sendo estas *coach*; *coachee* e *coaching*.

*Coach* é aquele que conduz o processo. Deve ser um profissional com boa formação e posicionamentos éticos bem firmados, além de direcionar-se sempre ao crescimento daquele que o acompanha. O *coach*, em linhas gerais, deve ter habilidades tanto para compreender e acolher, quanto de motivar aquele que é conduzido. O objetivo de seu trabalho é ajudar as pessoas e grupos a aumentarem seu desempenho e satisfação, seja no ambiente profissional seja em sua vida particular (PERCIA; SITA, 2011).

Pelo tipo de trabalho executado e pela função estabelecida, o *coach* pode em alguns momentos ser confundido com um amigo, conselheiro, professor, chefe, mentor, irmão, terapeuta ou colega de profissão, entretanto, é importante estabelecer que o *coach* não é e nem deve permitir-se a assumir tais papéis.

Embora seja alguém comprometido não apenas com resultados, mas também com o desenvolvimento e satisfação de seu cliente, a função do mesmo não deve ser desviada, sabendo-se que a principal é ajudar as pessoas a alcançarem um determinado objetivo (GIL, 2010).

Batista (2013) levanta 14 (quatorze) competências essenciais para que o profissional possa atuar como *coach* e de forma coerente aos princípios da técnica conforme o Quadro 1 que segue abaixo. Entre outros aspectos que a autora lista, a mesma destaca a importância de

se conhecer o mercado de trabalho e, saber identificar os limites e potenciais das pessoas para que estas alcancem os objetivos estabelecidos; a habilidade ao transmitirem uma orientação ou oferecerem um *feedback* compatível com as finalidades do acompanhamento, além de saberem ouvir; comunicarem-se; se fazerem entender e serem capaz de entender as necessidades dos clientes.

Quadro 1 - Competências Requeridas Para o Exercício da Profissão de *Coach*

<b>Ordem</b>	<b>Competências</b>
<b>1</b>	Manter a confidencialidade de informações e dados da atividade de <i>coaching</i> para garantir um trabalho ético.
<b>2</b>	Exercitar a escuta ativa para identificar as necessidades do cliente.
<b>3</b>	Comunicar-se com o cliente de forma clara e objetiva.
<b>4</b>	Criar empatia com o cliente para estabelecer aliança profissional.
<b>5</b>	Promover a autoanálise (conhecer suas próprias forças e fraquezas) a fim de avaliar os resultados do seu próprio trabalho.
<b>6</b>	Auxiliar o cliente a adquirir clareza sobre suas próprias motivações; aspirações e compromisso com a mudança.
<b>7</b>	Auxiliar o cliente na análise de suas respostas intelectuais; emocionais e profissionais para promover o autodesenvolvimento.
<b>8</b>	Comprometer-se com os objetivos do cliente e ou organização a fim de alcançar as expectativas e resultados.
<b>9</b>	Estabelecer processos de aprendizagem contínua para o aprimoramento do desempenho do cliente.
<b>10</b>	Auxiliar o cliente a lidar com incertezas e ambiguidades, preparando-o para enfrentar mudanças; contratempos e eventualidades.
<b>11</b>	Auxiliar o cliente a alinhar suas metas de desempenho individual às metas da organização.
<b>12</b>	Transmitir visão do mundo de forma ampla e global para estimular a capacidade de reflexão do cliente.
<b>13</b>	Diagnosticar o funcionamento da organização (papel e <i>expertise</i> de cada unidade da organização), auxiliando o cliente a trabalhar de forma integrada para potencializar os resultados organizacionais.
<b>14</b>	Acompanhar as tendências de mercado para auxiliar o cliente a lidar com situações novas e inusitadas.

Fonte: Batista (2013).

No tocante às habilidades requeridas ao *coach*, Gil (2010) destaca que este deve ser uma pessoa que possui atributos técnicos capazes de instigar o comportamento de mudança tanto de uma pessoa quanto de uma equipe orientada às metas e objetivos e, levanta as seguintes características como imprescindíveis para a boa condução do trabalho: paciência; imparcialidade; interesse pelas pessoas; disposição para escutar; responsabilidade; habilidade para comunicar suas ideias com clareza e assegurar-se de seu entendimento; abertura ao diálogo; credibilidade; conhecimentos e experiências; intuição; maturidade; flexibilidade; autoconfiança; empatia; reflexão.

É possível ver nos discursos de alguns autores como Batista (2013), Percia e Sita (2011) e Gil (2010) que todos são unânimes ao tratar da importância da qualificação do *coach*, sua formação e entendimento do mercado em que atua, ressaltando a ideia de que este profissional deve manter-se sempre atualizado, em um constante aprendizado.

Se o *coach* é o condutor da carruagem, o *coachee* é aquele que é conduzido, que recebe as orientações do líder e quem de fato define os objetivos a serem alcançados (VIDAL-SALAZAR *et al*, 2011).

Para Motter Júnior (2012), o *coachee* deve adotar uma postura favorável à mudança e à aprendizagem, uma vez que todo o processo de transformação depende de sua propensão e dedicação ao método. Para que as atividades propostas pelo *coach* possam cumprir com seu papel, é importante que o *coachee* proporcione ao método sentidos pessoais, de forma que as atividades desenvolvidas durante os procedimentos possam gerar expectativas de sucesso contínuo.

Gil (2010) considera que a chave para se obter bons resultados nos encontros de *coaching* está na clareza que são criados os objetivos a serem perseguidos e os mesmos são traçados, não pelo *coach* mas pelo *coachee*. Se este sabe o que deseja, torna-se mais fácil definir os caminhos para que sejam alcançados os resultados.

Todo o trabalho a ser realizado pelo *coach* é direcionado pelo *coachee*, figura central da proposta a ser estabelecida, mas é importante notar que a efetiva mudança, os resultados atingidos e o sucesso dos procedimentos de *coaching* dependem muito de como esta figura se dedica ao processo. Assim, por ter este caráter direcionado ao *coachee*, o *coaching* é uma ferramenta capaz não só de promover a mudança do comportamento, mas permite que o conduzido no processo seja capaz de refletir a respeito de sua própria performance, tendo consciência de suas limitações e qualidades, colocando-o no papel central das atividades.

O *coaching*, então, pode ser entendido como uma ferramenta capaz de promover a autorreflexão do indivíduo, tendo em sua natureza o propósito de contribuir para a resolução de problemas e assim originar condutas positivas para mudança (DOWNEY, 2003).

Para Diniz (2005), esta técnica se apresenta como um conjunto de procedimentos qualificados para que se possa atingir objetivos determinados, promover o conhecimento, agregar novas capacidades ao repertório cotidiano, estimular a auto percepção, minimizando as barreiras limitantes para um melhor desempenho.

Ao tratar o *coaching* como um conjunto de procedimentos qualificados, Natale e Diamante (2005) entendem o *coaching* como um processo que apresenta etapas definidas e

tem início na contratação do serviço se estendendo até a execução do plano formatado ao longo do processo de conhecimento, como pode ser observado no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Modelo de Desenvolvimento do Coaching

<b>Etapa</b>	<b>Descrição dos Trabalhos</b>
<b>1. Estabelecimento da Aliança</b>	Propor e discutir as dúvidas e as incertezas do <i>coachee</i> , como, por exemplo, “o que irá acontecer?”, ou até mesmo, “por quê?”. Dar início a discussão sobre a visão geral, construir um mapa do programa e, assim, remover ou reduzir as resistências do <i>coachee</i> . Começar uma aliança na sessão de contratação, sem data de término: perdura e ressurge durante toda a intervenção.
<b>2. Reconhecimento e Credibilidade</b>	Entrevistar o <i>coach</i> sobre suas capacidades e competências para a realização do programa. O reconhecimento e a credibilidade do <i>coach</i> são fundamentais, uma vez que a preocupação do <i>coachee</i> está orientada para os impactos sobre si e sua carreira.
<b>3. Processo Empático Aceitação</b> /	Reconhecer e definir os comportamentos e os estilos de preferência para o desenvolvimento do programa. Discutir e avaliar as características da intervenção, com foco no processo ou no resultado.
<b>4. Diálogo e Desenvolvimento de Competências</b> e	Centrar o foco deste estágio em quatro fatores: a) Valores pessoais no trabalho e na vida; b) Respostas físicas (emoção); c) Respostas intelectuais (cognição); d) Experiência emocional (positiva ou negativa).
<b>5. Plano de Ação</b>	Descrever as ações comportamentais e cognitivas que o executivo precisa adotar, “alimentar” o plano com orientações, indicações de comportamento e aspectos cognitivos quando requerido. Provocar, acompanhar e adequar aspectos e respostas físicas, intelectuais, emocionais e comportamentais conforme a demanda do negócio, promovendo assim a construção da força interior.

Fonte: Ferreira (2008) *apud* Natale e Diamante (2005).

O processo de *coaching*, para Bridoux (2004), tende a promover a aprendizagem na organização ao direcionar ao *coachee* questionamentos que possam estimular a reflexão focada nas questões profissionais alinhadas aos valores tanto pessoais quanto organizacionais. Tal formato de trabalho oferece aos conduzidos no processo a liberdade necessária para fazer emergir o potencial e conhecimento que possuem, mas, canalizando-os a usos mais eficazes em sua rotina.

Este entendimento não se afasta muito do modelo de processo proposto por Natale e Diamante (2005), uma vez que para as autoras, o processo de *coaching* partindo do modelo por elas defendido, contribui para uma melhora significativa na prática das atividades

profissionais, estimula o aprendizado ao fazer provocações que levam o *coachee* a refletir sobre sua conduta e seus limites, instigando-o a buscar por novos resultados e conhecimentos.

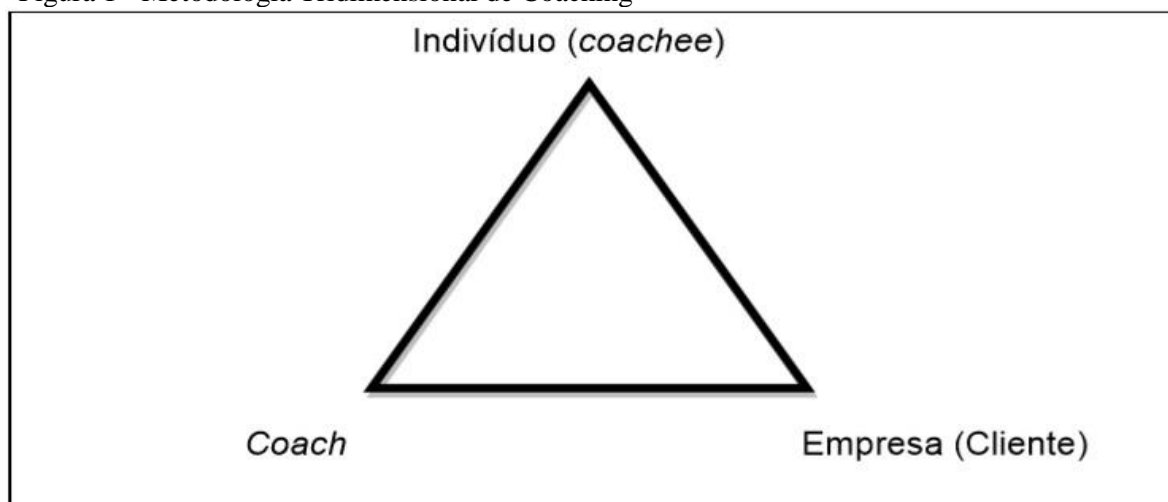
Para o indivíduo, os autores até aqui citados comungam da opinião que muitos são os benefícios atrelados ao método, entretanto, as empresas também são favorecidas pelo processo em questão. Ao proporcionar um trabalho de *coaching*, elas passam a contar com equipes que têm maior disposição de se focar no trabalho, capazes de buscar resultados empregando técnicas mais apuradas. Estes empregados conseguem alinhar seus objetivos e valores aos da empresa de forma mais clara, minimizando conflitos e focando seus esforços no que de fato interessa (DI STÉFANO, 2005).

### **2.1.3 O Coaching Dentro das Organizações**

A aplicação do processo de *coaching* em uma empresa tem como principal benefício permitir que o indivíduo seja capaz de identificar problemas e resolvê-los, empregando as técnicas aprendidas na busca de um resultado satisfatório para si, para os componentes de seu grupo de trabalho e para a empresa em que está inserido (DOWNEY, 2003).

Pensando desta maneira, Batista (2013) sustenta que o processo se estabelece através de uma interconexão entre três atores principais, que operam aliados em uma interface tridimensional, como ilustrada pela Figura 1, em que o papel e interesse de cada um são bem delimitados. O primeiro ator nesta conexão é o *coach*, que embora realize suas atividades na organização, não deve fazer parte de seu organograma e ainda que possua amplo poder para influenciar seus clientes, ele não tem domínio formal sobre os envolvidos no processo. O segundo ator é o *coachee* que obtém as orientações oferecidas pelo *coach* e pode ser composto por um funcionário ou uma equipe. O terceiro ator apresentado no diagrama é a própria empresa contratante do serviço e que oferece seu aparato institucional como apoio para as suas atividades.

Figura 1 - Metodologia Tridimensional de Coaching



Fonte: Batista (2013).

Os objetivos traçados neste arranjo são alinhados em comum acordo entre os três atores de forma a contemplar o interesse de todos. Neste sentido deve-se encontrar uma linha de diálogo que seja comum e permita que o trabalho executado não negligencie os anseios de qualquer das partes envolvidas, o que ratifica a necessidade de papéis bem definidos, conforme se pode verificar no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Papel dos Atores Envolvidos nas Atividades de Coaching na Empresa

Ator	Papel
<i>Coach</i>	Refletir sobre a distribuição das metas e planos de ação. Dar um retorno a respeito das atividades acompanhando e orientando as decisões do <i>coachee</i> . Realizar as práticas no local definido pela empresa.
<i>Coachee</i>	Refletir a respeito da missão, valores, visão e objetivos da organização e pessoais. Remodelar o seu papel comportamental, inspiração, motivação e empenho para mudanças de forma que alinhe seus próprios interesses aos interesses da empresa.
Empresa	Estabelecer metas individuais e departamentais, entrevistas de recrutamento, criação de planos de desenvolvimento, harmonização dos parâmetros de projetos e tarefas, reuniões de aprendizado e acompanhamento de resultados.

Fonte: Batista (2013).

Sobre o papel dos envolvidos, apresentado no quadro acima, pode-se perceber uma divisão de responsabilidades em que cada um dos atores tem as suas que lhes são bastante próprias. A figura do *coach*, para Batista (2013), aparece como um profissional dedicado exclusivamente a esta função, não fazendo parte do organograma da empresa, embora este papel possa ser cumprido também por gestores e funcionários mais experientes.

Os procedimentos adotados no *coaching* direcionado a equipes fazem referência à atividade dos gestores no papel de líderes que se empenham em conduzir seu grupo a atingir



um nível de performance superior, alcançando melhores resultados. A função de gestor, então, abrange também a responsabilidade de suplantar as dificuldades encontradas no cotidiano, organizar as pessoas de forma que suas habilidades se adequem às atividades que desempenharão e liderança (HACKMAN; WAGEMAN, 2005).

Amaral e Andrade (2013) consideram que o *coaching* nas organizações tem se ressaltado por apresentar uma estrutura capaz de aumentar os resultados em curto período de tempo, uma vez que sua característica principal é nutrir a mudança de atitude entre os participantes, cabendo ao gestor o papel de liderar a partir do reconhecimento do potencial de cada indivíduo e favorecer o aprendizado de forma que as atitudes promovam uma melhoria gradual no clima organizacional.

Quando o gestor atua como uma liderança *coach* para a organização, este aglutina também o papel de orientador para o seu *coachee*, que neste caso é a equipe sob sua responsabilidade (SENGE, 1999).

Em casos como este, segundo Cardoso *et al.* (2011) é importante que o líder seja capaz de ajustar seu estilo de liderança ao meio em que está inserido, gerando um nível de comprometimento para a realização das atividades profissionais. A gestão deve despertar o senso de responsabilidade da equipe para as atividades que lhes são delegadas e adequar as particularidades do convívio, sobretudo, quanto à autoridade imposta por este líder.

## 2.2 LIDERANÇA CORPORATIVA

A liderança corporativa está diretamente ligada à temática de *coaching* em equipes. Conforme citado anteriormente, o gestor, entre outras habilidades, deve ser capaz de dosar seu estilo de liderança dependendo do tipo de funcionário que ele tem à sua disposição, imprimindo uma forma de trabalhar que se adeque aos objetivos organizacionais, mas que atenda também às particularidades e anseios de cada indivíduo sob sua tutela.

Partindo então do princípio que durante o desempenho de sua função, o líder deve ajustar sua conduta em função da equipe que conduz, que concomitante a Lins e Borges-Andrade (2014), a liderança no ambiente formal de trabalho se dá em um processo em que líder e liderados relacionam-se e comunicam-se em uma via bilateral, influenciando um o trabalho do outro no propósito de alcançarem seus objetivos.

Para os autores, a equipe reconhece no gestor uma posição diferenciada, formalmente chancelada pela organização, apesar de ocasionalmente estes papéis se inverterem informalmente no cotidiano da equipe.

Compreender esta dinâmica é bastante importante para o líder na atual conjuntura organizacional. Vivencia-se no presente momento uma realidade de constante competição e instabilidade econômica, num contexto em que o capital humano ganha papel relevante no desafio de satisfazer mercados e clientes. Por isto, a relevância daquele que lidera uma equipe e aplica as ferramentas de *coaching* deve compreender os aspectos de liderança de forma a se adequar conforme os recursos municiados pelo ambiente.

### **2.2.1 Aspectos e Atributos da Liderança**

O líder é aquele que deve atuar como mediador para a execução dos processos determinados pela empresa e tem o papel de compreender as particularidades existentes no grupo e originar a criação de espaços de confiança mútua. O sucesso do líder está na capacidade de gerar nos indivíduos comprometimento com o trabalho e motivação para a realização das atividades de forma a contribuir para o crescimento de sua equipe e, conseqüentemente, para a melhoria dos processos da empresa (VERGARA, 2007).

Para Stefano e Gomes Filho (2004) todo agrupamento de pessoas precisa de uma figura que assuma a responsabilidade de gerenciar conflitos e ajustar situações avessas à colaboração na rotina das atividades cotidianas.

Inserido no grupo, o líder se faz exemplo no desempenhar de suas funções e imprime na equipe sua marca ao ser condescendente às limitações daquele que conduz, aproveitando sua aptidão em atividades que condizem com sua capacidade, construindo uma atmosfera de cumplicidade entre os participantes do projeto (DRUCKER, 2001).

Para Hersey e Blanchard (2007), aquele que exerce a liderança deve ter o poder de influenciar pessoas em suas decisões, atividades e crenças, direcionando-as ao alcance de um objetivo que concomitante a Vergara (2007), esta habilidade é construída e praticada com o passar do tempo, não sendo necessariamente uma capacidade inata do indivíduo, não havendo, portanto, um modelo único para a sua formação. O líder se molda no desempenhar de suas funções, abarcado por suas competências, habilidades e atitudes.

Embora seja possível perceber que algumas características são desejáveis em um líder, é muito difícil definir que aspectos uma liderança deve apresentar. Muitas das qualidades buscadas em um líder são de ordem subjetiva, de difícil medição, o que torna uma tarefa árdua demarcar níveis de atingimento (SILVA ; MOTA, 2011).

Não obstante serem reconhecidas as dificuldades existentes em uma padronização generalizada a respeito das características primordiais daquele que lidera, Dulewicz e Higgs

(2003 *apud* SILVA; MOTA, 2011) mencionam um conjunto de quinze substanciais competências, associadas em três macro categorias, capazes de influenciar a performance do líder em sua atuação profissional.

Para os autores, cada competência classificada apresenta um grau de responsabilidade no desempenho do líder e conforme pode ser visto no Quadro 4, embora a competência emocional tenha um percentual maior de influência em sua performance, as outras duas têm também um importante papel atuando em conjunto.

Quadro 4 - Competências de Liderança

<b>Grupo</b>	<b>Percentual de Influência</b>	<b>Competência</b>
<b>Competências Emocionais</b>	36%	Motivação
		Conscienciosidade
		Sensibilidade
		Influência
		Autoconsciência
		Resiliência emocional
		Intuitividade
<b>Competências Gerenciais</b>	16%	Gestão de recursos
		Comunicação engajadora
		Desenvolver
		Capacitar
		Conseguir
<b>Competências Intelectuais</b>	27%	Perspectiva estratégica
		Visão e imaginação
		Análise crítica e julgamento

Fonte: Silva e Mota (2011).

O grau de influência para cada uma das competências mencionadas tende a flutuar de acordo com o foco aplicado às atividades desempenhadas pela equipe. Um líder mais direcionado ao tratamento dos processos tende a dar mais atenção ao desenvolvimento e gestão de recursos, enquanto que um líder focado no envolvimento das pessoas, em tese, tenda a trabalhar mais em função da sua intuição e na motivação de sua equipe.

Qualquer que seja o perfil do líder é importante entender o ambiente e as dinâmicas que afetam os relacionamentos entre os componentes do grupo para que assim seja possível encontrar as capacidades individuais e assim encaminhá-las aos objetivos a serem alcançados (SILVA ; MOTA, 2011).

Outros aspectos inerentes à liderança positiva são a capacidade de planejar e se organizar no espaço, ou seja, a busca pelo constante aprimoramento de seu pessoal e a habilidade interpessoal que abrangem uma comunicação assertiva, eficaz e de imediata compreensão.

Além disso, Russo *et al* (2005) enfatizam a sua influência e relacionamento com os diversos níveis hierárquicos na empresa, bem como a capacidade de motivar e se manter motivado frente a desafios e dificuldades, gerenciando conflitos e resolvendo problemas, se valendo ainda de algum poder de negociação.

Ainda segundo os autores, o contexto de liderança vai além das características isoladas do líder, entendendo ele, existir ainda outros três componentes de grande relevância para a ambientação da liderança. Um componente é formado pelos liderados e suas atitudes, limitações e características gerais que compõem seu perfil profissional e social.

O trabalho a ser executado apresenta também mais um elemento relevante para o autor, caracterizado pelos atributos gerais da empresa, sua proposta de trabalho, estrutura física, políticas gerenciais e o caráter de atividades desempenhadas por ele, bem como a conjuntura que assinala os ambientes social, econômico e político enquadrados pela organização.

Um comportamento construtivo entre os líderes é a busca por *feedback* mútuo de forma a suscitar em sua equipe a transferência natural de poder, que segundo Hesselbein (2000), ao empenhar-se em ouvir sua equipe, o líder viabiliza o saudável confronto entre as partes, trabalha pelo consensual equilíbrio de opiniões e se mostra concentrado em realizar o que se espera deles, ou seja, estabelecer mudanças.

De acordo com a fala da autora é importante para a empresa ter uma liderança que englobe características capazes de influenciar pessoas com suas atitudes, sendo este alguém hábil a tranquilizar investidores e congregar funcionários mesmo os mais inflexíveis em momentos de mudança.

Para tanto há momentos em que se fazem essenciais aspectos que vão além da desenvoltura do líder em situações difíceis. A confiança é uma particularidade que não depende exclusivamente da performance do líder, mas de um conjunto de pormenores que dependem da interação entre os envolvidos em um projeto ou trabalho.

Robbins (2002) levanta a importância da confiança recíproca entre os componentes de um setor ou equipe por esta determinar a perspectiva de que um componente não tentará obter vantagens ao adotar um comportamento oportunista. Para o autor, a confiança é construída com o tempo e se forma com a sucessão de acontecimentos ao longo de um período que se

permeado por experiências assertivas, passa a ganhar credibilidade, formando uma expectativa positiva. Todo relacionamento interpessoal tem em sua essência riscos e vulnerabilidades e a confiança é a condição de assumi-los em detrimento de uma situação de segurança atual.

A confiança é um elemento que está diretamente associado à temática da liderança de forma que se configura uma árdua tarefa liderar um grupo de pessoas que não acreditam no trabalho ou nas palavras daquele que seguem. Lidar com pessoas no intuito de encontrar e resolver problemas são atividades que dependem diretamente do quanto a equipe confia no líder, sendo que este somente terá acesso a determinadas questões se assim o permitirem. Desta forma, a confiança aparece com grande relevância na articulação do grupo, uma vez que ela define o acesso do líder as dificuldades da equipe e a cooperação dos envolvidos (COLLINS, 2002).

Portanto, em uma relação de confiança, o líder tende a se colocar em posição de risco em momentos críticos aparentes tanto para o grupo ou quanto para a empresa, uma vez que confiam em seu líder e assim acreditam que não terão seus interesses desassistidos. Características como honestidade e integridade tornam o líder uma pessoa mais confiável e admirável.

Para Collins (2002), o líder que se faz ser visto como alguém em que se pode confiar tem maior probabilidade de alcançar os objetivos propostos, uma vez que terá a cooperação de sua equipe neste objetivo, não esquecendo que cada qual tem seu estilo que pode ou não sofrer influência da cultura ou até mesmo do clima organizacional.

### **2.2.2 Estilos de Liderança**

Uma ferramenta bastante explorada pelos *coaches* e comumente ensinadas em escolas para a sua formação é a análise do perfil comportamental. Baseada na teoria DISC, sigla do idioma inglês para *Dominance, Influence, Steadiness and Conscientiousness* de William Moulton Marston (1928), auxilia na realização de análises tipológicas capazes de constatar o estilo comportamental e conseqüentemente, de liderança predominante nos indivíduos.

A teoria em questão apresenta tendências comportamentais não excludentes sem realizar juízo de valor a respeito do resultado, considerando não haver um perfil ou resposta melhor ou pior que a outra. O teste revela apenas o comportamento natural da pessoa, de forma a avaliar se este segue ou não suas tendências comportamentais naturais (GRINBERG, 2011).

Segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching* (2015), a metodologia DISC é uma análise do comportamento constituída por quatro tipificações orientadas a captar a percepção de cada indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho, definindo tendências e competências, mapeando as emoções e comportamentos.

Como resultado do teste é extraído um documento chamado *assessment*, apresentando uma série de valores e informações, ao qual o analista é capaz de analisar e identificar o perfil comportamental e de liderança, lacunas, variáveis, desvios de comportamento, pontos fortes e fraquezas (DE MATTEO *et al*, 2013).

O *assessment* é um sistema utilizado para a captação do perfil profissional e comportamental, direcionado a auxiliar na gestão de pessoas, construção de equipes, gestão motivacional e gerenciamento de perfil (INSTITUTO BRASILEIRO *COACHING*, 2014).

Conforme se pode verificar no Quadro 5, esta metodologia segundo Marques (2015) considera quatro vertentes de perfis principais para a liderança. Embora haja variação entre a intensidade de um ou outro estilo de liderança, é importante destacar que a teoria não faz nenhum juízo de valor entre elas, considerando que são diferentes e em alguns pontos, dependendo da situação, um perfil pode ser melhor adaptável do que outro.

Quadro 5 - Características dos Perfis de Liderança Conforme a Teoria *DISC*

<b>Perfil de Liderança</b>	<b>Características</b>
<b>Dominância</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Têm dinamismo nas relações interpessoais;</li> <li>• Toma decisões rapidamente;</li> <li>• Assume postura de comando, tem mais pulso e domínio;</li> <li>• Expõem-se mais a riscos e gostam de mudanças;</li> <li>• Prefere dar ordem a recebê-las;</li> <li>• Geralmente exerce um tipo de liderança por comando, tendo pulso para determinar onde deseja chegar e passando mais ordens do que instruções;</li> <li>• Não são muito abertos a sugestões.</li> </ul>
<b>Informalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem despreendimento de regras e padrões pré-estabelecidos;</li> <li>• Tende a ser mais alegre e descontraído;</li> <li>• É mais voltado para pessoas do que para coisas e prefere alcançar seus objetivos através de diálogo e relacionamentos;</li> <li>• Costuma ser um líder mais franco e aberto;</li> <li>• É agregador e geralmente mais informal nos relacionamentos pessoais.</li> </ul>
<b>Condescendência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São pessoas mais introspectivas;</li> <li>• Não gostam de se expor a risco e têm muito foco;</li> <li>• Têm atenção às metas e gostam de cumpri-las;</li> <li>• Preferem não emitir ordens imperativas e geralmente adotam uma liderança mais aberta às opiniões e sugestões;</li> <li>• São mais abertos às críticas e tendem a absorvê-las;</li> <li>• Exercem liderança passando instruções e direcionando sua equipe para atingir os valores cujas necessidades foram explicadas.</li> </ul>
<b>Formalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São focados no trabalho;</li> <li>• Preferem alcançar seus objetivos pelo trabalho árduo do que pela conversa;</li> <li>• São mais controladores e jogam pelas regras do jogo;</li> <li>• São mais racionais e formais;</li> <li>• Seu estilo de liderança é mais formal e encurta as conversas e relacionamentos mais leves em detrimento ao início das atividades.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pelo pesquisador em 2015 do *site* Do Instituto Brasileiro *Coaching* ( 2014).

### 2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O desempenho do líder está ligado ao perfil de sua equipe, mas também ao ambiente proporcionado pela organização. O ajuste do estilo de liderança às políticas organizacionais e aos anseios do grupo se equilibra em uma equação que envolve fatores muitas vezes relacionados a fenômenos que estão fora dos domínios da empresa.

Segundo Stoner (1985), a existência de uma organização em determinado contexto depende do envolvimento dela com uma série de fatores alheios ao seu controle, sejam eles outras empresas, governo ou sociedade. O autor entende que as organizações estabelecem uma relação de sobrevivência com o ambiente para que sejam atendidas suas necessidades.

Quanto a esta relação de dependência e influência contínua entre o ambiente e a empresa, Hall (1984) entende que qualquer que seja a organização, os fatores externos sempre irão exercer influência sobre si e a intensidade de suas consequências depende tão somente de como o ambiente é entendido pela sua gestão.

Portanto, a organização coloca-se em uma posição de interação social, política e econômica contínua, estabelecendo diálogo com pessoas e empresas, participando ativamente assim do que Stoner (1985) denomina de ambiente. O autor considera ambiente tudo o que envolve a empresa externamente, incluindo pessoas e outras empresas.

Quanto ao conceito de ambiente, Churchman (1972) corrobora a declaração de que este é composto por elementos que não podem ser controlados pelos membros da organização, mas acrescenta que o ambiente delimita as ações estratégicas da organização, tais como a escolha de tecnologias; posicionamento de mercado e processos.

Se o ambiente, em geral, refere-se aos elementos externos a organização, o ambiente organizacional ou específico refere-se às características internas da empresa, onde esta tem domínio e pode manobrá-lo conforme sua necessidade (SANTOS, 2008).

Para Gulini (2005), no ambiente organizacional os itens que o integram tem contato direto com a empresa, estabelecendo comunicação e interação imediata, tais como clientes; fornecedores; sindicatos; representantes de órgãos regulamentadores e funcionários interagindo rotineiramente na realidade da empresa. Este ambiente pode variar conforme o mercado em que atua ou de acordo com os produtos e serviços que oferece.

Meggison *et al* (1998) levantam uma forma um pouco mais abrangente de entender o ambiente organizacional e o divide em três diferentes setores capazes de influenciar diretamente as decisões e direcionamentos da organização. Sendo estes o ambiente externo, onde se encontram os fatores capazes de influenciar as decisões estratégicas da empresa, mas sem que esta tenha domínio ou poder sobre suas ações.

Nesta força, apresentam-se os poderes políticos; sociais e econômicos do macro ambiente. O ambiente operacional que apresenta os fatores de interação com a organização não estando efetivamente ao domínio da empresa, mas sim em uma situação de cooperação mútua e mais favorável a defender seus interesses, sendo exemplo destes os clientes; concorrentes; órgãos reguladores e similares. E por fim, o ambiente interno, que segundo o autor, está ao domínio das ações da empresa e incorpora a estrutura organizacional; as finanças; tecnologias; equipamentos e pessoas.

Por meio do reconhecimento dos recursos da organização, Santos (2008) infere que é possível caracterizar o ambiente interno. Segundo ele, a qualidade e quantidade dos recursos



são a condição decisiva para o desempenho da empresa no mercado. O autor considera algumas variáveis de fundamental importância para que se possa entender a dinâmica de um ambiente interno e as congrega em quatro principais categorias ambientais que se desdobram em outras micro categorias sendo os recursos humanos; recursos materiais; recursos financeiros e recursos organizacionais.

Um pouco mais conciso, Furlan (2003) acredita ser mais relevante considerar as variáveis ambientais internas que representem algum impacto significativo nos resultados da empresa. Para o autor, variáveis que se comportam de forma similar em momentos antagônicos tendem a não ter uma influência expressiva nas atividades da empresa.

Partindo desta consideração, o autor trata com maior zelo algumas variáveis. Entre elas, a cultura debruçando-se sobre temas conexos às aspirações e valores dos membros da organização e o ambiente-clima, abordando as relações de poder existentes nas relações profissionais.

### **2.3.1 Cultura**

Cultura é um termo muito amplo, aglutinador de uma longa série de sentidos e usos dos mais diversos, empregado em diferentes abordagens científicas e apresenta uma controversa lista de conceitos e interpretações.

Segundo Teixeira (2002), embora exista uma grande quantidade de entendimentos acerca de cultura é possível reduzi-los há dois sentidos principais. O primeiro que considera a relação do homem com a terra e aspectos mitológicos e místicos, ou seja, suas crenças e deuses, levando em consideração a formação de seu caráter e sua espiritualidade.

A segunda acepção trabalhada pela autora sobre cultura é de uma maior amplitude, entendendo o assunto a partir do sentido da coletividade e vida em grupo. À luz de tal entendimento, a atenção se volta à formação do cidadão, perpetuado em suas obras; no registro de seus feitos e nas entidades e conquistas instituídas, sendo então, traçado um caminho histórico a respeito do lastro cultural de uma região ou grupo de pessoas.

Concomitante ao pensamento da autora, a cultura em uma organização tem seu lugar constituído a partir das construções simbólicas, de forma que os esforços e registros fincados ao longo do tempo possam caracterizar-se como a cultura do grupo.

Russo (2010) define a cultura organizacional como um composto de práticas e políticas que fazem parte institucional de uma empresa, firmemente consolidado ao longo do tempo de sua existência e direcionado pelos valores compartilhados entre seus membros.

Em uma representação mais direta, Denisson (2012, p.3) cita a cultura como a maneira que as pessoas têm de desempenhar o seu papel em uma empresa. Além das normas instituídas pela organização, o autor infere que cultura é “o que fazemos quando pensamos que ninguém está olhando”, ou seja, toda manobra realizada pelos funcionários entra no *hall* da cultura organizacional ainda que haja uma normativa formal. Assim sendo, toda e qualquer lição aprendida pelos funcionários e que estes considerem relevantes de serem transmitidas às futuras gerações passa a fazer parte da cultura organizacional.

A identidade de uma organização; suas práticas e posicionamento de mercado têm uma forte ligação com a sua cultura e propósito de existir. Estes fatores diferenciam grandemente uma organização de outra, ratificando seus valores frente ao ambiente competitivo, ditando a regra de relacionamento com funcionários; sociedade; fornecedores e clientes (KERBAUY; ROMAGNOLLI, 2011).

Concordando com os autores, percebe-se a cultura de uma empresa determina sua identidade e é criada ao longo de sua existência através das experiências de seus participantes. A contribuição de cada membro da organização adiciona na construção coletiva das tradições institucionais da corporação.

Para Engel e Freire (2008), a cultura está impressa em cada ato realizado pela empresa, em cada atividade desempenhada por um técnico ou a cada esboço de projeto; composta por um agrupamento de conceitos que se fundem e determinam as relações entre os grupos em seu interior, fortalecendo-se em função da sensação de pertencimento.

Por estar embasada no relacionamento de seus funcionários, a cultura organizacional não permanece inalterada perpetuamente, que segundo Saraiva (2002), embora a diretoria exerça influência na formatação da cultura estabelecida pela corporação, o padrão comportamental se adequa à realidade vivida naquele ambiente, sofrendo transformações contínuas. Estes ajustes podem ocorrer tanto por imposição das lideranças quanto por adequações às políticas públicas ou pressões da sociedade.

No sentido de compreender o comportamento das pessoas na organização e a relação desta com seus funcionários, se faz necessário delinear alguns indicadores que possam nortear tanto a coleta de dados, quanto, posteriormente, a análise do conteúdo apurado.

Esta pesquisa, então, para compreender a cultura percebida nas organizações por meio dos entrevistados, se apoia na fala de Maximiano (2000) para definir alguns indicadores da cultura organizacional, que conforme pode ser observado no Quadro 6 abaixo, são seis diferentes indicadores escolhidos para compreensão da essência organizacional coletiva que

serão explorados a *posteriori* por este estudo quando da apresentação e delineamento de sua metodologia.

Quadro 6 - Variáveis dos Indicadores da Cultura Organizacional Adotados

INDICADOR	SIGNIFICADO
<b>Identidade</b>	Grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais do que com o seu grupo imediato ou colegas de profissão.
<b>Tolerância ao Risco e à Inovação</b>	Medida da capacidade de organização de se adaptar às situações novas em contraposição ao seu interesse em permanecer mantendo as tradições e as estruturas vigentes.
<b>Individualismo</b>	Crença em que o indivíduo deve cuidar de si próprio e de sua família; crença em que o indivíduo é dono de seu próprio destino.
<b>Coletivismo</b>	Crenças em que os membros do grupo (parentes, organização e sociedade) preocupam-se com o bem-estar comum.
<b>Participação</b>	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização.
<b>Adaptação</b>	Nível de preocupação da administração com os clientes; acionistas e empregados em contraposição a preocupação consigo mesma.

Fonte: Maximiano (2000).

À luz dos indicadores aqui expostos, é possível compreender como a organização é percebida pelo líder *coach* entrevistado e a partir de seu olhar a respeito de cada um dos itens a serem explorados, permite ao pesquisador delinear uma atmosfera organizacional que se adeque à fala do entrevistado. Se o líder *coach* não consegue responder às variáveis apresentadas, esta pesquisa concluirá que sua organização é extremamente fechada.

A cultura de uma organização influencia no processo de aceitação de mudanças e no trabalho de uma liderança que se proponha a realizar novas práticas, que de acordo com Teixeira (2002), esta não pode ser dissociada de um processo de mudança, pois a mesma estabelece as regras de como as modificações ocorrerão e qual será a intensidade da mudança.

Portanto, um processo que tenha como raiz de sua proposta a mudança de atitude de um grupo deve estar atento aos laços estabelecidos pelos funcionários e compreender a influência das lideranças informais no comportamento individual dentro da empresa. Tais lideranças contribuem na alteração da cultura vigente e um trato talvez menos cuidadoso, podendo levar às consequências negativas no andamento dos processos organizacionais, trazendo desta forma modificações no clima organizacional.

### 2.3.2 Clima

O comportamento dos funcionários; a experiência vivida por eles dentro da organização e a percepção do ambiente em que trabalham e se relacionam entre si; o quanto as tarefas, pares e instituição os incentivam a continuar motivados, tudo isto, é entendido como clima organizacional e sofre influência dos valores existentes na relação interpessoal e nas crenças individuais (TACHIZAWA, 2006).

Para Moreira (2012), o fato de uma organização ser composta por pessoas é o alicerce fundamental que sustenta o conceito de clima. Cada indivíduo apresenta um comportamento próprio, único, derivado de sua história particular, que influencia e rege suas ações, imprimindo um código bastante específico de conduta, refletindo então em suas necessidades; desejos e satisfação.

Ainda segundo o autor, os responsáveis pela gestão devem dedicar atenção ao clima organizacional, uma vez que este fator é determinante para que se possa manter as condições de motivação em uma situação positiva, aumentando sua eficácia ao satisfazer os anseios de seu grupo de trabalho.

Matos (2007) relaciona o clima organizacional à interação dos vários elementos que compõem a cultura de uma empresa. Para o autor, as pessoas determinam o clima organizacional em função da cultura existente e pelas práticas executadas em seu ambiente interno, sempre relacionado à motivação e aos aspectos internos da empresa.

A respeito da composição do clima organizacional, o autor ressalta que este tem relação com a moral dos participantes de um grupo e de acordo com o que cada um sente pela organização, podendo ser caracterizado como saudável ou doentio; quente ou frio; negativo ou positivo.

As atitudes das pessoas são reguladas pela moral e enquanto interesse; identificação; aceitação; entusiasmo; considerados positivos e desejáveis de que ocorram nas empresas, pois quando o fator negativo está alto, por exemplo, o baixo moral pode desencadear atitudes de desinteresse; negação; rejeição; pessimismo e apatia relacionadas a organização, o que pode acarretar em indisciplina e não cumprimento de tarefas. Portanto, atender as necessidades dos funcionários é um passo importante para o alcance de resultados positivos no tocante a moral. (MATOS, 2007).

Drucker (2001) contribui com o entendimento de que um clima organizacional positivo é construído quando a empresa passa a valorizar o equilíbrio entre a vida pessoal e a

vida profissional de seus funcionários. Quando estes se sentem amparados pela organização em que trabalham, sua sensação de segurança e bem-estar é refletido no clima organizacional.

Entre outros aspectos, clima e cultura são fatores de grande relevância na constituição do ambiente organizacional sendo capazes de influenciar diretamente a condução do *coach* em seu papel de orientar uma equipe rumo aos resultados esperados.

O clima organizacional, por estar relacionado ao grau de motivação e satisfação dos membros do grupo influencia a decisão; participação e dedicação em uma tarefa ou função específica a ser executada. Quando o clima não é favorável há espaço para que sejam estabelecidas lideranças informais e pactos de união contrários aos interesses da liderança (TACHIZAWA, 2006).

Assim, em um cenário de insatisfação ou insegurança por parte dos trabalhadores, estes podem se organizar de forma a não cumprirem as tarefas propostas pelo *coach*; definirem objetivos avessos próprios aos interesses gerais da empresa e estabelecerem um ritmo próprio para a condução das tarefas.

A metodologia de *coaching* é estabelecida pela conexão de parceria entre as partes envolvidas e há certa flexibilidade do *coach* para o com o *coachee* que deve estar aberto às mudanças estabelecidas pela relação e oferecer um apoio mínimo para a realização do trabalho.

Ao inserir um trabalho de *coaching* direcionado às equipes, deve-se entender que esta maneira de administrar grupos é formada por um ecossistema social composto por duas partes que têm responsabilidades no desafio de manter a uniformidade do grupo e o foco nos objetivos. Sem o mínimo de concordância entre os envolvidos, as técnicas empregadas pelo *coach* por si só não serão capazes de alcançar resultados (KRAUSZ, 2007).

Assim como o clima, a cultura se encontra envolvida com as propostas de transformação das equipes, que segundo Clutterbuck (2008), a mudança do comportamento em uma empresa quando alicerçada por investimentos, seja de tempo; liberdade para atuação e financeiros, seja na intenção genuína em alterar os cenários culturais, estes acontecem de forma continuada e em profundidade.

Para o autor, o *coaching* de equipes é uma ferramenta que muito contribui na direção dos trabalhos, oferecendo elementos substanciais para compreender a natureza dos envolvidos na organização bem como o impacto das mudanças, revelando caminhos menos tortuosos para que as transformações ocorram em harmonia. Quando aplicadas as ferramentas de *coaching* em equipes, estas se apoderam da liderança de elementos para combater os focos negativos

existentes no grupo, permitindo que os comportamentos individuais sejam monitorados e direcionados como atitudes e condutas positivas para o grupo.

Assim, percebe-se que a cultura, embora seja um aspecto enraizado institucionalmente na estrutura organizacional, a mesma pode contribuir ou ser modelada para que a proposta do *coaching* seja aderida, considerando que esta seja de fato o reflexo coletivo de como as pessoas executam seus trabalhos; como se relacionam e se comportam (DENISSON, 2012).

Para o autor uma empresa em que seus colaboradores têm condutas voltadas à procrastinação e deem maior valor aos pequenos ganhos pontuais em detrimento de uma reflexão em prol da equipe, terá maior dificuldade em estabelecer pontos de convergência entre os interesses globais e os interesses pessoais de cada membro.

Em situações não favoráveis, o *coach* precisaria de mais tempo para realizar sua atividade e possivelmente passaria por dificuldades relacionadas ao posicionamento da equipe onde Clutterbuck (2008) corrobora citando que um dos aspectos capazes de causar alguns entraves entre o *coach* e o grupo sob sua responsabilidade é a transparência e confidencialidade entre as partes.

Uma cultura organizacional que favoreça um clima de competitividade pode acarretar dificuldades em estabelecer um contato transparente entre os envolvidos. Para este autor, a dificuldade maior está na dinâmica a ser estabelecida, devendo haver transparência nas conversas existentes entre os membros do grupo e a empresa, contudo, no tocante às discussões entre indivíduos da equipe e o *coach*, estas devem se manter em um limiar razoável de sigilo. Um ambiente corporativo que estimula condutas competitivas entre seus funcionários apresentará um clima tenso e de grande probabilidade de não haver transparência nos relacionamentos, uma vez que qualquer informação pode ser utilizada para tirar proveito de alguma situação.

Moreira (2012) acredita que cultura e clima são conceitos interligados de maneira que um conceito é capaz de influenciar o outro, embora estes não se sobreponham. As culturas organizacionais muito rígidas podem apresentar maior dificuldade em lidar com mudanças resultantes de fatores externos e empresas com este perfil tendem a ter trabalhadores mais resistentes às novidades; com hábitos enraizados em função do tempo e menos dispostos a se envolverem nas atividades propostas pelo *coach*.

Concordando com o autor, uma cultura organizacional muito engessada é capaz de provocar a não aderência à metodologia do *coach*, influenciando ainda comportamentos de sabotagem ao processo como forma de retaliação à proposta de mudança na organização,

tornando mais difícil a aplicação das dinâmicas de *coaching* e seus resultados mais difíceis de serem mensurados.

Cultura e clima são temas de grande impacto nas práticas dedicadas ao *coaching* de equipes. Como estes dois fatores são reflexos da relação entre as pessoas, deve-se ter muito cuidado com as implicações aqui mencionadas e embora pareça difícil de lidar com a técnica em função de grupos desunidos e resistências à mudança, o *coaching* direcionado às equipes auxilia na construção de uma diferenciação entre os concorrentes no mercado, promovendo uma cultura capaz de fomentar comportamentos positivos; iniciativa de inovação tornando os valores; pessoas e cultura da empresa fatores que a torne única e levem a uma vantagem competitiva sustentável (MOREIRA, 2012).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as descrições tipológicas da pesquisa, a metodologia aplicada no estudo e seu embasamento teórico, exibindo ainda a descrição das técnicas aplicadas na coleta dos dados e o detalhamento dos procedimentos utilizados com a finalidade de obter informações relacionadas a cada objetivo específico da pesquisa.

O desenvolvimento deste trabalho inicia-se com uma introdução relativa a problemática da pesquisa, de onde foram extraídas questões norteadoras do objeto central de investigação, cujas variáveis que permeiam o problema serão investigadas e analisadas separadamente em forma de entrevistas com perguntas abertas e semi estruturadas, para que a partir de então, possa se estabelecer relações destas com os resultados percebidos, seguido do diálogo entre os dados levantados e o quadro teórico.

Portanto, trata-se quanto a sua natureza de uma pesquisa qualitativa tendo como procedimentos a pesquisa de campo; pesquisa bibliográfica e o estudo de caso e, em relação aos seus objetivos é uma pesquisa descritiva e exploratória segundo Siena (2007), buscando dar suporte ao pensamento e a possibilidade de avaliar resultados de como os *coaches* atuam.

Ressalta-se que a intenção desta reflexão não é comparar as práticas e ambientes corporativos encontrados em determinados perfis organizacionais, mas sim de identificar intersecções no conteúdo das falas dos profissionais no intuito de verificar que ambiente é encontrado pelos *coaches* que se propõem a trabalhar com equipes nas empresas.

Em seguida, serão apresentados os métodos e os procedimentos utilizados, seguindo os parâmetros de coleta de dados e na sequência, as bases de dados utilizadas neste estudo, apresentando após, os resultados das análises qualitativas realizadas sobre as informações colhidas no processo de levantamento de dados e as respostas aos questionamentos a que foi submetido o objeto de estudo deste trabalho.

As entrevistas que serão semiestruturadas e apresentam-se como um roteiro que se encontram no anexo, terão suas aplicações em busca de respostas imediatas assim como será gravado e anotado ao mesmo tempo, as respostas às questões propostas durante o diálogo para que não haja problemas ou dúvidas posteriores.

Esta pesquisa concentrou seu foco de estudo em profissionais com certificação para atuarem como *coaches*, que formalmente tenham cargo de liderança, caso tenham vínculo empregatício em suas empresas ou que atuem profissionalmente como consultor de *coaching* e desempenhem este papel nas organizações.



Quanto à escolha de um método qualitativo, este se adequa às necessidades do pesquisador, como bem citam Minayo e Sanches (1993),

Um bom método será sempre aquele que, permitindo uma construção correta dos dados, ajude a refletir sobre a dinâmica da teoria. Portanto, além de apropriado ao objeto da investigação e de oferecer elementos teóricos para análise, o método tem que ser operacionalmente exequível. (MINAYO ; SANCHES, 1993, p. 239).

Ao escolher o método da pesquisa deve-se desenvolver o tipo de abordagem se qualitativa ou quantitativa. Quando da abordagem qualitativa, Soares (2011, p. 1) explica que “a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e objeto de estudo em questão necessitando um trabalho mais intensivo de campo”. Sendo, portanto, diferente da abordagem quantitativa que segundo mesmo autor (2011, p. 1) orienta que “este tipo de abordagem está relacionado ao emprego de recursos e técnicas estatísticas que visem quantificar os dados coletados”.

Como o perfil considerado ideal para a composição dos entrevistados nesta investigação podem ter percepções distintas de uma mesma questão, a opção que melhor se adequa à natureza desta pesquisa é o levantamento de dados primários baseados em um roteiro de entrevista semiestruturado, que por suas características além de minimizar a possibilidade de surgimento de caminhos equivocados e que não contribuam para o estudo, geram também um considerável ganho de tempo na coleta de dados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visando descrever os aspectos inerentes ao ambiente organizacional percebido, busca compreender se o cenário encontrado pela liderança *coach* nas empresas de Salvador, no todo ou em partes favorece a aplicação das técnicas de *coaching* em equipes.

É relevante, ainda, destacar que um dos importantes indicadores sobre que caminhos metodológicos a traçar é o nível de descobertas e conhecimento consolidado sobre o assunto. O campo de conhecimento sobre a aplicação de *coaching* em equipes empresariais é ainda muito incipiente o que fortalece a justificativa de uso da abordagem qualitativa.

### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Procuram-se neste trabalho, por motivo exploratório, as diferentes opiniões e falas sobre o tema aqui pesquisado. Não há interesse em discutir adequações às técnicas ou os limites impostos por cada tipo de organização, como também, não se busca estabelecer regras

ou procedimentos gerais, mas sim compreender os pontos de vista sobre um tema, sendo específicos os fundamentos que envolvem esses pontos.

A partir do momento que se alinha os pressupostos do pesquisador juntamente com os desafios referente a pergunta da pesquisa, acredita-se que uma metodologia de pesquisa qualitativa condiz e oferece os recursos necessários para se buscar os objetivos deste trabalho.

As rápidas mudanças sociais que vem ocorrendo na atualidade e a resultante diversificação de estilos de vida, aliado ao acesso facilitado à educação e informação fazem com que o pesquisador se confronte com novos contextos e perspectivas sociais. Sob esse aspecto, as metodologias tradicionais, que buscam testar hipóteses e teorias, se mostram pouco eficazes. A pesquisa qualitativa, nesse contexto, ganha espaço (FLICK, 2009).

Ainda a este respeito, Denzin e Lincoln (2000) dizem que através da mesma é possível estudar os fenômenos em seus contextos naturais, maximizando esforços na produção de uma aceção ou ainda na interpretação do discurso, respeitando a concepção daqueles que de fato estão a propalar sua perspectiva, que são neste caso, os *coaches* no papel de pesquisados.

Os autores versam ainda acerca da conexão natural existente entre o pesquisador e o objeto estudado, considerando neste processo de pesquisa, as particularidades e atributos que dão corpo ao ambiente de pesquisa.

O método até aqui apresentado também engloba experimentalmente os insumos ali contidos e ainda segundo os autores, se faz necessário abarcar o estudo de uma vasta natureza de materiais destinados à pesquisa, como estudos de caso; experiências pessoais; introspecção; história de vida; entrevistas; artefatos; textos; produções culturais e textos históricos, como também apresentar a problematização e a sua significação do modo de vida de um determinado indivíduo.

Esse tipo de pesquisa como afirma Flick (2002) possui aspectos essenciais, como a escolha correta dos métodos e teorias oportunas; o reconhecimento e análise de diferentes pontos de vista; a reflexão dos pesquisadores acerca da pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento e a variedade de abordagens e métodos.

### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

A pesquisa visa responder a uma pergunta que se considera importante para fundamentar a análise realizada com o grupo de *coaches* que se adequa ao perfil determinado como objeto de estudo sendo esta, que cenário os líderes *coaches* encontram nas empresas contemporâneas.

Para que seja possível alcançar os resultados, torna-se imprescindível compreender de forma ampla como esta população interpreta o ambiente em questão. Para tanto, como objetivo de responder a principal pergunta desse trabalho, foram elaboradas as questões. Conforme sugere

Gaskell (2002, p. 82) coloca que o pesquisador deve ter constituído antes de realizar as entrevistas, um roteiro que o guie em meio às falas do entrevistado de forma que o auxilie a não obliterar os temas centrais, bem como os problemas propostos pela pesquisa. Este dispositivo é de extrema importância para o pesquisador, uma vez que auxilia o desenrolar do processo de entrevistas.

### 3.3 FASES DA PESQUISA

#### 3.3.1 Fase 1 – O Fenômeno Social – Contato

Esta fase da pesquisa denomina-se, segundo Lincoln e Guba (1985), de “orientação e visão geral”. Nesta fase se abrange a introdução ao tema e acontece o primeiro contato com o que se pode afirmar a respeito da relação do pesquisador com o conteúdo a ser pesquisado a partir de uma prévia exploração acerca do assunto, ou seja, o cenário encontrado pelos líderes *coaches* nas empresas.

Assim, esta pesquisa versa em um roteiro de entrevistas como dito anteriormente, em profundidade com indivíduos que possuam a formação acadêmica em *coach* e desempenhem papel de líder em sua função profissional.

Quanto ao desenvolvimento do roteiro de entrevista e a formação do objeto da pesquisa, analisa-se também revistas; livros e *sites* com conteúdo relevante ao tema. O pesquisador, ao realizar essa fase de coleta de dados, coloca-se em situação favorável para levantar conhecimento sobre o tema *coach* de equipes nas empresas.

Para dar prosseguimento ao processo de busca por informações, não somente acontece a pesquisa qualitativa que embasa este estudo, como há o reforço de informações com dados sobre o tema, realizando levantamento bibliográfico nas principais fontes de dados secundários nacionais e internacionais, marcando o período que compreende a fase de busca a material literário, entre os meses de abril a agosto de 2015.

### 3.3.2 Fase 2 – Construção do *Corpus* de Pesquisa

É importante a definição de *corpus* para se entender melhor a razão de utilizar os materiais na pesquisa que guiarão as entrevistas. Na definição de Barthes (2006; p.96), *corpus* é “uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista, com inevitável arbitrariedade e com a qual ele irá trabalhar”.

O autor explica logo em seguida que “os materiais do *corpus* devem ser homogêneos, relevantes ao tema e também, sendo este do mesmo momento”. Assim, o pesquisador a realiza com intenção única de extrair em profundidade as respostas dos entrevistados de forma seletiva, a fim de construir um *corpus* ajustado ao desafio da pesquisa.

Diante do contexto, vale ressaltar que o *corpus* desta pesquisa qualitativa se compõe de um mesmo foco temático a partir das informações verbais obtidas pelos conteúdos das falas dos entrevistados nas empresas contemporâneas, sendo realizadas todas no mês de outubro de 2015.

Para Gaskell (2002, p. 45), “a análise compreensiva tem prioridade sobre o exame minucioso da seleção”, sendo importante, então, descobrir o ponto de vista dos entrevistados que fica a cargo do entrevistador; o cuidado de ouvir com atenção utilizando da observação, como também compreender no momento da pesquisa; a situação real do ambiente e seu meio social em sua formação, portanto, escolhe-se de forma aleatória o grupo de indivíduos a entrevistar.

Tem-se como parâmetros importantes para a seleção dos entrevistados a formação específica em *coach*; a função de liderança em sua atuação profissional; o tempo de ingresso na empresa ser de pelo menos três anos e experiência na função de no mínimo um ano.

Justifica-se a escolha no primeiro momento por serem *coaches* com formação específica, assim, pressupõe-se que conhecem as técnicas e as limitações impostas pelo método. Esta escolha também se dá por estar no cerne do objeto de pesquisa, de forma que se adequa aos objetivos propostos.

É dada a preferência aos profissionais que estejam há pelo menos três anos atuando na mesma empresa, de forma que conhecem o ambiente organizacional em que estão inseridos como um todo, estando a par da cultura e clima organizacionais. O convívio diário permite que este profissional tenha vivenciado diversas situações que auxiliará nesta perspectiva, sobre o ambiente em questão.

No segundo momento, acredita-se que o fato dos profissionais serem líderes ou assumirem cargos de liderança os daria a visão de que ambiente seria mais favorável ao desenvolvimento do *coaching* para equipes.

### 3.3.3 Fase 3 – Coleta de Dados

Nesta terceira fase apresenta-se a escolha do método de coleta de informações, sendo este a entrevista, que segundo Malhotra (2001, p. 156), “a pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa”.

Ainda o autor diz que a pesquisa qualitativa representa uma tentativa de conhecer com maior profundidade um problema ou fenômeno, buscando lhe descrever as características e o definindo melhor perante os olhos do pesquisador.

Na pesquisa social, a entrevista qualitativa é a forma que o pesquisador possui de obter informações sobre a interação social e, assim, formar uma compreensão mais detalhada das crenças; atitudes; valores e motivações relacionados ao comportamento das pessoas (GASKELL, 2002).

## 3.4 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Gaskell (2002) afirma que deve existir um limite máximo para o número de entrevistas, não devendo ultrapassar 25 entrevistas individuais. Para Bauer e Aarts (2002) a limitação do total se baseia tanto na saturação do tema quanto ao tempo hábil para a pesquisa. O tempo disponível para se fazer e analisar as entrevistas é a primeira restrição sobre o tamanho de uma pesquisa. O pesquisador precisa de tempo para fazer uma boa investigação, diminuindo o risco de coletar tanto material a ponto de não conseguir aprofundar suas análises. A segunda limitação, a saturação, refere-se ao momento em que uma nova entrevista acrescenta pouco as descobertas feitas no estrato pesquisado.

Assim sendo, para a realização desta pesquisa foram selecionados aleatoriamente 9 profissionais para a realização da sequência de entrevistas, obedecendo todos, o perfil e os critérios adotados para este estudo.

### 3.4.1 Fase 4 – Tratamento de Dados

Para a análise dos dados neste trabalho foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Gil (2002, p. 244), “a análise de conteúdo é o nome dado a uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos”. O autor chama atenção também para as diferenças em modelos de análise.

Ainda o autor coloca que existem muitos estilos diferentes de análise, tendo suas diferenças nas tradições teóricas. Essas diferentes rejeitam a noção realista de que a linguagem é uma forma de refletir sobre o mundo. E quanto a sua importância, o autor acrescenta que todas compartilham da ideia de que o conteúdo tem importância central na construção da vida social.

É importante adotar um método para realizar um trabalho de pesquisa. Assim, esse mesmo autor explica que para realizar o método de trabalho primeiramente, deve-se procurar a existência de padrões no conteúdo, o que mostra a variabilidade e a consistência entre as narrações. Em segundo lugar, criar hipóteses diante das características específicas desse conteúdo, avaliando-as diante dos dados. E esclarece quanto a atenção dos analistas de conteúdo, “esta deve ser empregada tanto no exame da linguagem quanto nos silêncios, naquilo que não é dito”. (GIL, 2002, p. 246).

Para que seja possível atingir maior precisão na apreciação dos resultados encontrados se realizará duas leituras nas entrevistas, antes mesmo de identificar os padrões e as diferenças encontradas nas narrações. Para tanto, as análises serão feitas com base na identificação desses dois pontos, uma vez, que se julgue importante. As observações deverão relacionar o material encontrado na revisão bibliográfica com o material colhido nas entrevistas.

Para tal, empregar-se-á o método interpretativo para a análise do conteúdo colhido a partir das respostas obtidas nas entrevistas, respeitando as etapas definidas para cada processo, conforme levanta Siena (2007) por meio de estabelecimento das generalizações obtidas com os dados; inferência de relações causais e interpretação dos dados.

Nesta situação que tem seus particulares o uso desta pesquisa visa melhor entender o significado do que os respondentes passam e a interação destes e das organizações para com os colaboradores.

Dessa forma, a análise de conteúdo está presente para que se pudessem interpretar os indicadores anteriormente pontuados nesta pesquisa, a fim de se compreender melhor se o que se passa com a aplicação do *coaching* tem relação para com a cultura e o clima organizacional.

Foi publicada, em 1977, uma obra notável sobre análise de conteúdo, na qual o método foi configurado em detalhes por Bardin, *L'analyse de contenu*, que serve de orientação até os dias atuais. A análise passa a ser definida, posteriormente, como um conjunto de análise de comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que se transformam indicadores (quantitativos ou não) e que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e ou percepção de variáveis pré-estabelecidas, como no caso aqui demonstrado por respostas colhidas (BARDIN, 1994), cujos indicadores desta pesquisa são identidade; tolerância ao risco à inovação; individualismo; coletivismo; participação e adaptação sob os olhares do líder *coaching*, tanto para si quanto para os colaboradores da organização.

Ainda para o autor, a análise de conteúdo das mensagens possui duas funções que podem ou não se dissociar quando colocadas em práticas. A primeira diz respeito a função da análise de conteúdo como enriquecedora a tentativa exploratória e aumenta a propensão às descobertas. A segunda se refere à administração da prova sob a forma de questões ou de afirmações provisórias que servirão de diretrizes apelando para o método de análise de uma confirmação ou de uma informação.

Godoy (1995 *apud* SILVA *et al.*, 2005) afirma que na sua origem a análise de conteúdo tem privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, o que não deve excluir outros meios de comunicação. Qualquer comunicação que vincule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser traduzida pelas técnicas de análise de conteúdo.

Parte do pressuposto, segundo autores, que detrás do discurso aparente, esconde-se outro sentido que convém descobrir. A análise de conteúdo sofreu as influências da busca da cientificidade e da objetividade recorrendo a um enfoque quantitativo que lhe atribuíam um alcance meramente descritivo. A análise das mensagens neste intuito se fazia pelo cálculo de frequências.

Essa deficiência cedeu lugar à análise qualitativa dentro dessa técnica, possibilitando a interpretação dos dados, pela qual o pesquisador passou a compreender características, estruturas e ou modelos que estão por detrás das mensagens levadas em consideração (1995 *apud* SILVA *et al.*, 2005).

Diante do elucidado pode-se afirmar que a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicações diferentes, sendo que na primeira, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, enquanto na segunda é a presença ou a

ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 1994).



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A fim de esclarecer o que foi colhido *in loco*, apresenta-se a seguir uma triangulação dos dados que contribuirão no entendimento dos objetivos norteadores da pesquisa, bem como responderão ao questionamento proposto nesse estudo.

Afirma-se que, a análise dos dados deste trabalho, se apresentou pelo conteúdo da fala dos entrevistados como ver-se-á a seguir. Como se pensou em explorar três variáveis neste estudo, sendo estas *coaching*, cultura e clima, formando a triangulação referendada nesta pesquisa, estas foram elencadas a partir dos principais teóricos que tratam as mesmas e as melhores respostas para figurar, em parte, os dados colhidos.

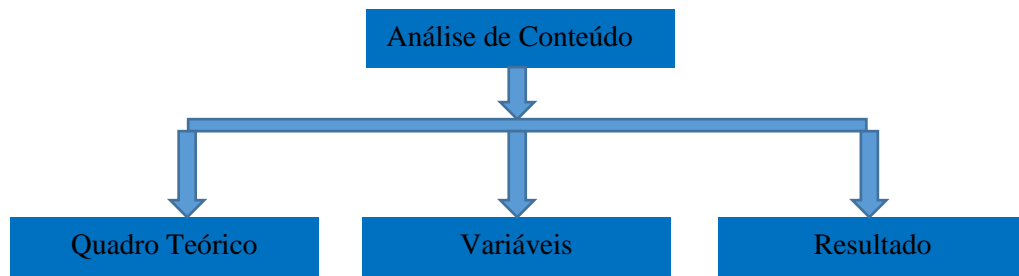
Em parte se afirma que, desde o início do trabalho, o pesquisador não visou esgotar o assunto por dois motivos, que por um lado, o estudo traz muita densidade na fala dos respondentes e por outro, tal densidade estimula que o mesmo venha a continuar esta pesquisa no nível de doutorado, visando trabalhar com uma dimensão mais investigadora e instigadora.

Salienta-se que conforme Gaskell (2002) e Bauer *et al.*(2002), como dito anteriormente, deve existir um limite máximo para o número de entrevistas além de verificar o tempo hábil para a aplicação das mesmas, e, portanto, neste trabalho, seguindo os autores, estas foram realizadas com 09 respondentes que se referiram como *coaches* organizacionais, perfazendo um terço do recomendável.

É importante dizer que neste estudo, todas as entrevistas foram realizadas pelo aplicativo *Skype*, sendo todas gravadas e disponíveis para verificação, observando a ordem cronológica de contato com os respondentes e, além disso, todas foram copiladas e inclusas no apêndice deste trabalho.

Obstante, ainda, esclarecer que foram escolhidas as principais perguntas que melhor norteiam as variáveis *coaching*; cultura e clima, podendo ser mais bem compreendida a análise do conteúdo conforme figura abaixo.

Figura 2 - Três Fases (Triangulação) da Análise de Conteúdo



Fonte: adaptado pelo pesquisador (2015) de Bardin (2004).

Percebeu-se no decorrer das entrevistas que, em sua grande maioria, os respondentes afirmavam que, as organizações não são tão preocupadas com liberdade dos seus colaboradores, portanto, não têm uma boa resposta quanto à aplicação das ferramentas utilizadas pelo *coaching*.

No geral, mesmo aquelas que se esforçam para serem mais abertas, ainda assim estas apresentam em seu cerne uma cultura fechada, esboçando na sua maioria um clima não propício às tarefas dos *coaches*.

Exemplificando como os liderados se identificam com a organização, a questão 12 da entrevista mostra que a maior parte dos *coaches* percebe que falta identidade para com a empresa, a insatisfação e o alto *turnover* que não permite o trabalho destes para com a equipe.

No referencial teórico, concomitante com o autor Tachizawa (2006) ao afirmar que os indivíduos que estão sob influência dos valores existentes na relação interpessoal e nas crenças individuais, podem estes estar satisfeitos com a organização ou não, o que mostra maturidade e fidelidade, como nota-se na fala dos respondentes logo abaixo.

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Atualmente, até pela revista, a exame, o banco no qual eu trabalho é uma das melhores empresas para se trabalhar em nível de clima organizacional. Não só isso, mas voltado também à gente tem uma preocupação mútua de cuidar de pessoas. O respeito com as pessoas. Então assim, você me perguntou o nível, assim [...] Eu posso elencar de 0 a 10, num grau de 8 a satisfação dos colaboradores na instituição financeira à qual eu trabalho”.*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“O pessoal não fala muito. Acha que tem coisas que poderiam mudar que deveriam oferecer mais. Só que se comparar com as outras empresas, estamos dentro da média. Se não for bom, também não é algo que traga alguma revolta no pessoal. Amar a empresa, vestir a camisa da empresa, isso eles não fazem não, mas depende do setor e da proximidade que se tem com o gestor”.*

Respondente <sup>(7)</sup> - Atividade: Franquia de Chocolates

“Acho que ninguém gosta realmente daqui. Fica porque é o que tem. Não vejo ninguém elogiando nada, nem dizendo que as coisas estão melhorando. Isso é uma política que estamos tentando mudar, mas enquanto as coisas continuarem assim, exigindo das pessoas mais do que deveríamos, não vamos conquistar funcionários, vamos só continuar contratando gente que só vai ficar feliz quando for demitido. Isso é tão sério que eles sabotam o próprio trabalho. Às vezes entopem a tubulação de dreno da cafeteira, ou quebram o aquecedor de café”.

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino

*“O grau de identificação com a empresa é alto. Temos uma aceitação alta por parte dos franqueados, com unidades que têm mais de 20 anos de funcionamento. Quanto aos liderados, em geral, posso dizer que eles se identificam muito com nosso método e com nossa missão. Mais do que educar, entendemos que aqui contribuímos para construção de um mundo melhor”.*

De acordo com os questionados, muitos dos liderados estão insatisfeitos não havendo identificação para com a organização e falta de empatia para com os líderes, mesmo que alguns venham a apontar o contrário. Os respondentes de forma geral colocam como importante a relação interpessoal sendo esta dialogada com Matos (2007) ao citar ‘ o que cada um sente pela organização pode ser caracterizado como saudável ou doentio; quente ou frio; negativo ou positivo.

Para se esclarecer o que foi falado acima, a pergunta 14 busca saber como a organização trata as questões de individualidade de seus colaboradores, sendo que na fala dos *coaches* apresentou-se,

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*‘ [...] Não, não podem não ’.*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“ [...] é uma autonomia supervisionada. Tem esse detalhe. Porque ao mesmo tempo que você delega, além do processo dele, que é normal de fazer, tem a parte do delegar. Você vai e supervisiona. Se você não supervisiona, você não tá fazendo nada. Você entrega algo para alguém, mas que você não sabe o que tá acontecendo. Então tem essa parte da supervisão. Em alguns casos, realmente, não acontece”.*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Até certo ponto, as pessoas podem fazer as escolhas que quiserem, desde que não interfiram na posição da empresa. Aqui a gente não tem esse tipo de preocupação”.*

Respondente <sup>(7)</sup> - Atividade: Franquia de Chocolates

*“Ainda não temos uma política para tratar isso. A franquia tem um posicionamento, mas por enquanto tem sido complicado se aproximar do que eles falam. Tentamos fazer que as meninas trabalhassem em grupo, mas nem sempre isso acontece. Cada um faz as escolhas que achar melhor e nós tentamos absorver isso”.*

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino

*“Cada consultor tem uma forma única de lidar com seus franqueados. Acreditamos muito nessa construção de relacionamento entre o consultor e o franqueado e deixamos ele livre para construí-la da melhor maneira. Respeitamos as individualidades aqui, cada pessoa tem suas dificuldades e seus talentos e tentamos assim, equilibrar as duas metades para que nossos colaboradores possam ter um desempenho exemplar”.*

Percebe-se nas falas acima a existência de pensamentos diversos por parte dos respondentes. Embora esta atitude possa garantir a padronização dos serviços, esta “autonomia supervisionada”, como sugere o Respondente <sup>(1)</sup>, ‘ [...] *pode inibir por parte dos funcionários a busca de incrementos substanciais nos processos da organização, ou seja, ajustes que só podem ser percebidos por aqueles que estão na frente de trabalho, realizando as atividades diariamente* ’.

Portanto, se a empresa se utiliza de mecanismos para velar a individualidade de seus colaboradores é importante então, entender de que maneira a organização costuma lidar com as contribuições advindas das equipes de trabalho e, assim, entender o quanto essa autonomia mencionada impacta na interação cotidiana entre o trabalhador e seus processos laborais.

Assim sendo, a pergunta 17 busca aprofundar este entendimento de interação entre as partes e explora os mecanismos de aceitação da empresa acerca das contribuições trazidas pelas equipes, considerando que segundo Kerbauy e Romagnolli (2011), as experiências colocadas em prática no ambiente do trabalho, o aprendizado ali vivido e as descobertas compartilhadas entre os indivíduos são importantes tanto para as melhorias no processo quanto para a construção coletiva da cultura e do clima organizacional.

Quanto às respostas obtidas, nota-se uma inclinação em aceitar as mudanças propostas. Embora apenas o Respondente <sup>(1)</sup> perceba o tratamento das contribuições como objetivo da manutenção de um clima agradável, há nas empresas entrevistadas o entendimento natural por parte dos *coaches* de analisar as propostas de melhoria nos processos organizacionais, sendo estas incorporadas às atividades após serem testadas e consideradas comprovadamente positivas para a organização como nas falas apresentadas.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“Sim. Aceitava (contribuições), da mesma maneira. Pela motivação, para tentar manter o ambiente agradável, motivado, eles aceitavam.”.*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Tem uma análise que depende muito. Como é um processo ligado a uma empresa que tem uma estrutura muito dinâmica e tem que ser bem assertiva, pois são veículos, a gente tem que pedir em alguns casos a autorização dessa empresa que é nosso cliente. Então, não é qualquer informação ou sugestão que a gente muda no procedimento, mas se for para a melhoria realmente e for detectado que aquilo ali vai contribuir até mesmo considerando a questão segurança, aí sim, muda sim.”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Isso é mais com o gestor. As coisas não são muito de chegar na diretoria. Você faz alguma coisa que muda a rotina e às vezes nem precisa comunicar ao gestor. Tá dando certo? Então vai fazendo. Se for algo para modificar ou que vá influenciar no trabalho de outra pessoa, então o gestor interfere, mas é tudo bem livre. Ninguém liga muito pro que é feito, desde que o que é pedido seja feito.”*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“A gente tem que levar as mudanças para os superiores sempre. Se a gente descobre alguma forma de tratar um processo, tem que ser mostrado para o regional responsável, para que ele analise a viabilidade das mudanças. Isso demora um tempo, pois tem todo um processo de entender o novo fluxo de trabalho, depois discutir os efeitos disso com os envolvidos, depois coloca em prática em uma incubadora para ver os resultados e assim vai [...] Mas as contribuições da equipe, quando válidas, são colocadas em prática.”*

Respondente <sup>(8)</sup> - Atividade: Empresa de Tecnologia

*“De uma forma muito clara. Vemos com bons olhos, sim, as contribuições. É importante para nós que possamos inovar a cada dia. O nosso produto final precisa de inovações e ter uma equipe preocupada além de realizar o seu trabalho, focada em trazer formas novas de trabalhar é muito importante.”*

Em duas ocasiões as contribuições trazidas pelas equipes são pensadas de forma reticente, muito provavelmente pelo tipo de atividade exercida. Por se tratar de duas redes de franquias e serem obrigadas a obedecer a padrões estabelecidos pela marca, as contribuições originadas nas unidades são raramente consideradas como a seguir.

Respondente <sup>(7)</sup> - Atividade: Franquia de Chocolates

*“Como somos uma franquia, colaborações não são aceitas. Temos que seguir o padrão da empresa.”*

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino

*“As contribuições são aceitas quando não interferem no estatuto de nossa franquia. Quando as normas não são alteradas, testamos alterações em processos, mas não é algo muito comum. Temos uma consultoria especializada para pensar nossos processos e trazer inovações, assim, nossos colaboradores podem se preocupar mais em atingir seus resultados.”*

Entendendo, então, que a grande maioria das empresas aceita contribuições de seus colaboradores, desde que estas sejam analisadas e testadas para comprovação de melhorias no processo, percebe-se a necessidade de um retorno ao funcionário.

Para Hesselbein (2000) este é um fator muito importante na melhoria da interação entre a empresa e as pessoas que a compõe, uma vez que ao se ver percebido pela organização, os funcionários aprendem a trabalhar em equilíbrio de opiniões e empenham-se mais na atividade e em ouvir os outros membros da equipe.

Portanto, a pergunta 18 explora este cenário de retorno ou *feedback* ao funcionário e as respostas dão conta que sim, esta prática, em geral, é bastante presente nas organizações, embora cada uma tenha sua maneira de realizar. Seja por meio de uma estrutura formalizada pela instituição ou através de mecanismos mais intimistas, nota-se na fala dos entrevistados que o retorno negativo ocorre sempre, embora se perceba em algumas respostas, a preocupação em orientar os funcionários com maior frequência a respeito de desempenho e elogios conforme as respostas abaixo.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“Dá. Dá sim. (Feedback)*

*Sempre dá o feedback, explicando o motivo da ideia não ser aprovada. “Olha, a ideia é boa, mas neste momento nós não temos dinheiro para aplicar” ou “foi feita a avaliação e vimos que não vale à pena”. Eles sempre dão, tudo formalizado por e-mail, tudo registrado no setor responsável. Então a resposta vem da mesma forma.*

*[...]todo atendente tinha que dar no mínimo, um feedback a cada 15 dias.”*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Ela faz. Ela faz anualmente. Ela envia, o RH que controla isso, envia os formulários e solicita para que cada líder faça o feedback com sua equipe e devolva.*

*O meu é mais constante. Depende também da situação, eu vou ver perfil a perfil, pessoa por pessoa e a necessidade também, mas eu costumo fazer a cada dois meses. Depende muito. Agora mesmo eu estou no processo de feedback. Hoje eu passei o dia todo preenchendo formulário para já começar a chamar o pessoal e conversar. Esse que é imposição, da empresa, que é aquela questão que ocorrer que tem que constar, esse eu não me sinto muito à vontade. Eu gosto mesmo daquele que eu sinto a necessidade, aí eu chego lá e falo. Esse para mim é o que vale mais..”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Nós temos um sistema de avaliação de seis em seis meses onde o funcionário tem uma nota numa escala de 0 a 5 e essa nota, nós acreditamos que ela não pode ser surpresa para o funcionário. Do mesmo jeito que a gente tem uma metodologia de reunião diária para tratar de coisas positivas, nós temos uma reunião individual com o colaborador, quando o colaborador está pecando em alguma função, em algum ponto. A gente chama de ajuste. Outra coisa, a gente estimula muito o feedback 360 graus. Uma vez por semana o funcionário, muito sutilmente, ele vai pedindo opiniões dos seus pares, dos seus liderados, dentro do subgrupo, que a gente chama de agência, dentro da organização e nós proporcionamos esse feedback 360 graus. Isso é muito importante porque acaba que o colaborador absorve muita coisa boa. Então, assim, as pessoas começam a falar do que poderia acontecer e aí tira o ponto positivo, o que serve pra gente e que a gente está aberto a receber e elimina o que não está aberto a receber. E quando o funcionário passa do ponto, aí é que o coaching me ajudou bastante. Antes eu era muito diretivo. Eu tinha uma péssima [...]. Um péssimo [...]  
Hábito! Um péssimo hábito de não elogiar diretamente a pessoa.*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“É o que eu disse [...] Se você fizer e der certo, continua fazendo. Se der errado e alguém perceber, rapidinho você vai levar dois gritos e vai entender que deu merda [...].”*

Respondente <sup>(8)</sup> - Atividade: Empresa de Tecnologia

*“Com transparência e imediatismo. Sempre que ocorre alguma coisa, quando um funcionário consegue um grande resultado ou quando pede uma opinião, nos preocupamos em ser imediatos nesta demanda.”*

No tocante à mudança no contexto organizacional e às contribuições dos funcionários, é importante, ainda entender, se a empresa incentiva os funcionários a desenvolver melhorias nos processos em que estão inseridos. Percebe-se que organizações com culturas muito rígidas têm demonstrado maior resistência às mudanças e firmado entre seus funcionários um perfil menos propenso à busca natural por novos métodos para a realização de suas atividades, mantendo assim, um aspecto geral de resistência e hábitos firmemente enraizados na realidade do grupo (MOREIRA, 2012). Dessa forma, a pergunta 29 busca por elucidar o quanto a empresa incentiva seus funcionários a buscar por novos métodos para a realização de seu trabalho.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“Sim. (A empresa) Incentivava muito. Perguntava [...] Tá ruim? Mandava a gente fazer um plano de ação, verifique as melhores práticas, busque mercado, busque fora, o que for. Faça, aplique e mostre o resultado pra gente, o que a gente chamava de case de sucesso. A gente pegava a prática, aplicava de uma forma e apresentava se levasse sucesso ao resultado.*

*(É uma cultura que valoriza o aprendizado) demais! Ensina mesmo você realmente a trabalhar, a pesquisar, a procurar, não se acomodar, por que vai passando os anos e vai mudando a situação em todo sentido. A gente começa a trabalhar com galera X, depois Z, depois Y, então a gente tem que saber se adequar à nossa realidade, então, incentivava bastante no buscar. ”*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Não. Você me levantou uma questão, eu nunca soube essa questão. Se tem eu nunca soube conhecimento. ”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Sim. O estímulo na empresa em que eu trabalho é de reinvenção todos os dias. Se nós não nos reinventarmos todos os dias, ficamos para trás, meu amigo. É matar um leão por dia.*

*Estimulamos a reinvenção todos os dias. ”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“A empresa não pede para mudar, mas é claro que se um funcionário meu criar uma forma melhor para extrair um relatório, eu vou agradecer. Aqui a gente tinha um relatório de divergência diário. A menina desse relatório demorava um dia inteiro para fazer o relatório, porque ela tinha uma lista de produtos com alteração de preço que tinha mais de 200 itens. Aí ela entrava no sistema em cada item para colocar numa planilha do Excel o preço de cada item. Tinha dia que ela não conseguia enviar o relatório. Era uma pessoa pra fazer isso o dia inteiro. Aí ela foi pra outra empresa e o cara que ficou nesse cargo descobriu que o sistema trazia os itens e exportava pro Excel em um minuto e meio. Ele mudou o método de trabalho dele. Disso a gente não pode reclamar.”*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“Incentivar, a gente não incentiva. Se eu te falar que eu junto meu pessoal para pedir que eles descubram ou façam pesquisa para melhorar algum processo, estarei mentindo. Se a pessoa descobre alguma coisa nova no sistema e quer compartilhar com os outros, tudo bem, é algo bom, mas eu acho que não parte da empresa e sim do perfil do profissional que nós temos. ”*

Respondente <sup>(7)</sup> - Atividade: Franquia de Chocolates

*“Não. Não tem nem como estimular coisas novas porque as meninas não têm tempo. Também não tem gente ainda suficiente ocupando todos os quadros. Tem sido difícil manter as meninas fazendo certo o trabalho que já existe, imagine se inventar coisa nova para fazer. ”*

Percebe-se pelas falas expostas que há uma preocupação maior em desempenhar um papel sem erros do que em desenvolver práticas de melhoria contínua na empresa, fomentando inclusive um ambiente que em função do medo de errar, evita experimentar



novas formas de realizar as atividades existentes. A impressão geral é que as empresas se preocupam mais com os resultados finais sem se atentar para os caminhos que levam a estes resultados.

A fim de entender as dinâmicas existentes na organização, a questão 19 é feita no intuito de compreender quem é o responsável pelo *feedback*. Para Clutterbuck (2008), uma empresa que estabelece dinâmicas internas de forma a permitir a competitividades entre os integrantes, está construindo um espaço de conflito entre os grupos, o que possibilita o contato de menor transparência e verdade entre os indivíduos, impactando diretamente na qualidade do *feedback* praticado.

De tal modo, formalizar um ou alguns responsáveis pelo retorno ao funcionário pode indicar a preocupação da organização com o tipo de comunicação e o cuidado da mensagem transmitida aos seus colaboradores com a finalidade de evitar conflitos de interesses e ruídos na comunicação, tornando dessa forma o clima organizacional propício.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“Era do setor de planejamento.”*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Ela (a empresa) faz. Ela faz anualmente. Ela envia, o RH que controla isso, envia os formulários e solicita para que cada líder faça o feedback com sua equipe e devolva. O meu (feedback) é mais constante. Depende também da situação, eu vou ver perfil a perfil, pessoa por pessoa e a necessidade também, mas eu costumo fazer a cada dois meses. Depende muito. Agora mesmo eu estou no processo de feedback. Hoje eu passei o dia todo preenchendo formulário para já começar a chamar o pessoal e conversar. Esse que é imposição, da empresa, que é aquela questão que ocorrer que tem que constar, esse eu não me sinto muito à vontade. Eu gosto mesmo daquele que eu sinto a necessidade, aí eu chego lá e falo. Esse para mim é o que vale mais. Cada líder é responsável pelo processo de feedback com sua equipe. Agora assim, hoje mesmo eu tenho um colaborador que é um [...] tem um mês e meio mais ou menos, ele foi transferido para lá e que eu vou pedir apoio do RH para fazer esse feedback junto comigo. Eu vou precisar do RH. Não que ele seja um mal funcionário, não, só por questão de assiduidade.”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“É um feedback compartilhado. Todo mundo tem a responsabilidade de dar o feedback. Agora, o gestor ele chama uma vez por semana, a cada quinze dias e dá essa devolutiva de feedback.”*

Respondente <sup>(4)</sup> - Atividade: Consultoria

*“Geralmente é o líder direto da equipe. Pode ser o gerente, pode ser o diretor, pode ser o presidente, mas é o líder direto da equipe. Eu vejo como interessante não só o líder da equipe, o líder direto da equipe dar o feedback, mas eu vejo como interessante também os superiores darem feedback, pra mostrar que está sendo visto [...] Porque o líder direto tem contato constante, mas o líder superior, ele fica posicionado como um Deus. Aquele cara que ninguém pode entrar na sala dele,*

*ninguém pode falar com ele e quando vê passando é quase bater continência. Então, eu percebo como muito interessante e a empresa passa a ter um retorno muito maior a partir do momento que esse líder superior consegue se mostrar também como ser humano. Às vezes são dois minutos [...] um simples parabéns. "Vocês estão indo muito bem. Crescemos X% por causa de vocês". Isso muda completamente o ambiente de uma empresa. A gente pode ver que a grande maioria das pessoas não se sente valorizadas no trabalho e é um dos maiores valores do ser humano o reconhecimento, pensando de maneira geral."*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*"Não temos essa política de retorno e feedback. As orientações do trabalho vêm do superior imediato. Aqui, temos uma quantidade bem pequena de feedback, ficando tudo a cargo do gestor. Eu costumo falar com meus funcionários mais quando eles executam uma ação que precisa ser corrigida. "*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*"O gerente é que retorna com o feedback. Não tem ainda um formulário certo, um jeito único, padrão da equipe para dar o feedback, mas isso é uma coisa muito importante do nosso trabalho de coordenador. A gestão passar por orientar nas obrigações do funcionário, mas também por ajudar nos erros e sinalizar os acertos dele. eu queria dar mais feedback, sei que tenho falhado nisso porque o tempo todo aparece alguma coisa nova pra fazer, aparece um relatório novo ou uma reunião e esse contato com a equipe vai ficando de lado, mas quando sobra um tempo, eu vou ali na salinha de reunião dou o feedback. Falo se a pessoa está indo bem e o que tem que corrigir, mas não temos um modelo padrão nem um calendário formalizando isso. Depende da sensibilidade de cada um."*

Respondente <sup>(8)</sup> - Atividade: Empresa de Tecnologia

*"O gestor da área é responsável pelo feedback direto, ou seja, referente às tarefas diárias e às competências técnicas do profissional. No RH temos um trabalho de orientar sobre o desenvolvimento profissional, a parte de relacionamento e fazemos uso de uma análise 360 semestral que nos ajuda a dar uma diretiva a respeito desse trabalho. Então, podemos dizer que formalmente o feedback é construído a quatro mãos. "*

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino

*"Os coordenadores são responsáveis por todo o feedback às unidades e os gerentes de área são responsáveis pelo feedback aos coordenadores. "*

Entende-se pelo exposto que a responsabilidade do *feedback*, quase que por unanimidade, é de responsabilidade primeiro do gestor direto, que tem contato diário com os grupos e em algumas ocasiões de algum setor formalizado pela organização. Verifica-se ainda que embora a empresa se valha de mecanismos institucionais para a avaliação de clima, desempenho e resultados, os *coaches* entrevistados consideram que o gerente ou superior imediato, por sua proximidade com os indivíduos sob sua liderança, é a figura mais adequada para um retorno constante e consideram a avaliação deste, mais importante que os parâmetros estruturados pela organização. Outra característica perceptível é que o *feedback* é relatado mais em situações de correção e de erro do que de elogio.

Fator de grande importância na relação entre o *coach* e o *coachee*, é apresentado na questão 27 que trata dos acordos de confidencialidade firmados entre as partes. O cerne desta pergunta está em entender o quanto às organizações seriam capazes de respeitar estes acordos e manter as informações estabelecidas no processo em sigilo. Sobre este aspecto, Batista (2013) acredita que para a realização de um trabalho eticamente responsável, manter a confidencialidade das informações compartilhadas e dados da atividade de *coaching* seja fundamental para o processo.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“Só manter entre a equipe, não. Em algum momento poderia ser prejudicial, mas por exemplo, tinha o supervisor, coordenador e gerente. Poderia terminar no coordenador para acobertar, tendo qualquer problema ele poderia dar um jeito, mas só o supervisor e atendente, não. Era muito difícil, em qualquer problema que acontecesse poderia complicar muito a vida do gestor, mesmo sendo uma coisa meio besta, mas dependendo da forma que foi dita, falada ou demonstrada poderia prejudicar a vida do cara na empresa. Só em termos de escala de horário, escala de carnaval e eu sabia que o atendente vendeu a folga dele e não pode, mas eu precisava ficar calada para não gerar problema, nem por preocupação com o indivíduo, para não gerar resultado ruim da equipe no carnaval. Chegavam a pagar R\$200 pra um cara, por um dia de trabalho, só pro cara folgar no carnaval. Eu fazia aquela linha: eu sei que tá acontecendo, mas eu finjo que não. (Se dependesse dos meus gestores) eu teria que contar tudo. ”*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Até o momento nunca ocorreu nada o contrário disso. Então, vou considerar que até o momento ela não se restringe e a gente não tem problemas em relação a isso. Existe uma parceria em relação à minha supervisão com a liderança abaixo dele e todo o pessoal. Então, assim [...] Você me remeteu a lembrar uma reunião em que a gerência falou até sobre isso, da questão que nós estávamos ali como líderes, tínhamos a parte de defender, de estar do lado da empresa, então, não poderíamos alimentar aquelas questões, eu gosto de dar exemplo do sindicato que o sindicato lembra tudo. A gente não poderia alimentar, mas tínhamos a obrigação de saber contornar a situação. Mais ou menos nesse sentido. Eu não saberia se todos os líderes têm a mesma dinâmica de separar, mas já tivemos líderes de serem o provocador da situação ruim entre as equipes. ”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Banco realmente é complicado porque assim [...] Neste ponto foi uma pergunta muito inteligente da sua parte. (Risos). Abrindo para você [...] É aí onde mora a armadilha. Sobre a confidencialidade, a nossa conversar a título de unidade, uma conversa [...] Assim [...] Muita coisa a gente filtra e assim [...] A gente guarda essa confiabilidade. Mas em se tratando de instituição financeira tem certos assuntos que não dá para ser confidencial. Tá? E a gente tem que levar ao alto escalão. São assuntos que [...] têm que ser tratados e coibidos. Não tem. A gente realmente não tem. Prega isso, tem confiabilidade, mas [...] Como toda grande instituição financeira, alguns assuntos a gente não pode deixar de levar em consideração e manter essa confidencialidade. (Haveria dificuldade) média! Não total. Mas haveria.. ”*

Respondente <sup>(4)</sup> - Atividade: Consultoria

*“Pois é [...] Aí a gente volta à questão de que quem não é flexível não contrata. Se ele percebe que ele não consegue lidar com isso (com a confidencialidade) ele acaba interrompendo o processo. Porque o que é mais importante na verdade, pro gestor, pro líder não é o que foi tratado, mas sim qual será o resultado. Pra ele não importa muito o que foi debatido dentro da sala, qual ferramenta foi aplicada, se alguém falou mal dele ou não, qual foi o feedback de cada um. Isso é o que menos importa, o que importa é que o processo gere resultado: Aumento de produtividade, redução de custos, aumento de lucro, basicamente. ”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Tudo o que acontece deve ser repassado. Eles até conseguem esconder alguma coisa que fazem, mas tudo o que acontece o gerente tem que ficar sabendo. ”*

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino

*“Não pode haver segredos entre as partes. Tanto das unidades quanto com os coordenadores senão, correremos risco de perder uma qualidade padrão em nosso serviço ou permitiremos que as coisas comecem a passar despercebidas. ”*

Frente às falas expostas, nota-se que este é um ponto crítico de mudança para a realização do processo de *coaching*. A maioria dos *coaches* entrevistados identifica nas empresas dificuldade em respeitar a confidencialidade que existe entre *coach* e *coachee* e reconhecem que uma condução que negligencie este aspecto em sua integralidade pode direcionar o processo à descrença das intenções da empresa por parte dos colaboradores ou fazê-los compreender que a organização apresenta interesses não tão claros em seu discurso.

Então, com o interesse de imergir um pouco mais na realidade vivida pelos entrevistados, a pergunta 31 dedica-se a esclarecer as dinâmicas existentes entre as pessoas na organização e compreender os limites e dificuldades a serem enfrentados por um líder *coach*.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“Ele não só é, como ele fazia e realizava isso. Foi muito válido [...] foi uma coisa: Eu fiz meu projeto de faculdade sobre o absentismo. A vazão é muito grande, o turnover. Então, eu consegui com a ajuda da Mackenzie aplicar o que eu fiz na prática e consegui em uma empresa que tem como média de 10 a 15% de absentismo identificada e não identificada, consegui manter uma equipe por um ano sem ter uma falta. Através do coaching, acompanhamento de resultado, motivando a equipe, através desse resultado, conseguindo benefícios, então para mim, agregou muito. A galera se sentia motivada, a gente conseguia agregar valores financeiros, motivacionais, reconhecimento através disso. Então, ela deixava você fazer isso. ”*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Propicia, mas o líder coach tem que ser bem persistente. Não pode desistir, porque agora, como está mudando também o efetivo, com muitas pessoas novas, para você ter uma ideia de quando eu entrei de 2010 até agora, só tem eu e mais, acho que umas duas, quatro, cinco pessoas, do primeiro time que entrou na empresa. Então assim, mudou muito o perfil. Hoje tem muito mais pessoas formadas na parte administrativa, antigamente não tinha, uma coisa que é legal lá, que eu gosto, são*

*os jovens aprendiz. Eles acabam ficando na empresa e são pessoas ótimas e são bem selecionados e tenho um ponto positivo para a empresa. Então, assim, hoje com esse perfil que está, o líder que quiser aplicar ferramenta de coaching, trabalhar de forma assertiva, tendo todos esses cuidados, com certeza consegue. ”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Eu acho que no grau percentual, uns 80%, 85% toparia.  
Sim. Temos um clima bastante favorável à mudança. Todo mundo tá querendo se desenvolver. ”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Acho que sim.  
Tem gente aqui e um coach ajudaria a trazer as pessoas para dentro da empresa. Fazer o cara vestir a camisa, se preocupar em trabalhar certo. ”*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“Eu acho que sim.  
Dentro das equipes o clima é bem harmonioso, sem grandes complicações, mesmo sabendo que às vezes podem surgir algum desentendimento, a condução de um trabalho para preparar o pessoal aqui para as aplicações de coaching não seria difícil. ”*

Respondente <sup>(7)</sup> - Atividade: Franquia de Chocolates

*“Não. Não temos perfil, não temos tempo, as pessoas não se gostam e as que se gostam se protegem para fazer o mínimo possível. O ambiente é tenso e as meninas jogam contra a empresa [...] muitas até para serem demitidas logo. Acho que muitas delas quere sair daqui o quanto antes, mas a empresa não tem caixa nem tem substitutos em número para não afetar a operação das lojas. ”*

Na opinião dos *coaches* entrevistados é possível trabalhar com as técnicas e aplicações propostas por esta pesquisa no ambiente em que são líderes. Em geral, este julgamento positivo se dá por entenderem que o trato entre as pessoas é positivo ou por perceberem que o trabalho do líder *coach* pode contribuir para a integração e identificação do funcionário com a empresa.

Ainda, segundo eles, a integração e busca por mudança são características que se fazem importantes ao realizar uma proposta de *coaching* no ambiente de trabalho, o que dá ao clima e à integração entre os indivíduos, um grau maior de importância.

Amaral e Andrade (2013) corroboram com este entendimento levantado pelas respostas ao entenderem que o *coaching* ao ser levado para dentro das empresas, favorece a melhoria na relação entre as pessoas ao nutrir uma mudança de atitude geral, muitas vezes motivadas pelo aprendizado em conjunto e elencada ao direcionamento do que os indivíduos têm de melhor a oferecer à organização e aos seus colegas.

Uma vez exploradas as falas a respeito do ambiente em que se encontram, se faz necessário entender o grau de envolvimento que poderiam as técnicas de abordagem aqui

discutidas suscitar entre as equipes. A pergunta 32 convida os entrevistados a ponderar sobre a realidade por eles conhecida numa reflexão voltada à compreender o quanto os empregados se envolveriam na realização de um trabalho orientado por um líder *coach*.

Para Krausz (2007), este envolvimento é fundamental para o sucesso de qualquer que seja a atividade a ser executada. O autor entende que o trabalho de *coaching* de equipes compõe uma estratégia para a gestão de pessoas, realizada entre líder e liderado, e que esta interação é fundamental para que ambos se apropriem de suas atribuições, conservando o grupo estável e homogêneo.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“(Sim) Até por que o currículo é muito novo, uma turma com 18, 19, 20 anos e estão naquela sede, na ânsia de aprender e ganhar dinheiro. Isso ajuda bastante. [...]pelo perfil de funcionários, esta é uma empresa que o pessoal se coloca à disposição de participar e aprender.”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Se envolveriam completamente, exemplo disso é que todo encontro com o coach gera um exercício que deve ser trazido na semana seguinte. No cenário que a gente tem lá não teríamos dificuldade quanto a isso. As pessoas participariam e trariam os exercícios propostos.”*

Respondente <sup>(4)</sup> - Atividade: Atividade Consultoria

*“Sim. E também porque só pensa em coaching e só pensa em trabalhar com coaching quem pensa em melhorar os resultados e se coloca à disposição para isso. Eu tenho trabalhado com pessoas que têm a visão semelhante à minha, assim como as empresas buscam por práticas que sejam semelhantes à deles. As pessoas que se aproximam de mim são pessoas com essa realidade expansiva, então, se aquela pessoa se aproxima, eu entendo que ela vai se envolver nas propostas sim, até porque ela só procura o que está disposto a realizar.”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Depende do cara. Acho que se tiver que fazer coisa fora da empresa ele não faz não. Vai esquecer e deixar pra lá. Vai usar esse tempo de coaching para fugir das tarefas e vai enrolar mais do que tudo. Se o coach tiver pulso e souber trabalhar certo, ele consegue convencer as pessoas aqui. Esse método é muito bom, acho que só depende de como vai ser aplicado e quando. Por exemplo, não dá pra parar uma área inteira para fazer isso. Não dá também para esperar do cara que ele faça exercício de reflexão em casa. Se concentrar tudo aqui, acho que os resultados podem acontecer..”*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“Acho que sim. É só dizer a eles o que irá melhorar. A gente aqui busca por aprender novas coisas. Temos uma turma unida e que não seria difícil fazer as pessoas se organizarem para um projeto desses. Nós normalmente nos envolvemos e vamos até o fim. Acho que o pessoal se interessaria e poderia sair dessa primeira turma a galera para fazer o mesmo processo com os outros grupos e equipes.”*

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino

*“ Sim. A proposta de aprendizado contínuo é algo que buscamos nos novos contratados de nossa organização. Temos dias em que treinamos por meio de dinâmicas de grupo, reflexão, fazemos um trabalho de entrelace entre o cotidiano do trabalho e o crescimento pessoal. Pelo que sinto em nossos colaboradores, eles se envolveriam e como o coaching tem também um lado de crescimento, autoconhecimento e descoberta, acho que seria muito bom um trabalho com este. Tem uma relação muito grande com o que fazemos aqui. ”*

As respostas obtidas podem levar a algumas reflexões bastante pertinentes: Uma das reflexões diz respeito a ideia de que um público mais jovem teria maior facilidade de aderir aos programas tanto pela possibilidade de aprendizado quanto pela probabilidade de ascensão em carreira que isto propiciaria.

Outro ponto importante é que segundo um dos entrevistados, as empresas que se propõem a trabalhar com esta técnica têm um posicionamento direcionado a isto, de forma que não colocariam obstáculos na execução das técnicas propostas. Estas pontuações apresentadas se somam às falas que demonstram preocupação sobre a forma com que o *coach* trabalharia as técnicas e a necessidade de deixarem claras as intenções das aplicações; a maneira que irão ocorrer as etapas e os objetivos esperados ao fim do processo.

A pergunta 33 traz a proposta de um exercício aos entrevistados que visa buscar, no entendimento deles, o que seria fundamental para que uma prática de *coaching* destinado a equipes pudesse contribuir positivamente para a organização.

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Vou dizer uma palavra: Reconhecimento. Porque é uma das coisas que eu mais ouço dentro da empresa. É. Que não tem essa questão do reconhecer. A gente tem muita cobrança. Eu hoje sou tranquila com relação a isso, porque a gente aprende esse processo de coaching que nem todo mundo vai reconhecer o que você faz. Então, tem que ser maduro, tem que ter um autocontrole, um autoconhecimento, quase perto do perfeito para absorver isso. A questão do reconhecimento, a política do reconhecimento na empresa. ”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Eu acho o seguinte: Na administração do tempo voltado a resultado, se nós pudéssemos parar cerca de 30 minutos a uma hora por dia, esse tempo sendo investido em principalmente falar de pessoas, cuidar de pessoas. Uma qualificação interna diariamente. Onde tivesse o estímulo das pessoas a conversar. Conversar no sentido de coach e coachee [...] eu acho que de uma forma muito bem planejada, por exemplo, duas pessoas iriam fazer esse processo todo dia ou uma vez por semana. Em uma equipe de 25 pessoas, se duas pessoas parassem uma hora por dia para fazer um trabalho de coach, coach x coachee, a instituição ganharia bastante, principalmente, ia ajudar no autoconhecimento de cada pessoa e estimular as pessoas a pensar e obviamente que o grau de satisfação ia ser bastante perceptível, bastante percebido naquela conversa. Porque eu gosto muito daquela ferramenta do*

*coach onde a gente faz uma lista de todos os nossos sonhos, mas na verdade a lista mais poderosa é a lista da gratidão. De tudo o que nós conseguimos conquistar até hoje. Eu acho essa aí, crucial. ”*

Respondente <sup>(4)</sup> - Atividade: Consultoria

*“Precisamos perder o medo da atualização. As empresas precisam se atualizar. Os profissionais têm que se atualizar. A empresa tem que investir no funcionário e o funcionário tem que investir em si próprio. Se o funcionário percebe que algum investimento vai ser bom pra ele, ele não tem que ficar esperando a empresa fazer. Ele tem que acreditar e se movimentar para fazer aqui. O que ele tá fazendo de diferente para melhorar? ”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Para a coisa ser melhor ainda, talvez, se o cara chegasse com uma proposta de melhorar a vida do cara aqui, de tornar o trabalho mais visível, aí sim. Pra vencer muita gente aqui, teria que dar dinheiro, uma premiação, alguma coisa que faça o cara sorrir e a diretoria tem que chegar e dizer: Eu quero que faça. E liberar o pessoal pra se dedicar durante um tempo. Tem que fazer parte da realidade da empresa e a empresa tem que se organizar pra isso, porque se você chegar agora pra mim e falar que vai precisar de dois meninos da minha equipe pra fazer esse trabalho, eu não vou liberar. Vou falar pro diretor que ele escolhe se o menino vai sair pra conversar com você ou se o menino vai fazer a descarga primeiro, porque os dois não dá pra fazer. Então, se o cara quer entrar com coaching aqui, tem que planejar como ficam as atividades primeiro, mas eu acho que dá certo sim [...]*

*Se o coach tiver pulso e souber trabalhar certo, ele consegue convencer as pessoas aqui. Esse método é muito bom, acho que só depende de como vai ser aplicado e quando. Por exemplo, não dá pra parar uma área inteira para fazer isso. Não dá também para esperar do cara que ele faça exercício de reflexão em casa. Se concentrar tudo aqui, acho que os resultados podem acontecer.. ”*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“Conscientização do pessoal. Se for feito um trabalho mostrando o que fazemos hoje e quais os nossos resultados e mostrar que com esse trabalho vamos atingir um novo nível de excelência em menos tempo acho que a coisa aconteceria melhor. Isso daria mais gás pra galera participar, se envolver e um ajudar o outro a atingir seus resultados. Aí, acho que encontraríamos um novo nível de parceria e os trabalhos de reflexão em casa poderiam ser feitos sem interferência. Acho que isso aí seria ótimo. ”*

Respondente <sup>(7)</sup> – Atividade Franquia de Chocolates

*“Antes de tudo, dar descanso pra todo mundo. Dar o dinheiro, a folga, a premiação, tudo o que ficou acumulado. Depois, começar a treinar mesmo, direito tudo mundo para que as meninas saibam exatamente o que fazer e qual o papel delas aqui dentro. Só então, acho que uma dinâmica de coaching poderia ajudar em alguma coisa. Mais direto? Respeitar mais o tempo de cada um aqui.”*

Respondente <sup>(8)</sup> - Atividade: Empresa de Tecnologia

*“Colocar no planejamento anual as práticas de coaching como uma série de atividades a previstas a serem cumpridas, incentivar o grupo com um coach externo à organização orientado ao trabalho em grupo e disponibilizar um período para as reflexões entre coach e coachee. ”*

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino



*“Promover encontros para a formação de coaches em nossa empresa para que estes pudessem formar mais coaches aqui dentro. Assim, teríamos uma mentalidade direcionada para a mudança, assim, todos pensariam sua carreira e vida pessoal de uma forma única. ”*

Considerando que é de extrema importância para as dinâmicas de *coaching* que, aquele a conduzir o processo, seja qualificado e tenha uma formação constante e atualizada (Gil, 2010) a pergunta 21 busca saber dos entrevistados sobre a existência de profissionais capacitados nas empresas para atuar como líderes *coaches* ou de pessoas com perfil para se tornarem *coaches*.

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Já capacitadas, não. Mas temos líderes que com certeza seriam ótimos replicadores destas informações e dessas ferramentas. ”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“A nível de agência, a única pessoa que tem essa metodologia coaching sou eu. Mas observo várias pessoas que tenham a possibilidade de desenvolver essa metodologia, de se formar na metodologia coach. Porque eles já têm uma capacidade nata. Ele não desenvolveu, ele não trabalhou isso, mas são pessoas questionadoras, que questionam, que fazem perguntas, que ouvem e têm a capacidade de ouvir muito bem e de perguntar. Então, são pessoas muito inteligentes. ”*

Respondente <sup>(4)</sup> - Atividade: Consultoria

*“Sim. Poucas, mas tá aumentando expressivamente. Eu considero isso fantástico (ter pessoas que possam replicar as técnicas dentro das empresas) porque o coach não é só uma metodologia de trabalho, uma carreira, é um novo estilo de vida. Você muda sua maneira de pensar e de agir, conseqüentemente você muda tudo. Muda toda a sua realidade. A partir do momento que você tem outras pessoas, outros líderes, outros profissionais com essa capacidade de expansão de consciência e de colaboração com o próximo você passa a ter resultados muito melhores. ”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Acredito que não. Todo mundo lá só quer ficar um pouco e sair pra alguma coisa melhor. Todo mundo lá tem um interesse bem pessoal do seu emprego. Até os que fazem faculdade tão nessa só pra pagar a faculdade. Fazem cursos que não têm nada a ver com a função. Do jeito que a coisa é por lá, acho difícil que alguém faça qualquer coisa pela empresa. ”*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“Não, mas não acho que seria difícil convencer meus colegas a se capacitar para os métodos. Acho ainda que alguns líderes ali precisam muito desse tipo de ajuda, para entenderem o que é liderança de verdade. Alguns até têm um perfil que seria muito legal para a empresa que se tornassem coach. ”*

Respondente <sup>(8)</sup> - Atividade: Empresa de Tecnologia

*“Estamos capacitando. A nova leva de funcionários já estamos buscando com esse perfil. Além de mim, temos um gerente de RH também com essa formação e buscamos por novos líderes que se encaixem neste perfil.”*

Pelas respostas percebe-se que a função de *coach* está em crescimento. Se o público não se qualifica em certa proporção, as empresas se antecipam em buscar por pessoas pelo menos com um perfil adequado à formação. Em resposta a esta pergunta, a identificação com a empresa se mostra de grande importância para aceitação de uma formação em *coaching*.

Como observado na pergunta 21, foi identificada a predominância de pessoas sem a formação necessária para atuar como líder *coach*, embora alguns respondentes fossem capazes de perceber entre seus colegas, algumas características importantes para a função, de forma que a averiguação a respeito da possibilidade e disponibilidade dos colaboradores da empresa em se tornar multiplicadores da causa, continua no questionamento da pergunta 22.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“Tinha! Bastante! Tanto, que a maioria, principalmente os que iniciaram fazendo este treinamento com a Mackenzie, boa parte foi promovida a coordenador e gerente. Acabaram tendo um bom know-how e se desenvolveram legal. A gente tinha um projeto que tinha um coach mesmo, que foram esses primeiros instrutores e eles ficavam responsáveis por quatro a cinco supervisores e eles acompanhavam todos os indicadores desse supervisor e de acordo a cada equipe ele avaliava a necessidade de cada um de fazer um plano de ação que este gestor deveria fazer com os liderados. Então, ele cobrava coisas padrão. Exemplo: Monitoria, quatro por dia, o feedback desses quatro, acompanhamento on line do atendente que tivesse o menor índice de vendas, arrumação do layout da sala. A gente tinha esses indicadores. A gente tinha então esse coach que ficava acompanhando e cobrando. Ele via parte de resultado, acompanhava pessoalmente, acompanhava até a forma de dar feedback, dinâmica, ensinava a gente a aprender o CHA: conhecimento, habilidade e atitude; ele orientava desde o início. Desde o momento que o atendente chegava, você tinha que receber com o sorriso no rosto, um bom dia, um boa tarde, um boa noite, até o momento de como aplicar o que a gente chamava de "fode-back". Aquele feedback que o cara já tá na pior e ensinava como a gente ia passar isso pra ele. Eles ensinavam tudo do início ao fim.”*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Não. Não haveria. Até porque eu já tô tentando isso há um tempo. Venho tentando, como eu tô muito no dia a dia com essa questão de coach, inclusive eu já fiz processos de coach com algumas pessoas lá dentro. Fiz com pessoas que fazem faculdade, e tudo, mas foi assim na fase em que eu estava fazendo os processos de coachee e estava interessada, no momento em que eu mais trabalhei com estas ferramentas, mas assim, tem até um interesse, mas não têm aquela vontade, da atitude de continuar ou de se especializar nisso. Nem cheguei a completar, não. Não cheguei a completar as 10 sessões justamente por isso: A questão tempo, ser dentro da empresa não funciona. Fazer coach entre colegas, dentro do ambiente organizacional é uma experiência [...] não sei se já funcionou com alguém, mas comigo, para mim, minha percepção é que não funciona. Não é legal. Tem que ser fora mesmo.”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Completamente Sim. O que facilita isso também é o seguinte: É que nós lidamos com vários tipos de pessoas. O nosso público é muito diferenciado. Ele é muito pulverizado. Então acaba a gente pegando e conversando de várias coisas. Então, assim, felizmente, nós adquirimos muitos conhecimentos. Eu participei de um debate em certa feita, antes do curso de coaching, e falávamos dos profissionais do mercado. Quando chegou na função bancário, o bancário ele é muito discriminado com relação à recolocação de mercado. O empresariado acha que o bancário só sabe vender crédito. Muito pelo contrário. O bancário tem a capacidade de trabalhar em diversas coisas. As pessoas não têm essa visão. Por exemplo: Um bancário iria se adequar ao ramo de logística perfeitamente, principalmente o líder de pessoa jurídica, ele lida com isso. Ele lida de uma forma indireta, mas, por exemplo, no banco a gente tem sistema de logística, ele precisa entender. Visitamos clientes de vários perfis onde, de vários segmentos, onde seja uma empresa de logística, de comunicação, a gente procura entender daquele segmento de mercado daquele cliente. Então, o conhecimento que o bancário tem hoje é extremamente rico e que ele pode contribuir com vários conhecimentos em diversas funções. Eu tava falando nesse encontro e é muito difícil em alguns casos a realocação do bancário e para mim, isso é uma utopia. Agora, eu acho que nós enquanto bancários, temos que nos projetarmos, nos posicionar perante o mercado. Mostrar para o mercado que temos esse tipo de conhecimento, mas isso só vai nos permitir se posicionando e melhorando muito a nossa comunicação. Hoje a comunicação, ela é muito importante. Ela sempre foi, só que hoje nós estamos abrindo os olhos para isso. Então, assim, o bancário de uma roda de amigos, ele só falava de banco. Poxa! Assim [...] É importante ele se comunicar e projetar e externar toda essa vivência que ele tem. Falar de outros assuntos, se posicionar de outra forma no mercado. ”*

Respondente <sup>(4)</sup> - Atividade: Consultoria

*“Sim. Tenho visto um interesse muito grande nisso. Das pessoas, dentro da organização, do gestor de RH, o gerente de RH não querer somente aprender um pouquinho e passar por um processo e colocar a equipe para fazer um treinamento. Ele quer se capacitar para ter a sua própria liberdade lá dentro para desenvolver todo o trabalho sem depender de outro profissional. Isso fica mais barato para a empresa, mais interessante para ele porque se mantém como líder, no papel de líder, porém, você mantém aquela limitação de um profissional que está inserido na organização, logo está inserido nos problemas, está inserido na cultura e é um pouco mais difícil de ter uma visão uma visão externa. O gerente não substitui um consultor externo, mas o aproveitamento dele passa a ser melhor. Se eu atendo 10 empresas e dessas 10 eu capacitei 10 gestores, o meu trabalho fica muito mais produtivo. Se dessas 10 empresas eu não capacitei ninguém, eu vou ter muito mais trabalho em cada uma delas, então provavelmente eu não vou poder nem atender a todas elas.”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Só se a empresa pagasse ou se tirasse uma hora do trabalho para fazer essas atividades sem acumular o trabalho desse tempo fora da sala. A galera lá muitas vezes tem dificuldade de fazer o que a gente pede. Não acho que teríamos bons resultados com o pessoal de lá. ”*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“Sim. No início, como isso causa certa mudança na rotina, as pessoas poderiam se retrair um pouco na hora de tomar a decisão, mas acredito que teríamos o número mínimo suficiente para fecharmos uma primeira turma para o treinamento.”*

*Já fomos uma vez convocados por um diretor que queria dar um treinamento. Era um sábado e todos participaram. O treinamento não foi muito bom, mas mesmo em um sábado foi casa cheia (risos) .. Claro [...] um convite do diretor para o treinamento ministrado por ele [...]"*

Respondente <sup>(7)</sup> - Atividade: Franquia de Chocolates

*"Não. Nem pensar. Eu nem teria coragem de pedir para que as pessoas reservassem algum tempo para um trabalho como esse. Tem funcionários aqui com 5 semanas de trabalho direto, sem folga, de domingo a domingo. Tem líder que liga para mim chorando pedindo uma folga pra poder ir no médico porque já está com exame vencido. As pessoas aqui têm dificuldade de cumprir seu papel na empresa, não dá pra pedir algo assim."*

Respondente <sup>(8)</sup> - Atividade: Empresa de Tecnologia

*"Normalmente as pessoas aqui se envolvem nas propostas que lançamos. Temos atividades em grupo que são bastante descontraídas e realizamos quase tudo em conjunto. Cada setor interage com o outro para formar uma rede de conhecimentos. O que sinto aqui, na maioria das pessoas é que temos um sentido de união e aprendizado muito grande. "*

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino

*"Como somos uma franquia preocupada em difundir o conhecimento, é uma premissa da nossa organização que cada colaborador seja multiplicador de métodos que promovam o crescimento. "*

É possível verificar que na maioria das empresas pesquisadas as pessoas se envolveriam com o processo. Em alguns casos, isso se dá pelo desejo de aprender ser visto com um conhecimento diferenciado (Respondentes 1, 3 e 6) e em outros, pela interação natural que existe entre as pessoas na organização e, pela identificação com o perfil e proposta de trabalho (Respondentes 8 e 9). Nos casos em que não haveria a inclinação pessoal dos funcionários em interagir na proposta, percebe-se que isto ocorreria, principalmente, por não existir uma identidade com a empresa.

Ainda versando a respeito da formação dos *coaches*, a pergunta de número 23 se volta a entender o interesse da empresa em investir nessa formação para seus funcionários. Conforme Vergara (2007), a função de *coach* deve ser erguida ao longo de uma carreira, forjada por meio de cursos e vivência, embora não exista uma fórmula exata para a sua construção. Assim, as respostas então se direcionarão a compreender o quanto a empresa se considera corresponsável pela prática em seus domínios.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*"Sem pena! De ir pro Othon, passar o fim de semana todo fazendo esse treinamento, festa, realmente naquele período é o tempo das vacas gordas. Não tinha pena de gastar não."*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Agora, eu não sei como colocar, mas assim [...] Eu não vejo histórico da empresa em investir nesses treinamentos. Eu não vejo que ela tenha interesse em fazer isso.”*

“Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Plenamente. E nessa conversa informal que eu tive com o diretor ele defende bastante e acha que os funcionários têm que se autoconhecer e se desenvolver. Então, eu acho que é extremamente viável essa causa. Acho que a empresa tem muito crescer com relação a este ponto.”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Nunca vi um treinamento sobre qualquer coisa lá. Tem uns 7 anos que trabalho na empresa e normalmente, se o cara quiser alguma coisa, ele tem que ir buscar sozinho.”*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“Então, às vezes acontece esse milagre. Pelo menos uma vez no ano a gente ganha um treinamento. Já foi de Excel, já foi de segurança, teve esse treinamento do diretor (risos).”*

Respondente <sup>(8)</sup> - Atividade: Empresa de Tecnologia

*“Bastante. Estamos desenvolvendo agora a nossa universidade corporativa. É importante entender que o conhecimento de um funcionário deve ser compartilhado com a empresa, criando uma grande rede de conhecimento. Aquele que compartilha, em outro momento acaba aprendendo com um colega algo que será compartilhado. Se todos pensamos assim, logo o crescimento será de todos. Temos parcerias com faculdades que oferecem seus cursos com desconto e incentivamos nosso pessoal a se reciclar. Se não for por uma faculdade, fazendo uma pós ou outro curso acadêmico, que recicle seus conhecimentos em cursos livres, com colegas ou em congressos, mesmo viajando.”*

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino

*“Realizamos treinamento sempre. Temos o encontro nacional da franquia em que discutimos as melhores práticas para cada região, temos cursos à distância para que cada franqueado possa obter o melhor resultado em sua unidade, temos cursos para aperfeiçoar os coordenadores regionais. Capacitação é o foco do nosso negócio.”*

Sobre treinamento, as respostas se expõem de maneira bem dividida, demonstrando que o perfil da empresa; sua visão de futuro e interesse pelo funcionário é que determinam o tipo e intensidade do treinamento a ser realizado, confirma-se, então, um estereótipo de que empresas de grande porte investem mais em cursos de aperfeiçoamento e empresas menores buscam por seus profissionais com um nível de conhecimento e estratégia formado.

Aproveitando o questionamento sobre o investimento na formação dos funcionários, a pergunta 24 indaga aos respondentes o quanto a estrutura da organização em que trabalham está estruturada para a realização de treinamentos e de possíveis processos de *coaching*.

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“Tudo! Uma sala para os feedbacks, para não ser tão informal e não ter constrangimento. Essa parte de resultados lícitos constrangia aqueles que não tinha. Tudo isso depois da Mackenzie mudou. O feedback, quando era positivo era na frente de todo mundo, mas tudo o que precisava aprimorar, a gente levava para a salinha adequada, com ambiente controlado para poder aplicar. Mudou toda a estrutura. Até o layout também, que antigamente o pior lugar era para a pior equipe. Não. Era uma coisa assim: Um mês um, um mês outro, todo mundo, não tinha mais essa discriminação. Quem tinha o melhor resultado que escolhia o melhor resultado. Começou a mudar, começou aos atendentes. ”*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Isso até tem. Mas aí, a questão do local, que chama de sala de reunião, sala de treinamento [...] Isso a gente tem, mas não tem esse uso. Específico, nós não temos. Temos uns treinamentos, que são de rotina, segurança, motoristas, as questões de legislação que você tem que passar, treinamentos, revisões, teorias, esses a gente tem constante. Essa coisa do investimento, como falei lá atrás pra você é que eu sinto falta, é isso. De pegar os líderes dela e dizer assim: Vou formar vocês aqui, vou deixar vocês preparados pois assim vocês estarão garantindo para mim uma qualidade no atendimento ao cliente. Então, essa parte eu não vejo, eu não sinto. Talvez até tenha, talvez tenha um planejamento deles, mas ainda não aconteceu ainda. Não posso afirmar sem saber. Mas eu não tenho esse sentimento assim. ”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“Nós temos essa estrutura, já montada. Não para o desenvolvimento do coaching, mas a gente trabalha muito, principalmente as nossas reuniões todas são através de áudio e vídeo conferência. Temos salas reservadas para feedback, reuniões, então, toda unidade nossa tem essa estrutura. ”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Nós temos uma sala de reunião, temos alguns computadores. Equipamento não seria o problema. A dificuldade talvez fosse em direcionar esse uso ao coaching. Ah! Os usos sim. Computador e sala nós temos, mas só para a diretoria. Aí teria que conscientizar eles para que pudéssemos utilizar o equipamento, mas não acho que uma iniciativa vinda de baixo possa surtir algum efeito. ”*

Respondente <sup>(8)</sup> - Atividade: Empresa de Tecnologia

*“Temos salas para que as pessoas tenham seu momento isolado. Temos salas para treinamento. Não são muito grandes, mas temos uma estrutura enxuta e funcional. Como somos uma empresa de tecnologia, inovação faz parte da nossa realidade e muitas vezes essa inovação depende muito mais de um minuto de descontração do que de horas de trabalho sem descanso. O que estamos nos habituando a chamar de universidade corporativa funciona em duas salas e são destinadas à geração de conhecimento aqui. ”*

Em linhas gerais, as empresas têm equipamentos, salas que embora não tenham este uso fim, se adaptariam sem grandes empecilhos. O que se vê nas empresas pesquisadas é que aparelhos tecnológicos eles possuem e, em alguns casos, a sala de treinamento é também a sala da diretoria ou a sala da reunião, que não é demandada com frequência e se prestaria bem a cumprir o papel de uma área destinada ao treinamento de *coaching*.

Finalizando as questões sobre proposta de novas práticas e a inclinação da empresa em desenvolver um ambiente que propicie o aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores, a pergunta de número 25 dirige-se à flexibilidade das políticas internas da organização no sentido de permitir iniciativas direcionadas ao treinamento de profissionais:

Respondente <sup>(1)</sup> - Atividade: Prestação de Serviços e Vendas

*“Sim. E eu tinha a liberdade de solicitar mais treinamentos para a minha equipe. Poderia pedir para preparar material com foco em contorno de objeção, se eu identificasse. Eu poderia solicitar para solucionar um problema da minha equipe. Eu pedia o treinamento de contorno de objeções, então por um período, até por que, ia haver a avaliação do instrutor que aplicou, se o cara fez isso, ele tem que botar o trabalho dele aí e mostrar o resultado. Então esse instrutor acabava juntando-se ao supervisor para acompanhar aquele período em que acontecia o treinamento, que no caso era um período menor, de um mês. Ele dava o treinamento, e fazia aquele acompanhamento, ajudava na monitoração, resultado e ajudava a contemplar o feedback. Se eu pedisse, eu tinha que ver a resposta e indicar se valeu à pena.”*

Respondente <sup>(2)</sup> - Atividade: Logística

*“Não. Assim: De ter, a gente tem, a gente pode fazer, mas tem que ser tudo linkado com o RH da empresa. A gente não pode fazer treinamento extra sem que o RH coordene e agente esse treinamento. Eu dei um treinamento de liderança lá, em 2014 e tive que pedir autorização, foi um treinamento que durou a tarde inteira, foi muito proveitoso, e deveria ter ocorrido mais, ter outras sessões desse treinamento, mas assim, tem que ter um alinhamento com o RH. A gente não pode fazer esse treinamento assim. Sobre o processo, como eu sei que tem que treinar minha equipe, eu vou lá, treino minha equipe e as outras também da minha área, eu acabo treinando todo mundo, eu informo que fiz esse treinamento e já passo para eles, dentro do mês porque gera indicadores e é até aí. Mas se for algo além, que vai gerar custos, disponibilizar para um palestrante ir lá ou alguém dar um treinamento, aí não.”*

Respondente <sup>(3)</sup> - Atividade: Instituição Financeira

*“O nosso RH tem total autonomia para fazer isso. Para propor isso, a nível de [...] até a nossa presidente do RH Brasil do banco, ela é muito aberta e respeita muito com relação à novas ideias e propaga bastante isso. É como eu te falei, a minha instituição é muito preocupada com pessoas. No desenvolvimento das pessoas, eu acho que isso não seria problema.”*

Respondente <sup>(5)</sup> - Atividade: Rede de Supermercados

*“Nunca parei para pensar sobre isso. Normalmente, quem quer treinamento tem que buscar por conta própria. Ela é flexível se você for pagar um curso para você mesmo e se para isso você não tiver que sair mais cedo do trabalho. Aí ela tem toda flexibilidade do mundo.”*

Respondente <sup>(6)</sup> - Atividade: Loja de Departamentos

*“A organização como um todo eu não sei, mas sei que alguns chefes aqui são flexíveis, até porque nós temos o banco de horas, então isso facilita. Se for necessário sair mais cedo, a gente pode sair e pagar em outro dia. Acho que isso depende mais do coordenador do que da empresa. Aqui é muito grande. As coisas acontecem e até chegar o no setor responsável demora muito. Então, as pessoas se ajeitam por aqui mesmo.”*

Respondente <sup>(7)</sup> - Atividade: Franquia de Chocolates

*“Não temos políticas fixas aqui. Tudo depende do entendimento dos donos. Se ela acha que é importante, é feito. .”*

Respondente <sup>(9)</sup> - Atividade: Franquia de Ensino

*“As nossas políticas de treinamento já têm um calendário que prevê todos os encontros destinados à capacitação dos funcionários. Nos preocupamos em manter o aprendizado, seja para o nosso cliente ou para o nosso colaborador, sempre contínuo. ”*

No tocante às políticas para treinamento, pode-se notar que não é prevista uma flexibilidade formal sobre o assunto, mas dependendo da interpretação dos responsáveis pela decisão, pode haver intervenções para propor uma agenda de aprendizado por meio do *coaching*.

Em geral, percebe-se que embora não haja uma agenda que preveja a atuação de um líder *coach*, com pausas nas atividades da equipe destinadas a orientações, as políticas existentes não se mostram uma barreira para esta aplicação.

#### 4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para a realização da análise de resultados, se fez necessária o desdobramento das respostas em indicadores. O primeiro é identidade, que segundo o único que abordou tal questão, falou que *“se eu tenho um funcionário que gosta do que faz eu vou ter um retorno muito melhor. Infelizmente pessoas com identidade grande junto à empresa é a minoria. ”* Respondente <sup>(4)</sup>, demonstrando neste universo estudado, a fragilidade dos indivíduos se identificarem com outros e com a própria empresa. Pode-se perceber que a identificação na atual geração precisa ser bem trabalhada ao se observar a fala do Respondente <sup>(1)</sup>: *“Preocupação de se inteirar com os outros setores não existia não. Até porque o pessoal era muito jovem e estava ali mesmo para passar uma chuva. Assim que aparecia alguma coisa melhor os meninos saíam. ”*

A tolerância ao risco e à inovação vem como segundo indicador e aparece em sua maioria pela capacitação e aprendizagem oferecida pela organização, podendo ser notado pelas falas, *“é uma cultura que valoriza o aprendizado demais! Ensina mesmo você realmente a trabalhar, a pesquisar, a procurar, não se acomodar, por que vai passando os anos e vai mudando a situação em todo sentido. A gente começa a trabalhar com galera X, depois Z, depois Y, então a gente tem que saber se adequar à nossa realidade, então, incentivava bastante no buscar. ”*; Respondente <sup>(1)</sup>, que termina por falar que *“a empresa)*



*incentivava muito. Perguntava [...] Tá ruim? Mandava a gente fazer um plano de ação, verifique as melhores práticas, busque mercado, busque fora, o que for. Faça, aplique e mostre o resultado pra gente, o que a gente chamava de case de sucesso. A gente pegava a prática, aplicava de uma forma e apresentava se levasse sucesso ao resultado.”*

O terceiro indicador trata do individualismo e de como este assunto é discutido na realidade vivida pelos entrevistados. Observa-se nas falas dos entrevistados, o entendimento que cada indivíduo pode realizar suas escolhas dentro da organização em que trabalha, desde que estas não vão de encontro às políticas e interesses da empresa, conforme dito pelo Respondente (6), “ [...]até certo ponto, as pessoas podem fazer as escolhas que quiserem, desde que não interfiram na posição da empresa. Aqui a gente não tem esse tipo de preocupação”.

Há a preocupação em manter nos funcionários a orientação de trabalhar em grupo por um objetivo maior que seria os resultados do conjunto da equipe, sendo coibidos assim, comportamentos de individualismo com tal inclinação.

O coletivismo vem em quarta posição e permite compreender um pouco das interações sociais existentes no ambiente organizacional explorado e o quanto a empresa valoriza o trabalho desempenhado por uma unidade coletiva. Percebe-se que o entendimento do coletivo depende mais da relação construída com a empresa e com os pares e, menos das políticas e incentivo organizacionais, explícito na fala do Respondente (4), “ [...] as pessoas se preocupam uma com a outra no momento em que se sentem valorizadas, não no sentido pessoal de amizade, questões mais íntimas, mas uma preocupação profissional, com certeza, e isso é o mínimo que uma empresa precisa ter. ”.

Quando o grupo não se identifica com a empresa ou com os seus pares, o sentido do coletivismo no ambiente de trabalho se rompe, dando lugar aos núcleos individuais de preocupação pessoal, conforme a explicação trazida pelo Respondente (7), “ [...] não percebo um grau de preocupação um com o outro aqui. A preocupação que mais vejo aqui é em sair da empresa o quanto antes. Temos até uma lista de pessoas esperando por este momento. Tem gente que já tornou o convívio intolerável, mas não podemos demitir para não desfalcar o quadro. ”

O quinto é participação e a análise deste indicador está bastante ligada aos fatores de identidade observados no parâmetro anterior. A curiosidade e o desejo de aprendizado aparece como motivador primordial para este comportamento de busca por se fazer presente na empresa, conforme observado na fala do Respondente (1), “ [...] turma com 18, 19, 20 anos e estão naquela sede, na ânsia de aprender e ganhar dinheiro. Isso ajuda bastante [...] pelo

*perfil de funcionários, esta é uma empresa que o pessoal se coloca à disposição de participar e aprender. ”*

A adaptação vem como último indicador na lista de análise dos resultados e trata sobre a preocupação da administração com os interesses no seu entorno. Pode-se condensar o entendimento deste critério que permite perceber que a flexibilidade de normas e políticas na organização a direcionam a este sentido de adaptação. A fala do Respondente (8), “[...] *as políticas têm flexibilidade e isso parte desde a postura do nosso diretor comercial, que é um dos criadores do software que vendemos. ”*, ajudando assim a compreender que a adaptação depende das normas formais da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as análises realizadas no capítulo anterior, verifica-se que o objetivo geral de entender se ambiente organizacional pelo olhar dos *coaches* entrevistados propiciaria a prática de *coaching* foi atendido. Com a análise das falas dos participantes desta pesquisa percebe-se que as empresas ao utilizarem esta técnica experimentariam uma série de dificuldades dependendo das características principais da organização.

Ambientes corporativos com pouco ou nenhum grau de flexibilização, não direcionados a atender ou a respeitar a liberdade e individualidade dos seus funcionários e, sem orientação às devolutivas e feedbacks que sejam positivas, ou negativas que favoreçam o crescimento do colaborador, enfrentariam um cenário de maior conflito e grandes dificuldades na implantação dos métodos de *coaching* para equipes.

Findada a pesquisa percebe-se, entretanto, que o ponto de partida para a implantação do trabalho orientado por um líder *coach* está em fazer com que os grupos criem uma identidade com a empresa, seus métodos e políticas, sendo esta identidade algo que se sobrepõe ao simples gostar de trabalhar na empresa, envolvendo o acolhimento; reconhecimento; aprendizado; estímulos a novos desafios e; comunicação clara e horizontalizada.

Com relação aos objetivos específicos, estes foram respondidos a contento, ressaltando que foi encontrado um cenário ainda muito incipiente por parte das empresas quanto ao aproveitamento do *coaching* como ferramenta para o alcance de objetivos coletivos, embora algumas demonstrem interesse em atuar desta forma, não há ainda o firmamento de uma posição sobre o assunto ou mesmo a busca por uma atuação que fuja da tradicional dinâmica que envolve um *coach* com apenas um *coachee* por vez.

Pelo que foi exposto, os *coaches* entrevistados indicam o caminho a ser percorrido pelas empresas. Faz-se necessário abrir um diálogo entre as partes a fim de equilibrar os interesses de cada uma para que seja estabelecida uma flexibilização bilateral. É possível indicar ainda que para a realização positiva do *coaching* em equipes, as empresas precisem dar mais atenção ao feedback, uma vez que esta é uma ferramenta popular entre os líderes para a orientação das equipes.

Para a uma plena aplicação dos conceitos aqui trabalhados, é indicado que o *coaching* conquiste seu espaço dentro das organizações para que seja previsto um período de tempo dedicado ao trabalho deste líder. Seus métodos; objetivos; práticas e motivos para a sua implantação devem ser claros e ter suporte dos níveis estratégicos da organização.

Quanto à pergunta do estudo, pode-se dizer que esta foi explorada dentro das limitações desta pesquisa a fim de compreender o cenário atual do líder *coach*; seus percalços e possibilidades de trabalho. Verificou-se então, que apesar de não ser vivenciado um panorama explícito favorável por parte das organizações à implantação da liderança *coach*, percebe-se na maioria das falas dos entrevistados que existem controvérsias no real entendimento do que é *coaching*. Mostra-se ainda que, por vezes há um crescente interesse acerca do tema face aos respondentes, propiciando uma gama de oportunidades para profissionais que desejam se profissionalizar nesta área.

É importante, entretanto, que os líderes *coaches* estejam atentos às agressivas campanhas publicitárias e ostensivas estratégias de marketing que podem transformar esta prática em um passageiro momento de experiências coletivas, assinalando com banalização e descrença as técnicas por eles empregadas.

Entre outras tantas formas existentes de aprendizado e transferência de controle, o *coaching*, por meio desta pesquisa, manifesta-se como uma opção ainda a ser talhada no trato de grupos. Embora o trabalho feito com um único *coachee* seja mais facilmente encontrado, o desenvolvimento de equipes por meio destas práticas é possível, mas depende do *coach*, de seu entendimento do que seja a ferramenta; sua preparação e condução para que este método se adeque à cultura e clima da empresa.

Como dito anteriormente, estas considerações não fecham este estudo, sendo a intenção do pesquisador de investigar por mais tempo esse tema durante o período de doutorado, devido não somente sua importância, mas também por caber maior exploração acerca do mesmo.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, R. C. B.; ANDRADE, S. R. F. S. D. **Líder coach: o aumento dos resultados institucionais com a humanização da relação de trabalho – experiência na Secretaria de Fazenda de Minas, onde líderes e equipes ultrapassaram fronteiras.** Brasília: Congresso. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/863>> Acesso em: 3 maio 2015
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Casa do Psicólogo; Edições 70, 2011.
- BARTHES, R. **Elementos de semiologia.** 16. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.
- BATISTA, K. S. **Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão.** 2013. Dissertação (Mestrado em Administração)- Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2013/dissertacao\\_karen\\_santos\\_batista\\_2013.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_karen_santos_batista_2013.pdf)> Acesso em: 11 abr. 2015.
- BAUER, M.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W. ; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.
- BRIDOUX, D.; MERLEVED, P. **Mastering mentoring and coaching with emotional intelligence.** Wales: Gronw House Publishing, 2004. Disponível em: <<http://www.firstclass-download.com/downloadk:Mastering%20Mentoring%20and%20Coaching%20with%20Emotional%20Intelligence:%20Increase%20Your%20Job%20EQ%20-%20Patrick%20E.%20Merlevede.pdf.html?aff.id=1364>> Acesso em: 3 mar. 2015.
- CAMPOS, T. M. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 17. p. 15-26, jun. 2012. ISSN 2179-8834. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/439/482>> Acesso em: 4 mar. 2015.
- CARDOSO, M.; RAMOS, L.; D'INNOCENZO, M. Liderança coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342011000300026&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342011000300026&script=sci_arttext)> Acesso em: 21 abr. 2015.
- CHURCHMAN, C. **Introdução à teoria dos sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1972.
- CLELAND, D. **Project leadership in project management: strategic design and implementation.** 3. ed. [S.l.]: McGraw-Hill, 1999. Disponível em: <<http://books-make-you-smart.info/wpcontent/uploads/pdfs/Project%20Management%20Strategic%20Design%20and%20Implementations%20by%20David%20I%20Cleland%20-%205%20Star%20Review.pdf>> Acesso em: 3 out. 15.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz**: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados. São Paulo: Gente, 2008.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2013. Disponível em:

<[http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/863/1/C6\\_TP\\_L%c3%8dDER%20COACH%20O%20AUMENTO%20DOS.pdf](http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/863/1/C6_TP_L%c3%8dDER%20COACH%20O%20AUMENTO%20DOS.pdf)> Acesso em: 23 maio 2015.

D`AVENI, R. A. **Superando as armadilhas da comoditização**: como maximizar sua posição competitiva e aumentar seu poder de ditar os preços. São Paulo: DVS, 2012.

DE MATTEU, D.; SITA, M.; OGATA, M. **Treinamentos comportamentais**. São Paulo: Ser Mais LTDA, 2013.

DE MELO, L. et al. O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e Habilidades na aprendizagem gerencial. In: SEMEAD, 2014. **Anais...** 2014. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/206.pdf>> Acesso em: 3 out. 2015.

DENISSON, D. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DENZIN, K.; LINCOLN, S. Ed. **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2000. Disponível em:

<[http://depts.washington.edu/methods/readings/com501\\_lincoln\\_paradigmatic\\_controversies.pdf](http://depts.washington.edu/methods/readings/com501_lincoln_paradigmatic_controversies.pdf)> Acesso em: 3 set. 2015.

DI STÉFANO, R. **O líder-coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DINIZ, A. **Líder do futuro**: a transformação em líder coach. São Paulo: Crescimentun, 2005.

DOWNEY, M. **Coaching eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

DRUCKER, P. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2001.

DUAD, M.; RABELLO, W. **Marketing de varejo**: como incrementar resultados com a prestação de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DULEWICZ, V.; HIGGS, M. **The Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles**. Reading UK: Henley Management College, 2003. Disponível em: <<http://eprints.soton.ac.uk/58156/>> Acesso em: 23 jun. 2015.

DUTRA, E. **Coaching**: O que você precisa saber. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

ENGEL, K.; FREIRE, M. **Cultura organizacional e memória empresarial**: uma relação que faz. Belo Horizonte: e-Com. 2008. Disponível em:

<<http://revistas.unibh.br/index.php/ecom/article/view/520/298>> Acesso em: 3 out. 2015.

FLICK, U. **An Introduction to qualitative research**. 4. ed. Londres: Sage Publications, 2009. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=PQRdBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=FLICK,+U.+An+Introduction+to+Qualitative+Research.+4.+Ed.+Londres:+Sage+Publications,+2009.+&ots=ARIEyMIAcO&sig=YgBjqHhBS\\_xCk8vn9tBzKP6xiMg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=PQRdBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=FLICK,+U.+An+Introduction+to+Qualitative+Research.+4.+Ed.+Londres:+Sage+Publications,+2009.+&ots=ARIEyMIAcO&sig=YgBjqHhBS_xCk8vn9tBzKP6xiMg#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 3 out. 2015.

FREIRE FILHO, J.; HERSCHMANN, M. **Novos rumos da cultura da mídia: indústrias; produtos; audiências**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

FURLAN, W. **Análise do ambiente organizacional aplicada aos projetos estratégicos de exportação de empresas brasileiras de software e serviços correlatos**. 2003. Dissertação (Mestrado)- USP, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14082003-164241/publico/AmbienteOrganizacional.pdf>> Acesso em: 14 ago. 2015.

GASKEL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER W. ; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e com: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GRANT, A. Keeping up with the cheese! Research as a foundation for professional coaching of the future. In: COACHING RESEARCH SYMPOSIUM, 5., 2003. **Proceedings...** 2003. . Disponível em: <[http://www.psych.usyd.edu.au/psychcoach/ICFUSAresearch\\_Keynote\\_AMGrant\\_NOV\\_2003.pdf](http://www.psych.usyd.edu.au/psychcoach/ICFUSAresearch_Keynote_AMGrant_NOV_2003.pdf)> Acesso em: 3 fev. 2015.

GRINBERG, R. **A estratégia do olho de tigre: atitudes poderosas para o sucesso na carreira e nos negócios**. São Paulo: Gente, 2011.

GULINI, P. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. Biguaçu: Dissertação de Mestrado Universidade do Vale do Itajaí, 2005. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Pedro%20Leo%20Gulini.pdf>> Acesso em: 3 out. 2015..

HACKMAN, R.; WAGEMAN, R. A theory of team coaching A. Briarcliff Manor. **Academy of Management Review**, v.30. n.2, p. 269-287, 2005. Disponível em: <<http://www.team-diagnostics.com/PDFs/Theory%20of%20Team%20Coaching.pdf>> Acesso em: 20 maio 2015.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior**. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2007. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1995-98278-000>> Acesso em: 3 out. 2015.

HESELBEIN, F. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

HOLANDA FERREIRA, A. B. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. Botafogo: Nova Fronteira, 1986

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Coaching assessment**, 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/arqs/downloads/99.pdf>> Acesso em: 8 set. 2015.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

KERBAUY, M. T. M.; ROMAGNOLLI, M. **A influência de elementos da cultura organizacional no diálogo entre um hospital público e seus usuários**. São Paulo: Confibercom, 2011.

KETS DE VRIES, M. F. R. Leadership group coaching in action: The zen of creating high performance teams. Briarcliff Manor: **Academy of Management Executive**, v.19, n.1, p. 61-76, 2005. Disponível em: <<http://leadingchangenetwork.org/wp-content/uploads/2013/09/Leadership-group-coaching-in-action-The-Zen-of-creating-high-performance-teams.pdf>> Acesso em: 11 abr. 2015.

KRAUSZ, R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. **Naturalistic Inquiry**. Nova Deli: Sage, 1985. Disponível em: [https://books.google.co.in/books?id=2oA9aWlNeooC&pg=PA3&hl=pt-BR&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.in/books?id=2oA9aWlNeooC&pg=PA3&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false) Acesso em 15 jun. 2015.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. Natal: **Estudos de Psicologia**, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v19n3/01.pdf>> Acesso em 11 abr. 2015.

MAHER, S.; POMERANTZ, S. The future of executive coaching: Analysis from a market lifecycle approach. **Germantown International Journal of Coaching in Organizations**, German, 2007. Disponível em: <<http://www.ijco.info/pdfs/artmktcy.pdf>> Acesso em: 15 jul. 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MATTA, V. Coaching: excelência em performance humana. São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching, 2008. In: BATISTA, K. **Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão**. 2013. Dissertação (MBA Administração)- Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2013/dissertacao\\_karen\\_santos\\_batista\\_2013.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_karen_santos_batista_2013.pdf)> Acesso em: 3 out. 15.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000

MAYNARD, S. **Personal and professional coaching: a literature review**. 135p. 2006. Dissertação (Mestrado)- Minneapolis Walden University, 2006. Disponível em: <[http://www.sandymaynard.com/Thesis\\_without\\_CV.pdf](http://www.sandymaynard.com/Thesis_without_CV.pdf)> Acesso em: 14 abr. 2015.

MEGGINSON, L. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Abra, 1998.



MINAYO, Maria Cecilia de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9. n.3, p. 237-248, set. 1993 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X1993000300002&lng=en&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1993000300002&lng=en&nrm=isso)> Acesso em: 9 set. 2015.

MOREIRA, E. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.

MOTTER JUNIOR, M. D. **A dimensão do sucesso em coaching** : uma análise do contexto brasileiro. 2012. Dissertação (Mestrado)- Faculdade Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9952/A%20dimens%C3%A3o%20do%20sucesso%20em%20Coaching%20%28APROVA%C3%87%C3%83O%20JUNHO-2012%29%20Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 7 maio 2015.

NATALE, S.; DIAMANTE, T. **The five stages of executive coaching**: better process makes better practice. *EUA: Journal of Business Ethics*, 2005. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-005-0382-2>> Acesso em: 9 jul. 2015.

PERCIA, A.; SITA, M. **Manual completo de coaching**, grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Ser Mais, 2011.

POSER, D. V. **Marketing de relacionamento**: maior lucratividade para empresas vencedoras. Barueri: Manole, 2005.

RAVIER, L. **Arte y ciencia del coaching**. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires: Dunken, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=j5avYMDyZh8C&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Arte+y+ciencia+del+coaching.+Su+historia,+filosof%C3%ADa+y+esencia+Ravier+L.&source=bl&ots=V3asn1drQ2&sig=oQu7thwHaCKSb5eS1sxMpxekBFA&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CE8Q6AEwBmoVChMIsuKX6PGjyAIVhBmQCh2LIQ5E#v=onepage&q=Arte%20y%20ciencia%20del%20coaching.%20Su%20historia%2C%20filosof%C3%ADa%20y%20esencia%20Ravier%20L.&f=false>> Acesso em: 11 abr. 2015.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências, a melhor auto-ajuda para pessoas; organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUSSO, G. **Diagnóstico da cultura organizacional**: o impacto dos valores organizacionais do desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RUSSO, R. D. F. S. M.; RUIZ, J. M.; CUNHA, R. P. D. **Liderança e influência nas fases da gestão de projetos**. São Paulo: Produção, 2005.

SANTOS, J. R. **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar, 2008. Disponível em: <<https://www.refworks.com/refworks2/default.aspx?r=authentication::init>> Acesso em: 3 out. 15.

SARAIVA, L. *Cultura organizacional em ambiente burocrático*. Curitiba: **RAC**, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a11.pdf>> Acesso em: 3 out. 15.

SCOTTON, A.; SALÍCIO, C.; GONZALEZ, F. **Coaching prático: fundamentos, características e método**. São Paulo: AGBOOK, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=LNhKBQAAQBAJ&pg=PA12&lpg=#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 30 abr. 2015.

SENGE, E. N. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: Unir, 2007. Disponível em: <[http://www.mestradoadm.unir.br/site\\_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf](http://www.mestradoadm.unir.br/site_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf)> Acesso em: 12 set. 2015.

SILVA, C.R.; GOBBI, B.C.; SIMÃO, A.A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. *Lavras: Revista Organ. Rurais Agroind*, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SILVA, H.; MOTA, C. **Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura**. João Pessoa: Produção, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop\\_t6\\_0007\\_0204.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf)> Acesso em: 3 jul. 2015.

SOARES, José Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Disponível em: <<http://www.jjsoares.com/?op=conteudo&id=41&menuId=84>> Acesso em: 9 set. 2015.

STEFANO, S.; GOMES FILHO, A. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. Guarapuava: **Revista Capital Científico**, dez 2004. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/COR/2003\\_COR1218.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR1218.pdf)> Acesso em: 20 jun. 2015.

STONER, J.A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=y3EOjfSfZNkC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=Gest%C3%A3o+com+pessoas:+uma+abordagem+aplicada+%C3%A0s+estrat%C3%A9gias+de+neg%C3%B3cios.&source=bl&ots=tkeULbdqsi&sig=znPdr52VL2OKa-KvrQ00hOffQRs&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CEMQ6AEwA2oVChMI2LH3ofSjyAIVSCOQCh3qFQnL#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20com%20pessoas%3A%20uma%20abordagem%20aplicada%20%C3%A0s%20estrat%C3%A9gias%20de%20neg%C3%B3cios.&f=false>> Acesso em: 4 ago. 2015.

TEIXEIRA, L. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas: Autores Associados, 2002.

UNDERHILL, B.; MCANALLY, K.; KORIATH, J. J. **Coaching executivo para resultados: o guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais**. São Paulo: Novo Século, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDAL-SALAZAR, M.; CORDÓN-POZO, E.; FERRÓN-VILCHEZ, V. **Efectividad del coaching em los procesos de mejora de gestión de empresas**. Madri: UNIVERSIA.

Disponível em:

<<http://search.proquest.com/openview/0e1a297085f11678a07ff148140c3191/1?pq-origsite=gscholar>> Acesso em:03 out. 15.

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

### COACHING EM EQUIPES

IDENTIFICAÇÃO	
Código de Formulário:	Gravação:

ENQUADRAMENTO DO PERFIL DO ENTREVISTADO	
Formação Acadêmica:	1. Curso da graduação: 2. Ano de conclusão: 3. Área de maior dedicação:
Formação em <i>coaching</i> :	4. Local em que foi feito o curso: 5. Quando foi feito o curso: 6. Quais módulos foram concluídos:
Cargo profissional:	7. Função que exerce: 8. Quantas pessoas você lidera: 9. O papel de sua função para a organização: 10. Tempo em exercício:

IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL CULTURAL DA EMPRESA	
Identidade:	11. Qual o setor de atividade da sua empresa? 12. Como os seus liderados se identificam com a organização?
Tolerância ao Risco e à Inovação:	13. Como a organização se adapta as novas situações ou novos processos organizacionais?
Individualismo	14. Como são tratadas questões da individualidade na empresa? 15. Como são vivenciadas as escolhas, decisões e autonomia de sua equipe?
Coletivismo	16. Como o grau preocupação é percebido entre os integrantes da equipe? 17. Como a empresa costuma lidar com as contribuições das equipes? 18. Como a empresa dá os <i>feedbacks</i> à essas contribuições? 19. Quem retorna os <i>feedbacks</i> ?
Participação	20. Como as equipes participam e se envolvem nos processos organizacionais?

IDENTIFICAÇÃO DO AMBIENTE CORPORATIVO	
<b>Recursos Humanos</b>	<p>21. Há profissionais capacitados para realizar e replicar os métodos associados à prática de <i>coaching</i>?</p> <p>22. Haveria disposição das pessoas em se tornar multiplicadores ou de interagir nesta técnica?</p>
<b>Recursos Financeiros</b>	23. Quanto a empresa se interessa em investir em treinamentos aos funcionários?
<b>Recursos Materiais ou estruturais</b>	24. Pensando na estrutura organizacional, como a empresa disponibiliza salas e materiais (mesas, computadores, projetores, etc) para a realização das técnicas?
<b>Política</b>	<p>25. Como as políticas internas da organização são flexíveis no sentido de permitir iniciativas direcionadas ao treinamento de profissionais?</p> <p>26. Como as políticas da empresa absorvem o escopo de mudança proposto pelas aplicações de <i>coaching</i> para equipes?</p> <p>27. As lideranças da empresa teriam dificuldade em manter os acordos feitos com a equipe, no sentido de manter a confidencialidade entre estes, frente à diretoria e analistas de resultado?</p> <p>28. Como se apresenta o ambiente da organização diante destas dinâmicas?</p>
<b>Cultura</b>	<p>29. Há inclinações da empresa na busca de novos métodos para realizar os trabalhos estabelecidos?</p> <p>30. Qual distância existe entre o que é formalizado pela organização e o que de fato é praticado na rotina do trabalho?</p>
<b>Clima</b>	<p>31. O ambiente interno da organização propicia o trabalho de um líder <i>coach</i>?</p> <p>32. Os liderados se envolveriam nas propostas do método?</p>

DELINEAMENTO DO CENÁRIO	
<b>Execução do <i>coaching</i> de equipes</b>	33. Frente ao cenário exposto, este ambiente seria capaz de propiciar a prática do <i>coaching</i> de equipes?
<b>Projeção de cenário ideal</b>	<p>a) Em caso positivo: verificar o que poderia ser implementado para uma melhor experiência da prática.</p> <p>b) Em caso negativo: verificar o que falta para que o cenário se concretize como ideal para a realização da prática.</p>

## APÊNDICE B - Tabela de respostas dos entrevistados

### VARIÁVEL: CULTURA

<b>Pergunta 12:</b>	
Como os seus liderados se identificam com a organização?	
<b>Entrevistado 01</b>	“Depende muito do público. O último mesmo, que era auditoria de vendas. Era dizer que a responsabilidade era grande pois a função era auditar o que os outros atendentes estavam fazendo, se estavam vendendo licitamente. Então o grau destas pessoas que estavam na auditoria já eram pessoas mais velhas, pessoas que tinham no mínimo um ano de empresa, pessoas mais idôneas, que a gente sentia que tinha responsabilidade e que gostasse de trabalhar na empresa e que não tinha o foco só em dinheiro e sim em estabilidade. Então, na auditoria é isso. Mas vendas, não. Em vendas, o público é de 19, 20 anos que tá ali só pra ganhar dinheiro, tá ali só pra passar uma chuva.”
<b>Entrevistado 02</b>	“A equipe hoje, vou colocar uma comparação: Vou colocar há um ano e meio, dois anos atrás, existia uma dificuldade muito grande das pessoas aceitarem o que a empresa tinha a oferecer. Hoje tá mudando um pouco, porque assim, tem a questão de sindicato, que pesou bastante porque não se conhecia muito o sindicato, não se sabia exatamente os termos, o que estava escrito lá que podia entregar para a gente, mas em contra partida, hoje, está havendo uma mudança, estou conseguindo ver que as pessoas estão mais à vontade, porque antes havia uma rotatividade muito grande, onde as pessoas passavam seis meses, um ano e já imediatamente queriam sair da empresa. Hoje eu tenho uma experiência de seis anos, quase, em fevereiro eu completo seis anos de empresa. Então eu comecei no momento em que esse projeto Ford entrou na empresa e eu enfatizo muita mudança, desde a parte administrativa com o setor de compras até agora o que tá sendo planejado, organizado para que as coisas aconteçam, mudou bastante. O sentimento dos trabalhadores é que agora eles estão mais seguros em continuar, até por conta da situação econômica que estamos hoje. Você entende que o pai de família não vai querer sair de uma empresa em uma época dessa.”
<b>Entrevistado 03</b>	“Atualmente, até pela revista, a exame, o banco no qual eu trabalho é uma das melhores empresas para se trabalhar a nível de clima organizacional. Não só isso, mas voltado também a gente tem uma preocupação mútua de cuidar de pessoas. O respeito com as pessoas. Então assim, você me perguntou o nível, assim [...] Eu posso elencar de 0 a 10, num grau de 8 a satisfação dos colaboradores na instituição financeira à qual eu trabalho.”
<b>Entrevistado 04</b>	“A maioria das melhores empresas para se trabalhar no mundo são empresas que oferecem uma certa liberdade aos seus funcionários, são empresas que promovem um ambiente mais agradável para que aquelas pessoas passem a ter mais saúde. Aquelas empresas que trabalham simplesmente com pressão, com rotina, são as empresas que menos têm produtividade. Eu encaixo a saúde nesse sentido corporativo para que você tenha um aumento de produtividade, um aumento de lucro, uma equipe mais coesa, um desenvolvimento dos profissionais e um desenvolvimento de todas as equipes existentes na empresa. Eu entro nessa questão de mudança de cultura, de comportamento, hábito para que você tenha mais lucro, para que você tenha maior produtividade. Se eu tenho um funcionário que gosta do que faz eu vou ter um retorno muito melhor. Infelizmente pessoas com identidade grande junto à empresa é a minoria.”

<b>Entrevistado 05</b>	“Acho que poucas pessoas aqui gostam realmente da empresa. Como a empresa tem uma política de raramente demitir, as pessoas se sentem seguras em suas posições, só que tem muito pouca mobilidade de cargos aqui. Poucas são as pessoas que conseguem progredir na carreira, então o cara entra aqui como auxiliar, ele vai ser auxiliar a vida toda. Tem casos aqui de funcionários com 10 anos de casa fazendo exatamente a mesma tarefa que faziam no primeiro dia de empresa. Quem gosta muito daqui são os gerentes, diretores, que já têm uma posição estável e confortável. ”
<b>Entrevistado 06</b>	“O pessoal não fala muito. Acha que tem coisas que poderiam mudar, que deveriam oferecer mais. Só que se comparar com as outras empresas, estamos dentro da média. Se não for bom, também não é algo que traga alguma revolta no pessoal. Amar a empresa, vestir a camisa da empresa, isso eles não fazem não, mas depende do setor e da proximidade que se tem com o gestor. ”
<b>Entrevistado 07</b>	“Acho que ninguém gosta realmente daqui. Fica porque é o que tem. Não vejo ninguém elogiando nada, nem dizendo que as coisas estão melhorando. Isso é uma política que estamos tentando mudar, mas enquanto as coisas continuarem assim, exigindo das pessoas mais do que deveríamos, não vamos conquistar funcionários, vamos só continuar contratando gente que só vai ficar feliz quando for demitido. Isso é tão sério que eles sabotam o próprio trabalho. Às vezes entopem a tubulação de dreno da cafeteira, ou quebram o aquecedor de café. ”
<b>Entrevistado 08</b>	“Por sermos uma empresa de tecnologia, temos um espírito jovem e conseguimos atrair um público igualmente jovem para compor nossas equipes técnicas, por isso, acredito que os liderados se identificam, bastante com nossa forma de agir na empresa. ”
<b>Entrevistado 09</b>	“O grau de identificação com a empresa é alto. Temos uma aceitação alta por parte dos franqueados, com unidades que têm mais de 20 anos de funcionamento. Quanto aos liderados, em geral, posso dizer que eles se identificam muito com nosso método e com nossa missão. Mais do que educar, entendemos que aqui contribuimos para construção de um mundo melhor.”

#### **Pergunta 14:**

Como são tratadas questões da individualidade na empresa?

<b>Entrevistado 01</b>	<p>“Tínhamos algumas coisas engessadas. O script, mesmo sendo venda, a gente tinha que seguir o script padrão, mas no caso da parte de contorno de objeções, argumentações era livre. O cara fazia a coisa engessada, mas que caso chegasse o resultado final que era a venda, voltava a coisa engessada que tinha que ter as normas de acordo com o código de defesa do consumidor, que era confirmar preço, valores, prazos, fidelizações. Então, o início da conversa era padrão, o diálogo não, o cara poderia seguir do jeito dele, e a finalização, após o sucesso do atendimento tinha que ser padronizado também, para não ter nenhum problema, no caso, judicial. Então o cara poderia ser diferente do outro, existe o livre arbítrio, mas no início e no encerramento era para ser padronizado. ”</p> <p>“Não, não podem não. (Ter individualidade e defender suas preferências) ”</p>
<b>Entrevistado 02</b>	“Eu sinto, como em todas as empresas, eu já trabalhei em outras empresas por

	<p>turno e a gente sempre sente aquela coisa assim: Ah! O primeiro turno, o segundo turno, o terceiro turno [...]”</p> <p>“Lá não para. Inclusive aos domingos tem também atividade durante o dia, mas não seria diferente com essa empresa. Continua, tem os mesmos problemas e cada líder tem uma maneira de lidar. Eu tenho uma certa imparcialidade em relação a alguns líderes que não têm o conhecimento da parte de gestão, da gestão das pessoas, de saber dar <i>feedback</i>, de saber como ele está agindo. Então, eu acredito que mais por isso ocorre os conflitos. Quando acontece de ter algum problema na área, foi porque o primeiro turno atendeu tal processo e o outro não atende. Deixou para o outro. Deixou pro próximo turno. Vai da forma como o líder vai receber essa informação e vai transferir para o turno. Um exemplo disso: Um processo. Eu tenho uma lista de peças para atender, que a gente chama de lista crítica e dentro dessa lista eu tenho que atender X itens. Aí eu não atendo e deixo o restante dos itens para o outro turno dar continuidade. Aí não existe aquela coisa de você procurar saber porque que não fez. Existe o julgamento: Ah! Deixou pra gente, o pessoal não faz nada. Então, assim, esse tipo de coisa ainda existe, infelizmente. É algo que eu não consigo aceitar muito. Agora, dentro da minha equipe, eu sempre falo assim: O importante é que a gente atenda a nossa atividade dentro do grupo. Não importa que o outro deixou, importa que a gente dê continuidade. Se tem algo que tem para ser questionado, ou que ficou pendente, isso deve ser resolvido entre a liderança, aí é a liderança que tem que resolver mesmo. Então se eu passo isso, esse sentimento que eu fiquei chateada porque deixou pra minha equipe, vai gerar problema o turno todo, vai gerar conversa e aí, não vai sair nada. A gente acaba ficando pra resolver probleminha, picuinha, conversa, disse-me-disse e o trabalho não sai com qualidade. ”</p> <p>“ [...]é uma autonomia supervisionada. Tem esse detalhe. Porque ao mesmo tempo que você delega, além do processo dele, que é normal de fazer, tem a parte do delegar. Você vai e supervisiona. Se você não supervisiona, você não tá fazendo nada. Você entrega algo para alguém, mas que você não sabe o que tá acontecendo. Então tem essa parte da supervisão. Em alguns casos, realmente, não acontece.”</p>
<p><b>Entrevistado 03</b></p>	<p>“Com muito respeito. Então, assim, o individualismo, uma das nossas premissas, um dos nossos valores é o trabalho em equipe. A gente coíbe bastante a individualidade. Como a instituição financeira é voltada muito ao varejo e pouco ao atacado, é uma instituição muito voltada ao varejo, então todos têm que pensar em andar em bloco. As pessoas têm que falar a mesma língua. Então, pregar o trabalho em equipe sempre, não pode ter aquela conversa de corredor, aquela conversa sem fio. Aquela conversa de telefone sem fio. Então, assim [...]”</p> <p>“É [...] A gente prega bastante isso. É o trabalho em bloco, em equipe. Então, o individualismo é muito coibido e quando [...] Assim [...] No seu grau de individualidade essas questões são tratadas diariamente. Com muito respeito, há uma condução que leve ao colaborador que a gente chama de baixa performance, quando ele tem um nível de individualidade e não tem a performance que a gente acredita. Quando a equipe toda entrega é uma equipe de alta performance. Não adianta um se destacar, tem que destacar todos. É visto como um todo, não individual. ”</p>



	“Sim. São coibidas (Atitudes de se trabalhar sozinho). ”
<b>Entrevistado 04</b>	“Essa é uma questão bastante difícil. Acredito plenamente que a gente tá evoluindo, que a gente tá caminhando pra um caminho mais humano, para uma realidade que vá trazer mais satisfação pras pessoas, como o <i>coaching</i> . Como o <i>coaching</i> trabalha normalmente com elite, pessoas bem instruídas, pessoas de alto poder aquisitivo, essa realidade acaba sendo um pouco mais rápida, só que eu tenho o costume de pensar no todo. Eu tenho o hábito de pensar no todo. Não adianta falar que as coisas estão maravilhosas porque eu tô vendo pessoas ganhando muito dinheiro quando eu sei que a grande maioria está sofrendo essa maioria que faz que aqueles poucos ganhem dinheiro. Então, eu não posso pensar só na minha conta bancária, só na minha produção quando a minha produção precisa de outras pessoas e essas outras pessoas precisam ter a mesma satisfação que eu. Por isso eu vejo que entender o outro é algo muito raro e distante nas empresas.”
<b>Entrevistado 05</b>	“Até certo ponto, as pessoas podem fazer as escolhas que quiserem, desde que não interfiram na posição da empresa. Aqui a gente não tem esse tipo de preocupação”
<b>Entrevistado 06</b>	“Se não afetar a rotina de trabalho, as escolhas devem ser feitas pelos funcionários. Aqui cada um pode aprender o que preferir. Eu , mesmo, tenho uma funcionária que estuda psicologia e isso não tem nada a ver com o nosso trabalho. A empresa costuma respeitar as decisões individuais de cada um. ”
<b>Entrevistado 07</b>	“Ainda não temos uma política para tratar isso. A franquia tem um posicionamento, mas por enquanto tem sido complicado se aproximar do que eles falam. Tentamos fazer que as meninas trabalhem em grupo, mas nem sempre isso acontece. Cada um faz as escolhas que achar melhor e nós tentamos absorver isso. ”
<b>Entrevistado 08</b>	“Preferimos trabalhar em grupo. Cada um pode ter a preferência que for, quanto a isto, tratamos com bastante respeito e damos liberdade para que cada um se expresse da maneira que for, mas gostamos de compartilhar conhecimento e experiências. ”

<b>Entrevistado 09</b>	“Cada consultor tem uma forma única de lidar com seus franqueados. Acreditamos muito nessa construção de relacionamento entre o consultor e o franqueado e deixamos ele livre para construí-la da melhor maneira. Respeitamos as individualidades aqui, cada pessoa tem suas dificuldades e seus talentos e tentamos assim, equilibrar as duas metades para que nossos colaboradores possam ter um desempenho exemplar. ”
------------------------	---

<b>Pergunta 16:</b>	
Como o grau preocupação é percebido entre os integrantes da equipe?	
<b>Entrevistado 01</b>	“Preocupação de se inteirar com os outros setores não existia não. Até porque o pessoal era muito jovem e estava ali mesmo para passar uma chuva. Assim que aparecia alguma coisa melhor os meninos saíam.”
<b>Entrevistado 02</b>	“Isso eu tenho uma certa paixão de falar, porque, eu acho que eu tenho feito um bom trabalho. Não pode dizer que é ótimo, excelente não, mas tenho feito um bom trabalho. Hoje, por exemplo, eu saí e fui trabalhar às 6 da manhã e voltei às 5 da tarde. Meu horário é segundo turno. Meu trabalho é segundo turno: De 14 às 22:30. E assim, eu [...] li [...] em muitos lugares, em muitos livros que você para ser um líder você tem que formar líderes. Eu saio do turno muito tranquila, deixando as informações necessárias que eles precisam para seguir o turno e vir para casa e só ligar às 22 horas para saber se deu tudo certo. Eles trabalham normalmente sem que eu precise estar lá 100%. Isso já me dá uma tranquilidade em saber que acho que é por aí. Então, eu tenho uma pessoa que assume o meu lugar dentro do que ele pode fazer, tenho um conferente meu que é líder dos conferentes e tem os outros de sistema que cada um sabe exatamente o seu papel e eles mesmo falam: Patrícia. Pode ficar tranquila, que aqui a gente faz tudo certinho e qualquer coisa a gente liga e aciona a pessoa que vai ficar responsável. Então, eu tenho essa tranquilidade. ”
<b>Entrevistado 03</b>	“A metodologia do banco não vê isso. Ela faz com que todos caminhem juntos e assim, com relação à gestão os liderados têm tanta liberdade de expressão, nós respeitamos bastante isso, que a gestão é um modelo de portas abertas. Então, assim, o que te incomoda "negão" bota pra fora, porque isso vai ser tratado. A condução é muito simples. Até pela premissa do banco: Simples e justo, o banco. Então, assim: Eu não vejo isso na instituição financeira em que eu trabalho. A gente tá conversando aqui, mas parece que o grau de satisfação na empresa que eu trabalho que eu não consigo enxergar isso. Então, assim, muito proveniente à ferramentas, a uma metodologia organizacional, de conjunto, onde todas as áreas elas se comunicam. O nosso RH é bastante atuante, possui vários canais de comunicação que possibilitam o bem estar do trabalhador, transformando e apoiando essa pessoa em suas tarefas diárias. ”
<b>Entrevistado 04</b>	“As pessoas se preocupam uma com a outra no momento em que se sentem valorizadas, não no sentido pessoal de amizade, questões mais íntimas, mas uma preocupação profissional, com certeza e isso é o mínimo que uma empresa precisa ter. Ninguém precisa ter amizade pessoal, mas um mínimo de respeito, de valorização do próximo, de entendimento de cada parte, é o mínimo que tem que ter dentro da empresa para que ela consiga trabalhar direito. ”
<b>Entrevistado 05</b>	“Como as pessoas tendem a se colocar em uma situação de conforto, não existe muito esse lance de preocupação. Acho que aqui as coisas são muito maleáveis. A gente não interfere muito um no trabalho do outro, só quando alguém tem uma dúvida em como tirar um relatório do sistema ou em alguma fórmula do Excel, mas não temos um grau de preocupação muito alto. ”

<b>Entrevistado 06</b>	“Aqui há uma relação de ajuda mútua. Em meu setor, eu sei que tem algumas pessoas que se colocam à disposição e se juntam para se ajudar. O grupo aqui é bastante unido e a preocupação é compartilhada. ”
<b>Entrevistado 07</b>	“Só se preocupa com o futuro. Não percebo um grau de preocupação um com o outro aqui. A preocupação que mais vejo aqui é em sair da empresa o quanto antes. Temos até uma lista de pessoas esperando por este momento. Tem gente que já tornou o convívio intolerável, mas não podemos demitir para não desfaltar o quadro. ”
<b>Entrevistado 08</b>	“As pessoas aqui, se preocupam um pouco um com o outro. Com este momento de crise, acho que principalmente o nosso setor de vendas tem sido o mais pressionado, então, o que cada um de nós pode fazer para concretizar uma venda, sem dúvida, é feito. ”
<b>Entrevistado 09</b>	“Nos preocupamos primeiro com os franqueados. Toda atenção deve ser dada a eles e aos nossos clientes. Percebemos um alto grau de preocupação com eles. Entre os consultores, nos preocupamos com os resultados e metas. Temos um ranking interno que mede as regionais e os responsáveis. Cada um deve se preocupar com sua meta e seus resultados e estamos sempre atentos a este ranking. ”

<b>Pergunta 17:</b>	
Como a empresa costuma lidar com as contribuições das equipes?	
<b>Entrevistado 01</b>	“Sim. Aceitava (contribuições), da mesma maneira. Pela motivação, para tentar manter o ambiente agradável, motivado, eles aceitavam. ”
<b>Entrevistado 02</b>	“Tem uma análise que depende muito. Como é um processo ligado a uma empresa que tem uma estrutura muito dinâmica e tem que ser bem assertiva, pois são veículos, a gente tem que pedir em alguns casos a autorização dessa empresa que é nosso cliente. Então, não é qualquer informação ou sugestão que a gente muda no procedimento, mas se for para a melhoria realmente e for detectado que aquilo ali vai contribuir até mesmo considerando a questão segurança, aí sim, muda sim. ”
<b>Entrevistado 03</b>	“Nós temos uma metodologia de reunião diária. O varejo é composto por uma reunião diária toda manhã, onde nós nos colocamos, colocamos nossas ideias, o que tem que ser feito naquele dia e o líder consolida tudo em <i>flip chart</i> e pega e seleciona as melhores opiniões em conjunto, sugere e dá um direcionamento. Funciona mais ou menos assim. Então, é tratado com muita transparência onde todos têm o conhecimento. Não é tratado como se fosse em bastidores, é tratado na presença de todos os colaboradores. ”
<b>Entrevistado 04</b>	“A iniciativa [...] então [...] eu vejo como sendo feito durante um processo de <i>coaching</i> ou após um processo de <i>coaching</i> eu percebo uma maior valorização neste sentido. O <i>coaching</i> ajuda muito nesse sentido. Uma coisa que eu percebo muito são profissionais de nível médio ou nível mais baixo que tem inúmeras ideias para colaborar com o desenvolvimento da empresa, mas que são ignorados por não serem de nível estratégico e a partir do momento em que ele consegue colaborar ele se sente mais feliz e o resultado da empresa melhora. ”
<b>Entrevistado 05</b>	“Isso é mais com o gestor. As coisas não são muito de chegar na diretoria. Você faz alguma coisa que muda a rotina e às vezes nem precisa comunicar ao gestor. Tá dando certo? Então vai fazendo. Se for algo para modificar ou que vá influenciar no trabalho de outra pessoa, então o gestor interfere, mas é tudo bem livre. Ninguém liga muito pro que é feito, desde que o que é pedido seja feito. ”

<b>Entrevistado 06</b>	“A gente tem que levar as mudanças para os superiores sempre. Se a gente descobre alguma forma de tratar um processo, tem que ser mostrado para o regional responsável para que ele analise a viabilidade das mudanças. Isso demora um tempo pois tem todo um processo de entender o novo fluxo de trabalho, depois discutir os efeitos disso com os envolvidos, depois coloca em prática em uma incubadora para ver os resultados e assim vai [...] mas as contribuições da equipe, quando válidas, são colocadas em prática.”
<b>Entrevistado 07</b>	“Como somos uma franquia, colaborações não são aceitas. Temos que seguir o padrão da empresa.”
<b>Entrevistado 08</b>	“De uma forma muito clara. Vemos com bons olhos, sim, as contribuições. É importante para nós que possamos inovar a cada dia. O nosso produto final precisa de inovações e ter uma equipe preocupada além de realizar o seu trabalho, focada em trazer formas novas de trabalhar é muito importante.”
<b>Entrevistado 09</b>	<p>As contribuições são aceitas quando não interferem no estatuto de nossa franquia. Quando as normas não são alteradas, testamos alterações em processos, mas não é algo muito comum. Temos uma consultoria especializada para pensar nossos processos e trazer inovações, assim, nossos colaboradores podem se preocupar mais em atingir seus resultados.</p> <p>Claro [...]cada região tem sua própria forma de entender e nestes casos, os franqueados, junto com os coordenadores de franquia têm liberdade para adaptar campanhas para chamar mais clientes e tratar a comunicação interna.</p>

**Pergunta 18:**

Como a empresa dá os *feedbacks* à essas contribuições?

<b>Entrevistado 01</b>	<p>“Dá. Dá sim. (<i>Feedback</i>)</p> <p>Sempre dá o <i>feedback</i>, explicando o motivo da ideia não ser aprovada. "Olha, a ideia é boa, mas neste momento nós não temos dinheiro para aplicar" ou "Foi feita a avaliação e vimos que não vale à pena". Eles sempre dão, tudo formalizado por e-mail, tudo registrado no setor responsável. Então a resposta vem da mesma forma.</p> <p>Todo atendente tinha que dar no mínimo, um <i>feedback</i> a cada 15 dias.”</p>
<b>Entrevistado 02</b>	<p>“Ela faz. Ela faz anualmente. Ela envia, o RH que controla isso, envia os formulários e solicita para que cada líder faça o <i>feedback</i> com sua equipe e devolva.”</p> <p>“O meu é mais constante. Depende também da situação, eu vou ver perfil a perfil, pessoa por pessoa e a necessidade também, mas eu costumo fazer a cada dois meses. Depende muito. Agora mesmo eu estou no processo de <i>feedback</i>. Hoje eu passei o dia todo preenchendo formulário para já começar a chamar o pessoal e conversar. Esse que é imposição, da empresa, que é aquela questão que ocorrer que tem que constar, esse eu não me sinto muito à vontade. Eu gosto mesmo daquele que eu sinto a necessidade, aí eu chego lá e falo. Esse para mim é o que vale mais.”</p>

<p><b>Entrevistado 03</b></p>	<p>“Nós temos um sistema de avaliação de seis em seis meses onde o funcionário tem uma nota numa escala de 0 a 5 e essa nota, nós acreditamos que ela não pode ser surpresa para o funcionário. Do mesmo jeito que a gente tem uma metodologia de reunião diária para tratar de coisas positivas, nós temos uma reunião individual com o colaborador, quando o colaborador está pecando em alguma função, em algum ponto. A gente chama de ajuste. Outra coisa, a gente estimula muito o <i>feedback</i> 360 graus. Uma vez por semana o funcionário, muito sutilmente, ele vai pedindo opiniões dos seus pares, dos seus liderados, dentro do subgrupo, que a gente chama de agência, dentro da organização e nós proporcionamos esse <i>feedback</i> 360 graus. Isso é muito importante porque acaba que o colaborador absorve muita coisa boa. Então, assim, as pessoas começam a falar do que poderia acontecer e aí tira o ponto positivo, o que serve pra gente e que a gente está aberto a receber e elimina o que não está aberto a receber. E quando o funcionário passa do ponto, aí é que o <i>coaching</i> me ajudou bastante. Antes eu era muito diretivo. Eu tinha uma péssima [...] Um péssimo [...]”</p> <p>“Hábito! Um péssimo hábito de não elogiar diretamente a pessoa. Então, assim, entendo que as pessoas têm seus pontos positivos e se um profissional tá ali, a gente tem que retribuir com elogios, para fazer que ele se sinta importante. Então, assim, é onde o líder entra para elogiar, reconhecer os pontos que ele faz muito bem e despertar o ponto que ele tá pecando de uma forma que ele sinta que é importante ele desempenhar aquele papel bem feito. Não é imposto ele dizer: "Olha, Joãozinho, você desempenha essa, essa, essa, essa, essa função muito bem e essa função que está aqui eu preciso que você tome posse dessa função para que, como você é importante [...]" Para que ele sinta-se parte do todo, não impondo. Aí você pergunta: "Faz sentido para você que esse ponto aqui também é importante que você faça?". Deixa ele à vontade para pensar. Que ele conduza e que ele construa todas as perguntas consistentes.”</p>
<p><b>Entrevistado 04</b></p>	<p>“ [...]eu vejo a percepção, primeiro deles mesmo da colaboração e de partir do momento que você tem uma colaboração como esta de mostrar para todos, com o sentido de incentivar os outros que ainda não colaboraram e também de parabenizar aquele que conseguiu colaborar, um incentivo a ele continuar participando e mostrando para ele, mostrando para os outros que todos têm condições de serem ouvidos, desde que seja com questões produtivas. Também não adianta o funcionário querer ficar indo na direção só pra reclamar. Reclamar de horário, reclamar de cansaço [...] fala com os gerentes pra poder pedir aumento e reclamar de alguma coisa que ele considera errado, ao invés disso é começar a mudar a percepção. Eu acredito que isso é possível ser feito com o <i>coaching</i> de uma maneira bem expressiva e rápida.”</p>
<p><b>Entrevistado 05</b></p>	<p>“É o que eu disse [...] Se você fizer e der certo, continua fazendo. Se der errado e alguém perceber, rapidinho você vai levar dois gritos e vai entender que deu merda.”</p> <p>“(Aos risos) só é problema que se der merda e não incomodar ninguém o cara vai continuar fazendo aquilo até um dia aquilo virar verdade na empresa e o resto todo acompanhar.”</p> <p>“Já (aconteceu) [...] várias coisas aqui são assim. Começa errado, ninguém percebe e aí todo mundo segue achando que é o certo.”</p>

<b>Entrevistado 06</b>	“Na hora. É uma coisa rápida. Descobriu, passou pelo processo, é aceita? Muito obrigado! Se em algum momento, percebeu-se que não é válido: Muito obrigado, mas não. Sem espetáculo.”
<b>Entrevistado 07</b>	“Só em casos em que a dona da rede se reporta à franquia. Nesses casos ela ganha placa de agradecimento e tudo. Mas na empresa, entre os funcionários da regional, isso não existe. Só se ela fizer uma coisa muito grave, aí a repreensão tem que ser dada na hora, se possível, envolvendo até o RH.”
<b>Entrevistado 08</b>	“Com transparência e imediatismo. Sempre que ocorre alguma coisa, quando um funcionário consegue um grande resultado ou quando pede uma opinião, nos preocupamos em ser imediatos nesta demanda.”
<b>Entrevistado 09</b>	<p>“Normalmente, por e-mail. Costumamos também premiar as melhores práticas na convenção anual, onde participam todos os franqueados da rede, num <i>feedback</i> público, uma parabenização geral para o colaborador.”</p> <p>“Damos retorno por e-mail ou em uma ligação mais demorada, explicando detalhes do que acontece, por exemplo, se ele permite que uma unidade modifique seu layout ou se começamos a perder alunos. Ele recebe relatórios indicando as falhas e conversamos muito para entender o que pode estar acontecendo e os motivos disso.”</p>

#### **Pergunta 26:**

Como as políticas da empresa absorvem o escopo de mudança proposto pelas aplicações de *coaching* para equipes?

<b>Entrevistado 01</b>	“Eles viam. Até por que nós tínhamos que mensurar resultados. Eu pedia o treinamento de contorno de objeções, então por um período, até por que, ia haver a avaliação do instrutor que aplicou, se o cara fez isso, ele tem que botar o trabalho dele aí e mostrar o resultado. Então esse instrutor acabava juntando-se ao supervisor para acompanhar aquele período em que acontecia o treinamento, que no caso era um período menor, de um mês. Ele dava o treinamento, e fazia aquele acompanhamento, ajudava na monitoração, resultado e ajudava a contemplar o <i>feedback</i> . Se eu pedisse, eu tinha que ver a resposta e indicar se valeu à pena.”
<b>Entrevistado 02</b>	“Eu não sei se uma parte da diretoria, se ela tem esse conhecimento específico. São duas pessoas relativamente jovens, então assim, se eu for considerar que partindo dessas duas pessoas em específico, elas queiram utilizar desse recurso de <i>coachee</i> dentro da empresa, dentro desse entendimento, eu acredito que eles fariam. Mudando o contexto, eles fariam, agora, eu não sei te dizer qual o nível de conhecimento deles e se eles acham que isso é importante, se isso é bom para eles.”
<b>Entrevistado 03</b>	“O nosso RH tem total autonomia para fazer isso. Para propor isso, a nível de [...] Até a nossa presidente do RH Brasil do banco, ela é muito aberta e respeita muito com relação à novas ideias e propaga bastante isso. É como eu te falei, a minha instituição é muito preocupada com pessoas. No desenvolvimento das pessoas, eu acho que isso não seria problema.”
<b>Entrevistado 04</b>	“Em partes sim. Quando você começa a aprofundar demais, porque até também,

	<p>o próprio <i>coach</i> tem que perceber se a mudança que tá sendo enxergada como necessária vai fazer bem pra empresa, porque se você pega uma empresa em que a maioria dos funcionários tem que ser tão grande a ponto de tirar o gestor da gestão se torna um pouco mais complicado. Dessa maneira fica nos funcionários uma sensação de perigo e acaba que a necessidade de processos de <i>coaching</i> se torna maior para o gestor do que para a própria equipe. Eu já vivenciei casos semelhantes a isso onde a equipe inteira tinha o desejo de que mudasse a gestão da empresa, só que a gestão da empresa era o dono da empresa e aí se torna mais complicado porque tem que mudar a cabeça dele. O que aconteceu foi que a maioria dos funcionários saiu. Aqueles funcionários que participaram daquele processo, se não me engano tem um ou dois de um total de 20. Aí você tem que começar tudo do zero porque tudo foi perdido, saiu da empresa com o pessoal. Por isso que o gestor precisa também do processo de <i>coaching</i>. Não adianta só ele contratar um <i>coach</i> e colocar pros outros, porque ele tá dizendo que ele é melhor que todo mundo e acaba que essa é a percepção que o funcionário tem. ”</p>
<b>Entrevistado 05</b>	<p>“Se for falar de política aqui, papel, instrumento, estatuto, acho que não tem. A política é o que quem manda quer. Às vezes os caras nem percebem que mudou, quando vai ver já é feito assim há meses. ”</p> <p>“Não tem uma política de mudança. Isso não tem. Vai mudando [...] ”.</p>
<b>Entrevistado 06</b>	<p>“Absorveriam da mesma maneira que é feito hoje. Sem muita frescura. Bem direto e passando pelas avaliações do processo.”</p>
<b>Entrevistado 07</b>	<p>“Se alguma coisa pudesse ser mudada, deveria ser do dono para baixo. Conscientizando ela, a gente conseguiria ter um escopo de mudança aceitável. Só que as únicas coisas que são válidas aqui são as opiniões dela. Se não parte dela, não existe escopo de mudança. Acho que a empresa não teria essa agilidade para aceitar opiniões de um trabalho de <i>coach</i>. Eu já estou aqui há algum tempo e muito pouco mudou. ”</p>
<b>Entrevistado 08</b>	<p>“Eu ainda não tentei trazer aplicações de <i>coaching</i> para cá. É inevitável que num <i>feedback</i> ou em um problema com alguém a figura do <i>coach</i> apareça em mim, mas isso ainda não foi feito. ”</p> <p>“Acredito que não teríamos dificuldade em trazer o <i>coach</i> como técnica, já que temos uma grande capacidade de adaptação. As políticas têm flexibilidade e isso parte desde a postura do nosso diretor comercial, que é um dos criadores do software que vendemos. ”</p>
<b>Entrevistado 09</b>	<p>“Sendo uma mudança regional ou especial para a franquia, a coisa fica entre o coordenador de franquias e o franqueado. A empresa registra o fato permitindo que a mudança ocorra e seja mantida mas não o transforma em prática padrão para todas as unidades. ”</p>

**Pergunta 29:**

Há inclinações da empresa na busca de novos métodos para realizar os trabalhos estabelecidos?	
<b>Entrevistado 01</b>	<p>“Sim. (A empresa) incentivava muito. Perguntava [...] Tá ruim? Mandava a gente fazer um plano de ação, verifique as melhores práticas, busque mercado, busque fora, o que for. Faça, aplique e mostre o resultado pra gente, o que a gente chamava de case de sucesso. A gente pegava a prática, aplicava de uma forma e apresentava se levasse sucesso ao resultado.”</p> <p>“(É uma cultura que valoriza o aprendizado) demais! Ensina mesmo você realmente a trabalhar, a pesquisar, a procurar, não se acomodar, por que vai passando os anos e vai mudando a situação em todo sentido. A gente começa a trabalhar com galera X, depois Z, depois Y, então a gente tem que saber se adequar à nossa realidade, então, incentivava bastante no buscar.”</p>
<b>Entrevistado 02</b>	<p>“Não. Você me levantou uma questão, eu nunca soube essa questão. Se tem eu nunca soube conhecimento.”</p>
<b>Entrevistado 03</b>	<p>“Sim. O estímulo na empresa em que eu trabalho é de reinvenção todos os dias. Se nós não nos reinventarmos todos os dias, ficamos para trás, meu amigo. É matar um leão por dia.”</p> <p>“Estimulamos a reinvenção todos os dias.”</p>
<b>Entrevistado 04</b>	<p>“Ela (a empresa) busca uma nova visão para conseguir seus objetivos. Ainda não vejo essa visão "estou lucrando, então vou implantar o <i>coach</i> ainda mais", entra mais na questão de que time que está ganhando não se joga. O <i>coaching</i> não é para quem tem problema e tem alguma necessidade, a grande questão é que todos nós merecemos um <i>coach</i>. Eu mereço estar melhor, eu mereço melhorar meu lucro, minha produtividade, minha felicidade, eu mereço isso.”</p>
<b>Entrevistado 05</b>	<p>“A empresa não pede para mudar, mas é claro que se um funcionário meu criar uma forma melhor para extrair um relatório, eu vou agradecer. Aqui a gente tinha um relatório de divergência diário. A menina desse relatório demorava um dia inteiro para fazer o relatório, porque ela tinha uma lista de produtos com alteração de preço que tinha mais de 200 itens. Aí ela entrava no sistema em cada item para colocar numa planilha do Excel o preço de cada item. Tinha dia que ela não conseguia enviar o relatório. Era uma pessoa pra fazer isso o dia inteiro. Aí ela foi pra outra empresa e o cara que ficou nesse cargo descobriu que o sistema trazia os itens e exportava pro Excel em um minuto e meio. Ele mudou o método de trabalho dele. Disso a gente não pode reclamar.”</p>
<b>Entrevistado 06</b>	<p>“Incentivar, a gente não incentiva. Se eu te falar que eu junto meu pessoal para pedir que eles descubram ou façam pesquisa para melhorar algum processo, estarei mentindo. Se a pessoa descobre alguma coisa nova no sistema e quer compartilhar com os outros, tudo bem, é algo bom, mas eu acho que não parte da empresa e sim do perfil do profissional que nós temos.”</p>
<b>Entrevistado 07</b>	<p>“Não. Não tem nem como estimular coisas novas porque as meninas não têm tempo. Também não tem gente ainda suficiente ocupando todos os quadros. Tem sido difícil manter as meninas fazendo certo o trabalho que já existe, imagine se inventar coisa nova para fazer.”</p>
<b>Entrevistado 08</b>	<p>“Como eu disse, somos uma empresa que gosta de inovar todos os dias. Precisamos disso, está em nosso DNA. Sim, nós buscamos sempre por modificar o novo.”</p>
<b>Entrevistado 09</b>	<p>“Não exatamente. Às vezes os franqueados sugerem, alunos sugerem e até funcionários sugerem alguma coisa, mas tudo é encaminhado para a consultoria,</p>



	que decide junto à direção o que pode ser alterado. ”
--	---

<b>Pergunta 30:</b>	
Qual distância existe entre o que é formalizado pela organização e o que de fato é praticado na rotina do trabalho?	
<b>Entrevistado 01</b>	“Não. Lá tinha a missão, visão. A visão até era enorme. Eram dez. Lembro que a última era: mesmo que o cliente esteja errado, o cliente sempre tem a razão. Então, lá tem esse dilema. A gente é não muito contra o cliente ou qualquer outra coisa. A gente sempre dizia que estava tudo bom com relação ao cliente, mesmo que ele estivesse errado. Então, a empresa tinha a preocupação de manter o cliente. A gente tinha dois clientes: O cliente que nos contratava, a Credicard contratava a Contax e a Contax tratava aquele cliente dele, então tínhamos dois clientes: O cliente que contratou e o cliente que estava prestando o serviço. Então, não podia fugir muito, por que era o nome da empresa que estava atendendo. A gente não falava Contax. A gente fala Credicard, ou Oi. Era a Oi que estava atendendo. Então a gente tinha que manter o padrão da marca. ”
<b>Entrevistado 02</b>	“Não existe muita distância não. É mais questão de [...] para facilitar. Não. Aqui para gente é melhor trabalhar dessa forma e dentro disso, claro e com muito cuidado, até por questões de risco de acidentes, nós coordenadores temos autonomia, nós assumimos a responsabilidade. Aí é que está o X da questão. ”
<b>Entrevistado 03</b>	“Não. O que ela prega é o que ela executa. É um alinhamento perfeito. ”
<b>Entrevistado 04</b>	“Bastante. A distância é grande, nessa empresa que eu falei, que eles queriam que o gestor saísse, a empresa tinha lá o quadrinho de missão, visão, valores, preocupação com o cliente, preocupação com a equipe, fazia treinamento [...] eu dava treinamento pra minha equipe constantemente, fazia o acompanhamento de perto, trabalhava muito nesse período, só que a prática era diferente, que você não tinha essa valorização, a valorização tava no papel. Porque que tá no papel? Porque o Sebrae manda, porque o mercado manda, por a internet manda [...] você vai no site de uma empresa que não tem missão, visão e valores, o cara que é mais entendido um pouquinho fala: "essa empresa aqui não tem organização nenhuma" ”.
<b>Entrevistado 05</b>	“Não acho que exista distância porque a empresa não é de prometer muito. Ela deixa muito claro as coisas: Você ganha isso, é pra fazer isso. Se quiser, tudo bem, se não quer, pede pra sair e eu chamo outro. ”
<b>Entrevistado 06</b>	“Não. O que ela diz que oferece é exatamente o que recebemos. O que ela prega é o que executa. ”
<b>Entrevistado 07</b>	“A gente posa de muito justa aqui, mas não é nada disso. Empresa tem uma inclinação muito religiosa, mas na realidade ela arranca o couro das meninas. É normal trabalhar aqui das 8 da manhã até as 23. Não é raro ter gente trabalhando até as 3 da manhã no escritório e tendo que acordar às 8 para iniciar tudo de novo. ”
<b>Entrevistado 08</b>	“Não vejo distância alguma. As políticas são claras e cumpridas por todos. Não vejo queixas. ”
<b>Entrevistado 09</b>	“Temos uma missão muito importante, que é educar e formar cidadãos para o novo mundo. É possível ver nos olhos de cada funcionário o reflexo desta missão e o quão apaixonados por isso nós somos. Tudo o que prometemos e falamos é

	refletido em nossas ações diariamente, seja atendendo à mãe de um aluno ou realizando uma visita de negócios. ”
--	---

### VARIÁVEL: *COACH*

<b>Pergunta 21:</b>	
Há profissionais capacitados para realizar e replicar os métodos associados à prática de <i>coaching</i> ?	
<b>Entrevistado 01</b>	“Foi feito um processo com a universidade, que levou esse conhecimento para a empresa e dentro da empresa foi multiplicado. Aquilo passou a fazer parte da cultura da empresa, aprender e replicar. Multiplicou e por causa da rotatividade, acabou-se preparando um material mais adequado à nossa realidade, um material mais enxuto, até por que, como temos uma certa rotatividade e vai mudando de acordo a cada período, eles vêm atualizando. Mas o setor de "estrutória", tinha essa preocupação de manter bem vivo o aprendizado. ”
<b>Entrevistado 02</b>	“Já capacitadas, não. Mas temos líderes que com certeza seriam ótimos replicadores destas informações e dessas ferramentas. ”
<b>Entrevistado 03</b>	“A nível de agência, a única pessoa que tem essa metodologia <i>coaching</i> sou eu. Mas observo várias pessoas que tenham a possibilidade de desenvolver essa metodologia, de se formar na metodologia <i>coach</i> . Porque eles já têm uma capacidade nata. Ele não desenvolveu, ele não trabalhou isso, mas são pessoas questionadoras, que questionam, que fazem perguntas, que ouvem e têm a capacidade de ouvir muito bem e de perguntar. Então, são pessoas muito inteligentes. ”
<b>Entrevistado 04</b>	“Sim. Poucas, mas tá aumentando expressivamente. Eu considero isso fantástico (ter pessoas que possam replicar as técnicas dentro das empresas) porque o <i>coach</i> não é só uma metodologia de trabalho, uma carreira, é um novo estilo de vida. Você muda sua maneira de pensar e de agir, conseqüentemente você muda tudo. Muda toda a sua realidade. A partir do momento que você tem outras pessoas, outros líderes, outros profissionais com essa capacidade de expansão de consciência e de colaboração com o próximo você passa a ter resultados muito melhores. ”
<b>Entrevistado 05</b>	“Acredito que não. Todo mundo lá só quer ficar um pouco e sair pra alguma coisa melhor. Todo mundo lá tem um interesse bem pessoal do seu emprego. Até os que fazem faculdade tão nessa só pra pagar a faculdade. Fazem cursos que não têm nada a ver com a função. Do jeito que a coisa é por lá, acho difícil que alguém faça qualquer coisa pela empresa. ”
<b>Entrevistado 06</b>	“Não, mas não acho que seria difícil convencer meus colegas a se capacitar para os métodos. Acho ainda que alguns líderes ali precisam muito desse tipo de ajuda, para entenderem o que é liderança de verdade. Alguns até têm um perfil que seria muito legal para a empresa que se tornassem <i>coach</i> . ”
<b>Entrevistado 07</b>	“Não. A empresa costuma contratar o pessoal mais barato, não gosta de ter custo. Acha que treinar é mandar a pessoa fazer as coisas. Infelizmente, mesmo tentando conscientizar os donos, costumamos contratar funcionários com perfil muito distante da necessidade da empresa. Muito, por causa do salário e pela rotina que é muito estafante. ”

<b>Entrevistado 08</b>	“Estamos capacitando. A nova leva de funcionários já estamos buscando com esse perfil. Além de mim, temos um gerente de RH também com essa formação e buscamos por novos líderes que se encaixem neste perfil. ”
<b>Entrevistado 09</b>	“Temos uma gama muito grande de profissionais aqui dispostos e capacitados para realizar as teorias de <i>coaching</i> se assim fosse necessário. ”
<b>Pergunta 22:</b> Haveria disposição das pessoas em se tornar multiplicadores ou de interagir nesta técnica?	
<b>Entrevistado 01</b>	<p>“Tinha! Bastante! Tanto, que a maioria, principalmente os que iniciaram fazendo este treinamento com a Mackenzie, boa parte foi promovida a coordenador e gerente. Acabaram tendo um bom know-how e se desenvolveram legal. ”</p> <p>“A gente tinha um projeto que tinha um <i>coach</i> mesmo, que foram esses primeiros instrutores e eles ficavam responsáveis por quatro a cinco supervisores e eles acompanhavam todos os indicadores desse supervisor e de acordo a cada equipe ele avaliava a necessidade de cada um de fazer um plano de ação que este gestor deveria fazer com os liderados. Então, ele cobrava coisas padrão. Exemplo: Monitoria, quatro por dia, o <i>feedback</i> desses quatro, acompanhamento <i>online</i> do atendente que tivesse o menor índice de vendas, arrumação do layout da sala. A gente tinha esses indicadores. A gente tinha então esse <i>coach</i> que ficava acompanhando e cobrando. Ele via parte de resultado, acompanhava pessoalmente, acompanhava até a forma de dar <i>feedback</i>, dinâmica, ensinava a gente a aprender o CHA: conhecimento, habilidade e atitude; ele orientava desde o início. Desde o momento que o atendente chegava, você tinha que receber com o sorriso no rosto, um bom dia, um “boa tarde”, um “boa noite”, até o momento de como aplicar o que a gente chamava de “fode-back”. Aquele <i>feedback</i> que o cara já tá na pior e ensinava como a gente ia passar isso pra ele. Eles ensinavam tudo do início ao fim. ”</p>
<b>Entrevistado 02</b>	<p>“Não. Não haveria. Até porque eu já tô tentando isso há um tempo. Venho tentado, como eu tô muito no dia a dia com essa questão de <i>coach</i>, inclusive eu já fiz processos de <i>coach</i> com algumas pessoas lá dentro. ”</p> <p>“Fiz com pessoas que fazem faculdade, e tudo, mas foi assim na fase em que eu estava fazendo os processos de <i>coachee</i> e estava interessada, no momento em que eu mais trabalhei com estas ferramentas, mas assim, tem até um interesse, mas não têm aquela vontade, da atitude de continuar ou de se especializar nisso.”</p> <p>“Nem cheguei a completar, não. Não cheguei a completar as 10 sessões justamente por isso: A questão tempo, ser dentro da empresa não funciona. Fazer <i>coach</i> entre colegas, dentro do ambiente organizacional é uma experiência [...] não sei se já funcionou com alguém, mas comigo, para mim, minha percepção é que não funciona. Não é legal. Tem que ser fora mesmo.”</p>

<b>Entrevistado 03</b>	<p>“Completamente”</p> <p>“Sim. O que facilita isso também é o seguinte: É que nós lidamos com vários tipos de pessoas. O nosso público é muito diferenciado. Ele é muito pulverizado. Então acaba a gente pegando e conversando de várias coisas. Então, assim, felizmente, nós adquirimos muitos conhecimentos. Eu participei de um debate em certa feita, antes do curso de <i>coaching</i>, e falávamos dos profissionais do mercado. Quando chegou na função bancário, o bancário ele é muito discriminado com relação à recolocação de mercado. O empresariado acha que o bancário só sabe vender crédito. Muito pelo contrário. O bancário tem a capacidade de trabalhar em diversas coisas. As pessoas não têm essa visão. Por exemplo: Um bancário iria se adequar ao ramo de logística perfeitamente, principalmente o líder de pessoa jurídica, ele lida com isso. Ele lida de uma forma indireta, mas, por exemplo, no banco a gente tem sistema de logística, ele precisa entender. Visitamos clientes de vários perfis onde, de vários segmentos, onde seja uma empresa de logística, de comunicação, a gente procura entender daquele segmento de mercado daquele cliente. Então, o conhecimento que o bancário tem hoje é extremamente rico e que ele pode contribuir com vários conhecimentos em diversas funções. Eu tava falando nesse encontro e é muito difícil em alguns casos a realocação do bancário e para mim, isso é uma utopia. Agora, eu acho que nós enquanto bancários, temos que nos projetarmos, nos posicionar perante o mercado. Mostrar para o mercado que temos esse tipo de conhecimento, mas isso só vai nos permitir se posicionando e melhorando muito a nossa comunicação. Hoje a comunicação, ela é muito importante. Ela sempre foi, só que hoje nós estamos abrindo os olhos para isso. Então, assim, o bancário de uma roda de amigos, ele só falava de banco. Poxa! Assim [...] É importante ele se comunicar e projetar e externar toda essa vivência que ele tem. Falar de outros assuntos, se posicionar de outra forma no mercado.”</p>
<b>Entrevistado 04</b>	<p>“Sim. Tenho visto um interesse muito grande nisso. Das pessoas, dentro da organização, do gestor de RH, o gerente de RH não querer somente aprender um pouquinho e passar por um processo e colocar a equipe para fazer um treinamento. Ele quer se capacitar para ter a sua própria liberdade lá dentro para desenvolver todo o trabalho sem depender de outro profissional. Isso fica mais barato para a empresa, mais interessante para ele porque se mantém como líder, no papel de líder, porém, você mantém aquela limitação de um profissional que está inserido na organização, logo está inserido nos problemas, está inserido na cultura e é um pouco mais difícil de ter uma visão uma visão externa. O gerente não substitui um consultor externo, mas o aproveitamento dele passa a ser melhor. Se eu atendo 10 empresas e dessas 10 eu capacitei 10 gestores, o meu trabalho fica muito mais produtivo. Se dessas 10 empresas eu não capacitei ninguém, eu vou ter muito mais trabalho em cada uma delas, então provavelmente eu não vou poder nem atender a todas elas.”</p>
<b>Entrevistado 05</b>	<p>“Só se a empresa pagasse ou se tirasse uma hora do trabalho para fazer essas atividades sem acumular o trabalho desse tempo fora da sala. A galera lá muitas vezes tem dificuldade de fazer o que a gente pede. Não acho que teríamos bons resultados com o pessoal de lá. ”</p>

<b>Entrevistado 06</b>	<p>“Sim. No início, como isso causa certa mudança na rotina, as pessoas poderiam se retrair um pouco na hora de tomar a decisão, mas acredito que teríamos o número mínimo suficiente para fecharmos uma primeira turma para o treinamento.”</p> <p>“Já fomos uma vez convocados por um diretor que queria dar um treinamento. Era um sábado e todos participaram. O treinamento não foi muito bom, mas mesmo em um sábado foi casa cheia (risos) [...] Claro [...] Um convite do diretor para o treinamento ministrado por ele.”</p>
<b>Entrevistado 07</b>	<p>“Não. Nem pensar. Eu nem teria coragem de pedir para que as pessoas reservassem algum tempo para um trabalho como esse. Tem funcionários aqui com 5 semanas de trabalho direto, sem folga, de domingo a domingo. Tem líder que liga para mim chorando pedindo uma folga pra poder ir no médico porque já está com exame vencido. As pessoas aqui têm dificuldade de cumprir seu papel na empresa, não dá pra pedir algo assim.”</p>
<b>Entrevistado 08</b>	<p>“Normalmente as pessoas aqui se envolvem nas propostas que lançamos. Temos atividades em grupo que são bastante descontraídas e realizamos quase tudo em conjunto. Cada setor interage com o outro para formar uma rede de conhecimentos. O que sinto aqui, na maioria das pessoas é que temos um sentido de união e aprendizado muito grande.”</p>
<b>Entrevistado 09</b>	<p>“Como somos uma franquia preocupada em difundir o conhecimento, é uma premissa da nossa organização que cada colaborador seja multiplicador de métodos que promovam o crescimento.”</p>

**Pergunta 23:**

Quanto a empresa se interessa em investir em treinamentos aos funcionários?

<b>Entrevistado 01</b>	<p>“Sem pena! De ir pro Othon, passar o fim de semana todo fazendo esse treinamento, festa, realmente naquele período é o tempo das vacas gordas. Não tinha pena de gastar não.”</p>
<b>Entrevistado 02</b>	<p>“Agora, eu não sei como colocar, mas assim [...] Eu não vejo histórico da empresa em investir nesses treinamentos. Eu não vejo que ela tenha interesse em fazer isso.”</p>
<b>Entrevistado 03</b>	<p>“Plenamente. E nessa conversa informal que eu tive com o diretor ele defende bastante e acha que os funcionários têm que se autoconhecer e se desenvolver. Então, eu acho que é extremamente viável essa causa. Acho que a empresa tem muito crescer com relação a este ponto.”</p>
<b>Entrevistado 04</b>	<p>“Nesse período eu vejo uma redução bem grande. A gente tem entrado em contato com muitas empresas e pelo menos, principalmente agora nesse meio de ano a gente recebeu muita informação de corte de custos ou simplesmente de estagnação, de segurar, de não investir em nada além, por conta da crise, por conta das incertezas, do aumento do dólar, nisso tudo a gente percebeu uma grande instabilidade, e aí a gente percebe com isso é que interesse tem, o interesse tá crescendo e muitos estão esperando a virada do ano para ver essas decisões que estão sendo tomadas no cenário econômico político para que no ano que vem consigam investir nisso.”</p>
<b>Entrevistado 05</b>	<p>“Nunca vi um treinamento sobre qualquer coisa lá. Tem uns 7 anos que trabalho na empresa e normalmente, se o cara quiser alguma coisa, ele tem que</p>

	ir buscar sozinho. ”
<b>Entrevistado 06</b>	“Então, às vezes acontece esse milagre. Pelo menos uma vez no ano a gente ganha um treinamento. Já foi de Excel, já foi de segurança, teve esse treinamento do diretor (risos). ”
<b>Entrevistado 07</b>	“Não temos treinamento. A gente costuma buscar as pessoas com maior bagagem de vivência e cursos possível, mas o que pesa mais na hora de contratar é o quanto a pessoa quer este emprego e se aceita o salário. A função ele vai pegando no dia a dia com alguém. ”
<b>Entrevistado 08</b>	<p>“Bastante. Estamos desenvolvendo agora a nossa universidade corporativa. É importante entender que o conhecimento de um funcionário deve ser compartilhado com a empresa, criando uma grande rede de conhecimento. Aquele que compartilha, em outro momento acaba aprendendo com um colega algo que será compartilhado. Se todos pensamos assim, logo o crescimento será de todos. ”</p> <p>“Temos parcerias com faculdades que oferecem seus cursos com desconto e incentivamos nosso pessoal a se reciclar. Se não for por uma faculdade, fazendo uma pós ou outro curso acadêmico, que recicle seus conhecimentos em cursos livres, com colegas ou em congressos, mesmo viajando. ”</p>
<b>Entrevistado 09</b>	“Realizamos treinamento sempre. Temos o encontro nacional da franquia em que discutimos as melhores práticas para cada região, temos cursos à distância para que cada franqueado possa obter o melhor resultado em sua unidade, temos cursos para aperfeiçoar os coordenadores regionais. Capacitação é o foco do nosso negócio. ”

**Pergunta 24:**

Pensando na estrutura organizacional, como a empresa disponibiliza salas e materiais (mesas, computadores, projetores, etc) para a realização das técnicas?

<b>Entrevistado 01</b>	“Sem pena! De ir pro Othon, passar o fim de semana todo fazendo esse treinamento, festa, realmente naquele período é o tempo das vacas gordas. Não tinha pena de gastar não. ”
<b>Entrevistado 02</b>	“Agora, eu não sei como colocar, mas assim [...] Eu não vejo histórico da empresa em investir nesses treinamentos. Eu não vejo que ela tenha interesse em fazer isso. ”
<b>Entrevistado 03</b>	“Plenamente. E nessa conversa informal que eu tive com o diretor ele defende bastante e acha que os funcionários têm que se autoconhecer e se desenvolver. Então, eu acho que é extremamente viável essa causa. Acho que a empresa tem muito crescer com relação a este ponto. ”
<b>Entrevistado 04</b>	“Nesse período eu vejo uma redução bem grande. A gente tem entrado em contato com muitas empresas e pelo menos, principalmente agora nesse meio de ano a gente recebeu muita informação de corte de custos ou simplesmente de estagnação, de segurar, de não investir em nada além, por conta da crise, por conta das incertezas, do aumento do dólar, nisso tudo a gente percebeu uma grande instabilidade, e aí a gente percebe com isso é que interesse tem, o interesse tá crescendo e muitos estão esperando a virada do ano para ver essas decisões que estão sendo tomadas no cenário econômico político para que no ano que vem consigam investir nisso. ”
<b>Entrevistado 05</b>	“Nunca vi um treinamento sobre qualquer coisa lá. Tem uns 7 anos que trabalho na empresa e normalmente, se o cara quiser alguma coisa, ele tem que ir buscar

	sozinho. ”
<b>Entrevistado 06</b>	“Então, às vezes acontece esse milagre. Pelo menos uma vez no ano a gente ganha um treinamento. Já foi de Excel, já foi de segurança, teve esse treinamento do diretor (risos). ”
<b>Entrevistado 07</b>	“Não temos treinamento. A gente costuma buscar as pessoas com maior bagagem de vivência e cursos possível, mas o que pesa mais na hora de contratar é o quanto a pessoa quer este emprego e se aceita o salário. A função ele vai pegando no dia a dia com alguém. ”
<b>Entrevistado 08</b>	<p>“Bastante. Estamos desenvolvendo agora a nossa universidade corporativa. É importante entender que o conhecimento de um funcionário deve ser compartilhado com a empresa, criando uma grande rede de conhecimento. Aquele que compartilha, em outro momento acaba aprendendo com um colega algo que será compartilhado. Se todos pensamos assim, logo o crescimento será de todos. ”</p> <p>“Temos parcerias com faculdades que oferecem seus cursos com desconto e incentivamos nosso pessoal a se reciclar. Se não for por uma faculdade, fazendo uma pós ou outro curso acadêmico, que recicle seus conhecimentos em cursos livres, com colegas ou em congressos, mesmo viajando. ”</p>
<b>Entrevistado 09</b>	“Realizamos treinamento sempre. Temos o encontro nacional da franquia em que discutimos as melhores práticas para cada região, temos cursos à distância para que cada franqueado possa obter o melhor resultado em sua unidade, temos cursos para aperfeiçoar os coordenadores regionais. Capacitação é o foco do nosso negócio. ”

**Pergunta 25:**

Como as políticas internas da organização são flexíveis no sentido de permitir iniciativas direcionadas ao treinamento de profissionais?

<b>Entrevistado 01</b>	<p>“Sim. E eu tinha a liberdade de solicitar mais treinamentos para a minha equipe. Poderia pedir para preparar material com foco em contorno de objeção, se eu identificasse. Eu poderia solicitar para solucionar um problema da minha equipe.”</p> <p>“Eu pedia o treinamento de contorno de objeções, então por um período, até por que, ia haver a avaliação do instrutor que aplicou, se o cara fez isso, ele tem que botar o trabalho dele aí e mostrar o resultado. Então esse instrutor acabava juntando-se ao supervisor para acompanhar aquele período em que acontecia o treinamento, que no caso era um período menor, de um mês. Ele dava o treinamento, e fazia aquele acompanhamento, ajudava na monitoração, resultado e ajudava a contemplar o <i>feedback</i>. Se eu pedisse, eu tinha que ver a resposta e indicar se valeu à pena. ”</p>
------------------------	---

<b>Entrevistado 02</b>	<p>“Não. Assim: De ter, a gente tem, a gente pode fazer, mas tem que ser tudo <i>linkado</i> com o RH da empresa. A gente não pode fazer treinamento extra sem que o RH coordene e agente esse treinamento. Eu dei um treinamento de liderança lá, em 2014 e tive que pedir autorização, foi um treinamento que durou a tarde inteira, foi muito proveitoso, e deveria ter ocorrido mais, ter outras sessões desse treinamento, mas assim, tem que ter um alinhamento com o RH. A gente não pode fazer esse treinamento assim. Sobre o processo, como eu sei que tem que treinar minha equipe, eu vou lá, treino minha equipe e as outras também da minha área, eu acabo treinando todo mundo, eu informo que fiz esse treinamento e já passo para eles, dentro do mês porque gera indicadores e é até aí. Mas se for algo além, que vai gerar custos, disponibilizar para um palestrante ir lá ou alguém dar um treinamento, aí não.”</p>
<b>Entrevistado 03</b>	<p>“O nosso RH tem total autonomia para fazer isso. Para propor isso, a nível de [...] até a nossa presidente do RH Brasil do banco, ela é muito aberta e respeita muito com relação à novas ideias e propaga bastante isso. É como eu te falei, a minha instituição é muito preocupada com pessoas. No desenvolvimento das pessoas, eu acho que isso não seria problema.”</p>
<b>Entrevistado 04</b>	<p>“Aquele que não é flexível não pode iniciar um trabalho como este. Não chega nem a iniciar a proposta de <i>coaching</i> porque ele sabe que as coisas têm que ser feitas do jeito dele e através do <i>coaching</i> as coisas não serão feitas do jeito dele, serão feitas da melhor maneira para o todo. O centralizador não consegue abrir mão disso. Mas eu tenho visto uma redução dessa centralização e um aumento da participação mesmo. Acho que tem alguns anos, já, que o mercado acompanha empresas como o <i>Google</i> e <i>Facebook</i> e começaram a perceber que o que eles fazem é interessante. Eles conseguem ter uma seriedade muito grande, uma produtividade muito grande com liberdade e cooperação. Todo ano a gente tem o resultado na revista "As melhores empresas para se trabalhar" e a apresentação da cultura organizacional, das estratégias que eles utilizam e é claro que as outras empresas que querem chegar nesse nível também leem e buscam mais informação para saber o que fazer. E aí, como todo ser humano o empresário acaba querendo copiar parte do trabalho que foi feito nas melhores empresas para ver se consegue também evoluir.”</p>
<b>Entrevistado 05</b>	<p>“Nunca parei para pensar sobre isso. Normalmente, quem quer treinamento tem que buscar por conta própria.”</p> <p>“Ela é flexível se você for pagar um curso para você mesmo e se para isso você não tiver que sair mais cedo do trabalho. Aí ela tem toda flexibilidade do mundo.”</p>
<b>Entrevistado 06</b>	<p>“A organização como um todo eu não sei, mas sei que alguns chefes aqui são flexíveis, até porque nós temos o banco de horas, então isso facilita. Se for necessário sair mais cedo, a gente pode sair e pagar em outro dia. Acho que isso depende mais do coordenador do que da empresa. Aqui é muito grande. As coisas acontecem e até chegar o no setor responsável demora muito. Então, as pessoas se ajeitam por aqui mesmo.”</p>
<b>Entrevistado 07</b>	<p>“Não temos políticas fixas aqui. Tudo depende do entendimento dos donos. Se ela acha que é importante, é feito.”</p>



<b>Entrevistado 08</b>	<p>“Treinamento faz parte da política da empresa. Temos flexibilidade total para buscar novos aprendizados, tanto que estamos com o projeto de universidade corporativa.”</p> <p>“Se tiver outra forma de promover o aprendizado na empresa, acho que não teríamos nenhum problema e trazê-lo para a empresa. Temos uma grande flexibilidade aqui.”</p>
<b>Entrevistado 09</b>	<p>“As nossas políticas de treinamento já têm um calendário que prevê todos os encontros destinados à capacitação dos funcionários. Nos preocupamos em manter o aprendizado, seja para o nosso cliente ou para o nosso colaborador, sempre contínuo.”</p>

## VARIÁVEL: CLIMA

<b>Pergunta 19:</b> Quem retorna os <i>feedbacks</i> ?	
<b>Entrevistado 01</b>	“Era do setor de planejamento. ”
<b>Entrevistado 02</b>	<p>“Ela (a empresa) faz. Ela faz anualmente. Ela envia, o RH que controla isso, envia os formulários e solicita para que cada líder faça o <i>feedback</i> com sua equipe e devolva. ”</p> <p>“O meu (<i>feedback</i>) é mais constante. Depende também da situação, eu vou ver perfil a perfil, pessoa por pessoa e a necessidade também, mas eu costumo fazer a cada dois meses. Depende muito. Agora mesmo eu estou no processo de <i>feedback</i>. Hoje eu passei o dia todo preenchendo formulário para já começar a chamar o pessoal e conversar. Esse que é imposição, da empresa, que é aquela questão que ocorrer que tem que constar, esse eu não me sinto muito à vontade. Eu gosto mesmo daquele que eu sinto a necessidade, aí eu chego lá e falo. Esse para mim é o que vale mais. ”</p> <p>“Cada líder é responsável pelo processo de <i>feedback</i> com sua equipe. Agora assim, hoje mesmo eu tenho um colaborador que é um [...] tem um mês e meio mais ou menos, ele foi transferido para lá e que eu vou pedir apoio do RH para fazer esse <i>feedback</i> junto comigo. Eu vou precisar do RH. Não que ele seja um mal funcionário, não, só por questão de assiduidade. Então, eu teria que conversar com ele, mas é o único ponto. Normalmente é o coordenador, o líder que vai lá, pega a sua equipe e faz o <i>feedback</i>. ”</p>
<b>Entrevistado 03</b>	“É um <i>feedback</i> compartilhado. Todo mundo tem a responsabilidade de dar o <i>feedback</i> . Agora, o gestor ele chama uma vez por semana, a cada quinze dias e dá essa devolutiva de <i>feedback</i> . ”
<b>Entrevistado 04</b>	“Geralmente é o líder direto da equipe. Pode ser o gerente, pode ser o diretor, pode ser o presidente, mas é o líder direto da equipe. Eu vejo como interessante não só o líder da equipe, o líder direto da equipe dar o <i>feedback</i> , mas eu vejo como interessante também os superiores darem <i>feedback</i> , pra mostrar que está sendo visto [...] Porque o líder direto tem contato constante, mas o líder superior, ele fica posicionado como um Deus. Aquele cara que ninguém pode entrar na sala dele, ninguém pode falar com ele e quando vê passando é quase bater continência. Então, eu percebo como muito interessante e a empresa passa a ter um retorno muito maior a partir do momento que esse líder superior consegue se mostrar também como ser humano. Às vezes são dois minutos [...] um simples “Parabéns. ”; “Vocês estão indo muito bem. Crescemos X% por causa de vocês”. Isso muda completamente o ambiente de uma empresa. A gente pode ver que a grande maioria das pessoas não se sente valorizadas no trabalho e é um dos maiores valores do ser humano o reconhecimento, pensando de maneira geral.”
<b>Entrevistado 05</b>	“Não temos essa política de retorno e <i>feedback</i> . As orientações do trabalho vêm do superior imediato. Aqui, temos uma quantidade bem pequena de <i>feedback</i> , ficando tudo a cargo do gestor. Eu costumo falar com meus funcionários mais quando eles executam uma ação que precisa ser corrigida. ”

<b>Entrevistado 06</b>	“O gerente é que retorna com o <i>feedback</i> . Não tem ainda um formulário certo, um jeito único, padrão da equipe para dar o <i>feedback</i> , mas isso é uma coisa muito importante do nosso trabalho de coordenador. A gestão passar por orientar nas obrigações do funcionário, mas também por ajudar nos erros e sinalizar os acertos dele. Eu queria dar mais <i>feedback</i> , sei que tenho falhado nisso porque o tempo todo aparece alguma coisa nova pra fazer, aparece um relatório novo ou uma reunião e esse contato com a equipe vai ficando de lado, mas quando sobra um tempo, eu vou ali na salinha de reunião dou o <i>feedback</i> . Falo se a pessoa está indo bem e o que tem que corrigir, mas não temos um modelo padrão nem um calendário formalizando isso. Depende da sensibilidade de cada um. ”
<b>Entrevistado 07</b>	“Ninguém. Qualquer um. Quem se incomoda grita logo e dá um jeito de resolver. Devolutiva, formalidade, isso aqui não existe. A gente tenta dar um jeito, troca o pneu com o carro andando. À medida que as coisas vão acontecendo, a gente vai resolvendo e vai tocando o barco. ”
<b>Entrevistado 08</b>	“O gestor da área é responsável pelo <i>feedback</i> direto, ou seja, referente às tarefas diárias e às competências técnicas do profissional. No RH temos um trabalho de orientar sobre o desenvolvimento profissional, a parte de relacionamento e fazemos uso de uma análise 360 semestral que nos ajuda a dar uma diretiva a respeito desse trabalho. Então, podemos dizer que formalmente o <i>feedback</i> é construído a quatro mãos. ”
<b>Entrevistado 09</b>	“Os coordenadores são responsáveis por todo o <i>feedback</i> às unidades e os gerentes de área são responsáveis pelo <i>feedback</i> aos coordenadores. ”

**Pergunta 27:**

As lideranças da empresa teriam dificuldade em manter os acordos feitos com a equipe, no sentido de manter a confidencialidade entre estes, frente à diretoria e analistas de resultado?

<b>Entrevistado 01</b>	<p>“Só manter entre a equipe, não. Em algum momento poderia ser prejudicial, mas por exemplo, tinha o supervisor, coordenador e gerente. Poderia terminar no coordenador para acobertar, tendo qualquer problema ele poderia dar um jeito, mas só o supervisor e atendente, não. Era muito difícil, em qualquer problema que acontecesse poderia complicar muito a vida do gestor, mesmo sendo uma coisa meio besta, mas dependendo da forma que foi dita, falada ou demonstrada poderia prejudicar a vida do cara na empresa. ”</p> <p>“Só em termos de escala de horário, escala de carnaval e eu sabia que o atendente vendeu a folga dele e não pode, mas eu precisava ficar calada para não gerar problema, nem por preocupação com o indivíduo, para não gerar resultado ruim da equipe no carnaval. Chegavam a pagar R\$200 pra um cara, por um dia de trabalho, só pro cara folgar no carnaval. ”</p> <p>“Eu fazia aquela linha: eu sei que tá acontecendo mas eu finjo que não. ”</p> <p>“(Se dependesse dos meus gestores) eu teria que contar tudo. ”</p>
<b>Entrevistado 02</b>	“Até o momento nunca ocorreu nada o contrário disso. Então, vou considerar que até o momento ela não se restringe e a gente não tem problemas em relação a isso. Existe uma parceria em relação à minha supervisão com a liderança abaixo dele e todo o pessoal. Então, assim [...] Você me remeteu a lembrar uma reunião

	<p>em que a gerência falou até sobre isso, da questão que nós estávamos ali como líderes, tínhamos a parte de defender, de estar do lado da empresa, então, não poderíamos alimentar aquelas questões, eu gosto de dar exemplo do sindicato que o sindicato lembra tudo. A gente não poderia alimentar, mas tínhamos a obrigação de saber contornar a situação. Mais ou menos nesse sentido. Eu não saberia se todos os líderes têm a mesma dinâmica de separar, mas já tivemos líderes de serem o provocador da situação ruim entre as equipes.”</p> <p>“Por conta do líder (consegue). Mas a gente aprende. Eu aprendi. A primeira vez que eu fui líder nessa empresa, sou líder em casa [...] Mas desde o momento em que eu fui líder, até hoje, eu mudei muito. Então eu busquei aprender. Eu fiz gestão de pessoas, aí você lê muito, faz um curso de <i>coach</i>, tudo isso agrega para o conhecimento e a falta disso, você fica estagnado, não consegue ir nem pra um lado nem pro outro e nem saber onde você está. Por isso que eu acho importante o líder saber qual o seu ponto A e seu ponto B.”</p>
<b>Entrevistado 03</b>	<p>“Banco realmente é complicado porque assim [...] Neste ponto foi uma pergunta muito inteligente da sua parte. (Risos). Abrindo para você [...] É aí onde mora a armadilha. Sobre a confidencialidade, a nossa conversar a título de unidade, uma conversa [...] Assim [...] Muita coisa a gente filtra e assim [...] A gente guarda essa confiabilidade. Mas em se tratando de instituição financeira tem certos assuntos que não dá para ser confidencial. Tá? E a gente tem que levar ao alto escalão. São assuntos que [...] têm que ser tratados e coibidos. Não tem. A gente realmente não tem. Prega isso, tem confiabilidade, mas [...] Como toda grande instituição financeira, alguns assuntos a gente não pode deixar de levar em consideração e manter essa confidencialidade.”</p> <p>Pesquisador: “Haveria uma dificuldade de manter [...]”</p> <p>Entrevistado: “Média! Não total. Mas haveria.”</p>
<b>Entrevistado 04</b>	<p>“Pois é [...] Aí a gente volta à questão de que quem não é flexível não contrata. Se ele percebe que ele não consegue lidar com isso (com a confidencialidade) ele acaba interrompendo o processo. Porque o que é mais importante na verdade, pro gestor, pro líder não é o que foi tratado, mas sim qual será o resultado. Pra ele não importa muito o que foi debatido dentro da sala, qual ferramenta foi aplicada, se alguém falou mal dele ou não, qual foi o <i>feedback</i> de cada um. Isso é o que menos importa, o que importa é que o processo gere resultado: Aumento de produtividade, redução de custos, aumento de lucro, basicamente. Que ela tenha um melhor aproveitamento daquilo que é feito, seja em visibilidade no mercado, aumento do número de cliente, melhores estratégias, desde que dê mais dinheiro, reduza os gastos e melhore a produtividade da empresa. Então, eu vejo essa confidencialidade com uma certa facilidade. Eu por exemplo deixo claro que a confidência é absoluta. Isso tanto em incorporações quanto em particular. Eu atendo casais, eu atendo filhos, faço trabalho com crianças e adolescentes também e eu deixo claro isso pra mãe, porque a mãe tem a questão da super proteção de querer saber de tudo o que acontece durante a seção, e aí eu deixo claro que eu não posso falar de tudo o que acontece durante a seção porque senão eu vou perder a confiança e o trabalho vai ser interrompido e isso deve ser deixado bem claro.”</p>

<b>Entrevistado 05</b>	“Tudo o que acontece deve ser repassado. Eles até conseguem esconder alguma coisa que fazem, mas tudo o que acontece o gerente tem que ficar sabendo. Essas coisas são importante se quer alguém entre na justiça contra a empresa. Mesmo se a gente tivesse uma orientação de manter segredo do que ocorre, se o <i>coach</i> descobre alguma coisa importante, deve ser informado à diretoria para que se tome providência.”
<b>Entrevistado 06</b>	“Como aqui é uma empresa grande e normalmente tudo é tratado com o gestor, se o gerente for o <i>coach</i> acho que a dificuldade vai ser fazer que os funcionários acreditem nele. Com certeza eles não irão ser cem por cento transparentes com o gerente ou com o líder imediato por medo de perder o emprego.”  “Se o <i>coach</i> fosse de fora, acho que seria mais fácil confiar, mas aí o <i>coach</i> teria que negociar com o gerente os termos de sigilo. Não sei se seria difícil cumprir os acordos com os participantes da prática, acho que seria mais difícil fazer as pessoas confiarem no líder <i>coach</i> se ele for de dentro da empresa.”
<b>Entrevistado 07</b>	“Sim. Primeiro que aqui todo mundo sabe da vida de todo mundo. Do jeito que as coisas estão e da forma que a gente trabalha, todo mundo na defensiva e fazendo o que pode, não duvido que o pessoal possa sabotar o <i>coach</i> . Já tentaram fazer comigo. O problema disso tudo aqui é que o trabalho tem que ser feito na dona. Se ela não entender dos direitos e deveres da empresa e dos funcionários, implementar um plano como esse é muito difícil.”
<b>Entrevistado 08</b>	“Não haveria dificuldade alguma em manter os acordos de confidencialidade. Os gestores buscam apenas por desenvolver os caminhos e habilidades técnicas de seus liderados. Normalmente não nos preocupamos em como o cidadão irá fazer o seu trabalho. Nos preocupamos mais com o resultado do trabalho, se tudo está correto e transparente do que com os caminhos que foram feitos para alcançar os resultados. Tratamos esse assunto aqui com ética, respeito à individualidade e transparência.”
<b>Entrevistado 09</b>	“Não pode haver segredos entre as partes. Tanto das unidades quanto com os coordenadores senão, correremos risco de perder uma qualidade padrão em nosso serviço ou permitiremos que as coisas comecem a passar despercebidas.”

**Pergunta 28:**

Como se apresenta o ambiente da organização diante destas dinâmicas?

<b>Entrevistado 01</b>	“Teve. Por que lá sempre foi dessa forma: A gente procurava identificar quem tinha o perfil de multiplicador. Então, a gente fazia acompanhamento, buscávamos pessoas com bons resultados, que conseguia ser referência na equipe, então essa pessoa poderia ser o multiplicador e até tutor, auxiliando o supervisor como tutoria. Então, tinha um reconhecimento após este acompanhamento.”  “Assim, as pessoas acabavam se comportando melhor e tratando melhor os colegas porque ou ele queria se tornar <i>coach</i> e ele só seria chamado se fosse identificado nele o perfil bom e se ele já era <i>coach</i> , ele se comportava melhor partindo para ser o exemplo.”
------------------------	--

<b>Entrevistado 02</b>	<p>“Eu estou pensando muito por isso. É mais chão de fábrica. E aí, fica um pouco complicado de você pegar e aí são vários perfis. São pessoas que a maioria só tem até o segundo grau, então você tem que ver todo um trabalho com eles de um entendimento inicial para depois ver isso, mas depois, voltando para a minha equipe, eu vou responder por ela. Eu acho que o clima é bom.”</p> <p>“Tem aqueles problemas pessoas de todo dia, mas por conta do líder essas coisas são contornadas.”</p>
<b>Entrevistado 03</b>	<p>“A gente tem um ambiente muito bom e isso, com certeza se refletiria nas dinâmicas de <i>coaching</i>. Às vezes, quando eu converso com o pessoal e utilizo a dinâmica, tudo ocorre de uma maneira muito boa. O clima na empresa é muito bom. A empresa trata todos com muito respeito e isso ajuda muito na hora de trabalhar como <i>coach</i>. ”</p>
<b>Entrevistado 04</b>	<p>“Eu vejo mudanças na primeira sessão. Uma coisa que eu ensino para os <i>coaches</i> que eu formo e pros outros <i>coaches</i> que fazem parte da minha equipe é que a gente nunca pode permitir que um <i>coachee</i> seja individual ou seja em equipe, saia frustrado ou decepcionado de uma sessão, porque ele vai carregar isso até a próxima sessão, no mínimo uma semana sentindo aquela frustração. Então eu procuro finalizar a sessão, sempre, fazendo com que aqueles participantes saiam alegres, animados, motivados, felizes, empolgados para produzir, porque sempre tem tarefa pra desenvolver, sempre mando um dever de casa. Sempre tem alguma coisa pra fazer até a próxima sessão. Então o objetivo é fazer com que realize empolgado, inspirado pra fazer aquela tarefa, para concretizar aquilo que foi planejado para que a mudança se torne imediata. ”</p>
<b>Entrevistado 05</b>	<p>“O ambiente não muda muito de dinâmica para dinâmica. Tudo depende mais da boa vontade do gerente. Não penso que seja possível que as coisas mudem muito pois temos uma consciência coletiva voltada para o resultado do trabalho. ”</p>
<b>Entrevistado 06</b>	<p>“Normal. Não temos trabalhos como este aqui, mas sabendo fazer não muda muito não. A maior preocupação das pessoas aqui é em aumentar trabalho, então, com a conscientização geral de que esta é uma mudança pra melhor, não seria difícil realizar as coisas. Haveria até aceitação sobre isso. ”</p>
<b>Entrevistado 07</b>	<p>“Nem dinâmica eu acredito que teríamos. Eu fiz etapas de <i>coaching</i> com a dona. Fica tudo bonitinho no começo, mas só ali, pra mostrar pros amigos que ela tem um <i>coach</i> porque quando chega nas lojas é tudo diferente e ela esquece do que foi trabalhado. As meninas também não têm o perfil para um trabalho em equipe, em harmonia. É todo um processo que inicia na contratação. Então, por isso não vejo aqui um ambiente que ajude em coisas como <i>coach</i>. ”</p>
<b>Entrevistado 08</b>	<p>“Aqui temos um ambiente muito bom. Um trabalho de <i>coaching</i> em equipes não seria difícil de ser realizado aqui. Nossos profissionais têm características de trabalho em grupo, adaptabilidade e busca por novidades. ”</p>
<b>Entrevistado 09</b>	<p>“A organização se mostra bem ajustada à proposta da prática. Temos bons grupos que se relacionam de maneira saudável com a empresa, sem grandes problemas no relacionamento. ”</p>

<b>Pergunta 31:</b>	
O ambiente interno da organização propicia o trabalho de um líder <i>coach</i> ?	
<b>Entrevistado 01</b>	“Ele não só é, como ele fazia e realizava isso. Foi muito válido [...] foi uma coisa: Eu fiz meu projeto de faculdade sobre o absenteísmo. A vazão é muito grande, o <i>turnover</i> . Então, eu consegui com a ajuda da Mackenzie aplicar o que eu fiz na prática e consegui em uma empresa que tem como média de 10 a 15% de absenteísmo identificada e não identificada, consegui manter uma equipe por um ano sem ter uma falta. Através do <i>coaching</i> , acompanhamento de resultado, motivando a equipe, através desse resultado, conseguindo benefícios, então para mim, agregou muito. A galera se sentia motivada, a gente conseguia agregar valores financeiros, motivacionais, reconhecimento através disso. Então, ela deixava você fazer isso.”
<b>Entrevistado 02</b>	“Propicia, mas o líder <i>coach</i> tem que ser bem persistente. Não pode desistir, porque agora, como está mudando também o efetivo, com muitas pessoas novas, para você ter uma ideia de quando eu entrei de 2010 até agora, só tem eu e mais, acho que umas duas, quatro, cinco pessoas, do primeiro time que entrou na empresa. Então assim, mudou muito o perfil. Hoje tem muito mais pessoas formadas na parte administrativa, antigamente não tinha, uma coisa que é legal lá, que eu gosto, são os jovens aprendiz. Eles acabam ficando na empresa e são pessoas ótimas e são bem selecionados e tenho um ponto positivo para a empresa. Então, assim, hoje com esse perfil que está, o líder que quiser aplicar ferramenta de <i>coaching</i> , trabalhar de forma assertiva, tendo todos esses cuidados, com certeza consegue.”
<b>Entrevistado 03</b>	“Eu acho que no grau percentual, uns 80%, 85% toparia.”  “Sim. Temos um clima bastante favorável à mudança. Todo mundo tá querendo se desenvolver.”
<b>Entrevistado 04</b>	“Varia muito. Tem aquelas empresas que chegam no desespero. Tá uma bagunça só e a gente entra pra arrumar a bagunça. Mas tem outras que tão mais estruturadas. A gente continua com a realidade de que quase 90% dos novos negócios no Brasil fecham em um ano. Falta de organização, o mínimo. Falta de preparo. O brasileiro não gosta de estudar, não gosta de ler e são pontos importantes. Uma das coisas que eu faço muito nas minhas sessões, nos meus processos é a leitura.”
<b>Entrevistado 05</b>	“Acho que sim.”  “Tem gente aqui e um <i>coach</i> ajudaria a trazer as pessoas para dentro da empresa. Fazer o cara vestir a camisa, se preocupar em trabalhara certo.”
<b>Entrevistado 06</b>	“Eu acho que sim.”  “Dentro das equipes o clima é bem harmonioso, sem grandes complicações, mesmo sabendo que às vezes podem surgir algum desentendimento, a condução de um trabalho para preparar o pessoal aqui para as aplicações de <i>coaching</i> não seria difícil.”

<b>Entrevistado 07</b>	“Não. Não temos perfil, não temos tempo, as pessoas não se gostam e as que se gostam se protegem para fazer o mínimo possível. O ambiente é tenso e as meninas jogam contra a empresa [...] muitas até para serem demitidas logo. Acho que muitas delas quer sair daqui o quanto antes, mas a empresa não tem caixa nem tem substitutos em número para não afetar a operação das lojas.”
<b>Entrevistado 08</b>	“Sim. Temos essa organização que não foi pensada para o <i>coaching</i> em equipes, mas que se ajusta bem às características do <i>coaching</i> .”
<b>Entrevistado 09</b>	“Penso que a empresa se adapta muito bem a estas novas práticas. Pelo que eu vejo, clima ajuda muito. Temos uma orientação voltada a resultado, mas flexível, muito por causa do nosso papel na sociedade e pela nossa razão de existir.”

<b>Pergunta 32:</b>	
Os liderados se envolveriam nas propostas do método?	
<b>Entrevistado 01</b>	“(Sim) [...]até por que o currículo é muito novo, uma turma com 18, 19, 20 anos e estão naquela sede, na ânsia de aprender e ganhar dinheiro. Isso ajuda bastante.”  “ [...]pelo perfil de funcionários, esta é uma empresa que o pessoal se coloca à disposição de participar e aprender.”
<b>Entrevistado 02</b>	“Com certeza (Os liderados se envolveriam). ”
<b>Entrevistado 03</b>	“Se envolveriam completamente, exemplo disso é que todo encontro com o <i>coach</i> gera um exercício que deve ser trazido na semana seguinte. No cenário que a gente tem lá não teríamos dificuldade quanto a isso. As pessoas participariam e trariam os exercícios propostos.”
<b>Entrevistado 04</b>	“Sim. E também porque só pensa em <i>coaching</i> e só pensa em trabalhar com <i>coaching</i> quem pensa em melhorar os resultados e se coloca à disposição para isso. Eu tenho trabalhado com pessoas que têm a visão semelhante à minha, assim como as empresas buscam por práticas qF30:H31ue sejam semelhantes à deles. As pessoas que se aproximam de mim são pessoas com essa realidade expansiva, então, se aquela pessoa se aproxima, eu entendo que ela vai se envolver nas propostas sim, até porque ela só procura o que está disposto a realizar.”
<b>Entrevistado 05</b>	“Depende do cara. Acho que se tiver que fazer coisa fora da empresa ele não faz não. Vai esquecer e deixar pra lá. Vai usar esse tempo de <i>coaching</i> para fugir das tarefas e vai enrolar mais do que tudo.”  “Se o <i>coach</i> tiver pulso e souber trabalhar certo, ele consegue convencer as pessoas aqui. Esse método é muito bom, acho que só depende de como vai ser aplicado e quando. Por exemplo, não dá pra parar uma área inteira para fazer isso. Não dá também para esperar do cara que ele faça exercício de reflexão em casa. Se concentrar tudo aqui, acho que os resultados podem acontecer.”
<b>Entrevistado 06</b>	“Acho que sim. É só dizer a eles o que irá melhorar. A gente aqui busca por aprender novas coisas. Temos uma turma unida e que não seria difícil fazer as pessoas se organizarem para um projeto desses. Nós normalmente nos envolvemos e vamos até o fim. Acho que o pessoal se interessaria e poderia sair dessa primeira turma a galera para fazer o mesmo processo com os outros grupos



	e equipes. ”
<b>Entrevistado 07</b>	<p>“Não. Nem vá esperando isso. ”</p> <p>“ [...]não [...] não [...]”</p> <p>“Não sei se o problema está neles entenderem do que se trata. A relação está bem desgastada. Precisa de muito tempo antes de uma proposta como essa. ”</p>
<b>Entrevistado 08</b>	“Acredito que sim, pelas características que te falei até aqui. Principalmente os mais novos na empresa. Esses estarão com muito mais desejo pelo novo que os mais antigos. ”
<b>Entrevistado 09</b>	“Sim. A proposta de aprendizado contínuo é algo que buscamos nos novos contratados de nossa organização. Temos dias em que treinamos por meio de dinâmicas de grupo, reflexão, fazemos um trabalho de entrelace entre o cotidiano do trabalho e o crescimento pessoal. Pelo que sinto em nossos colaboradores, eles se envolveriam e como o <i>coaching</i> tem também um lado de crescimento, autoconhecimento e descoberta, acho que seria muito bom um trabalho com este. Tem uma relação muito grande com o que fazemos aqui. ”

**Pergunta 33:**

Frente ao cenário exposto, este ambiente seria capaz de propiciar a prática do *coaching* de equipes?

<b>Entrevistado 01</b>	<p>“Poderia. A Contax até dava flexibilidade, mas o cliente contratante, não. ”</p> <p>“ [...]uma articulação entre a empresa e o seu cliente para que aquele trabalho fosse repassado para as bases do cliente. ”</p>
<b>Entrevistado 02</b>	<p>“Vou dizer uma palavra: Reconhecimento. Porque é uma das coisas que eu mais ouço dentro da empresa. ”</p> <p>“É. Que não tem essa questão do reconhecer. A gente tem muita cobrança. Eu hoje sou tranquila com relação a isso, porque a gente aprende esse processo de <i>coaching</i> que nem todo mundo vai reconhecer o que você faz. Então, tem que ser maduro, tem que ter um autocontrole, um autoconhecimento, quase perto do perfeito para absorver isso. A questão do reconhecimento, a política do reconhecimento na empresa. ”</p> <p>“(Reconhecimento) de resultado pra equipe, pra parte operacional. Não existe. Desde que começou isso realmente, realmente não existe. Existe sim aquela questão do líder ir lá e falar, poxa, legal. Obrigado. Mas reconhecer, que é aquela coisa que faz dar [...] Premiação [...] ”</p> <p>“Faz parte, né? Faria parte. Mas [...] eu acho que tinha que ter o quebra-gelo (dinheiro), mesmo da parte da administração mesmo, para que o <i>coach</i> conseguisse entrar na operação. Porque eu digo assim [...] Quando eu falo isso é pensando no que existe lá de líder hoje. Porque assim, tem alguns que diz assim: "Ah! Pra que isso?", "Não! Tem que ser assim mesmo". Hoje eu vivi uma situação que se fosse há uns anos atrás eu ia dar uma resposta, mas, não gente eu tô me controlando [...] "É assim mesmo, bora lá, bora trabalhar." Tem que levar na esportiva, então, tem certas pessoas, e você há de concordar comigo que elas precisam ouvir de alguém que elas precisam ouvir de alguém "Faça isso". Por esse lado. Então, acho que tem que partir de lá mesmo. ”</p>

<b>Entrevistado 03</b>	<p>“Eu acho o seguinte: Na administração do tempo voltado a resultado, se nós pudéssemos parar cerca de 30 minutos a uma hora por dia, esse tempo sendo investido em principalmente falar de pessoas, cuidar de pessoas.”</p> <p>“Uma qualificação interna diariamente. Onde tivesse o estímulo das pessoas a conversar. Conversar no sentido de <i>coach</i> e <i>coachee</i> [...] Eu acho que de uma forma muito bem planejada, por exemplo, duas pessoas iriam fazer esse processo todo dia ou uma vez por semana. Em uma equipe de 25 pessoas, se duas pessoas parassem uma hora por dia para fazer um trabalho de <i>coach</i>, <i>coach</i> x <i>coachee</i>, a instituição ganharia bastante, principalmente, ia ajudar no autoconhecimento de cada pessoa e estimular as pessoas a pensar e obviamente que o grau de satisfação ia ser bastante perceptível, bastante percebido naquela conversa. Porque eu gosto muito daquela ferramenta do <i>coach</i> onde a gente faz uma lista de todos os nossos sonhos, mas na verdade a lista mais poderosa é a lista da gratidão. De tudo o que nós conseguimos conquistar até hoje. Eu acho essa aí, crucial.”</p>
<b>Entrevistado 04</b>	<p>“O <i>coaching</i> é ainda muito desconhecido no Brasil. A gente tá começando, o Brasil tá conhecendo o <i>coaching</i> agora, o Marketing digital fez com que isso se tornasse muito mais expressivo, mas ainda está conhecendo. Então eu vejo que existe esse espaço totalmente propício, a percepção da necessidade de mudança é geral principalmente nesse momento, nesse período que o país tá enfrentando, as pessoas querem mudança e elas querem uma mudança muito maior que somente uma mudança política, elas querem uma mudança real em suas próprias vidas, então eu acredito que nós estejamos no momento perfeito para o <i>coaching</i>. E a partir do momento em que a gente entra, que inicia o trabalho, aí sim é que a gente tem um caminho muito mais aberto.”</p> <p>“Precisamos perder o medo da atualização. As empresas precisam se atualizar. Os profissionais têm que se atualizar. A empresa tem que investir no funcionário e o funcionário tem que investir em si próprio. Se o funcionário percebe que algum investimento vai ser bom pra ele, ele não tem que ficar esperando a empresa fazer. Ele tem que acreditar e se movimentar para fazer aqui. O que ele tá fazendo de diferente para melhorar?”</p>
<b>Entrevistado 05</b>	<p>“É como eu falo: O ambiente tá aí. Só depende do cara. Tem muita gente que entra e fica o tempo todo fazendo a mesma coisa aqui. Eu mesmo, consegui crescer na empresa e hoje tenho uma equipe. Dependia de mim ficar esperando ou crescer. Eu precisei crescer porque tenho filho, mulher e precisava adiantar o meu lado. Aí, se você falar com outra pessoa ele vai dizer que o ambiente não ajuda, que a empresa não dá condição. A empresa dá condição de fazer tudo aqui, até mesmo de dar certo um trabalho de <i>coach</i>, só que depende do cara saber como ele vai trabalhar esse <i>coach</i> aqui dentro.”</p> <p>“Para a coisa ser melhor ainda, talvez, se o cara chegasse com uma proposta de melhorar a vida do cara aqui, de tornar o trabalho mais visível, aí sim. Pra convencer muita gente aqui, teria que dar dinheiro, uma premiação, alguma coisa que faça o cara sorrir e a diretoria tem que chegar e dizer: Eu quero que faça. E liberar o pessoal pra se dedicar durante um tempo. Tem que fazer parte da realidade da empresa e a empresa tem que se organizar pra isso, porque se você chegar agora pra mim e falar que vai precisar de dois meninos da minha equipe pra fazer esse trabalho, eu não vou liberar. Vou falar pro diretor que ele escolhe se o menino vai sair pra conversar com você ou se o menino vai fazer a descarga primeiro, porque os dois não dá pra fazer. Então, se o cara quer entrar com <i>coaching</i> aqui, tem que planejar como ficam as atividades primeiro, mas eu acho</p>

	que dá certo sim. ”
<b>Entrevistado 06</b>	“Conscientização do pessoal. Se for feito um trabalho mostrando o que fazemos hoje e quais os nossos resultados e mostrar que com esse trabalho vamos atingir um novo nível de excelência em menos tempo acho que a coisa aconteceria melhor. Isso daria mais gás pra galera participar, se envolver e um ajudar o outro a atingir seus resultados. Aí, acho que encontraríamos um novo nível de parceria e os trabalhos de reflexão em casa poderiam ser feitos sem interferência. Acho que isso aí seria ótimo. ”
<b>Entrevistado 07</b>	“Antes de tudo, dar descanso pra todo mundo. ”  “Dar o dinheiro, a folga, a premiação, tudo o que ficou acumulado. Depois, começar a treinar mesmo, direito tudo mundo para que as meninas saibam exatamente o que fazer e qual o papel delas aqui dentro. Só então, acho que uma dinâmica de <i>coaching</i> poderia ajudar em alguma coisa. ”  “Mais direto? Respeitar mais o tempo de cada um aqui. ”
<b>Entrevistado 08</b>	“Colocar no planejamento anual as práticas de <i>coaching</i> como uma série de atividades a previstas a serem cumpridas, incentivar o grupo com um <i>coach</i> externo à organização orientado ao trabalho em grupo e disponibilizar um período para as reflexões entre <i>coach</i> e <i>coachee</i> . ”
<b>Entrevistado 09</b>	“Promover encontros para a formação de <i>coaches</i> em nossa empresa para que estes pudessem formar mais <i>coaches</i> aqui dentro. Assim, teríamos uma mentalidade direcionada para a mudança, assim, todos pensariam sua carreira e vida pessoal de uma forma única. ”