

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

FLÁVIA LUZIA BASSO

AS HABILIDADES DE *COACHING* EM UMA EMPRESA PÚBLICA:
UM ESTUDO DE CASO NA EMBRAPA UVA E VINHO

Bento Gonçalves

2010

FLÁVIA LUZIA BASSO

AS HABILIDADES DE *COACHING* EM UMA EMPRESA PÚBLICA:
UM ESTUDO DE CASO NA EMBRAPA UVA E VINHO

Projeto de Pesquisa apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS como requisito parcial para
aprovação da disciplina de Técnicas de
Pesquisa em Administração.

Orientador:
Prof. Cesar Augustus Techmayer

Bento Gonçalves
2010

“O mundo que criamos é um produto da forma como pensamos. Se desejamos criar um novo mundo devemos criar antes uma nova forma de pensar”.

Albert Einstein

“Você não pode ensinar coisa alguma a um homem. Você somente pode ajudá-lo a descobrir isso dentro de si mesmo”.

Galileo Galilei

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida.

Aos meus filhos, Eduarda Basso da Cruz e Germano Basso da Cruz, pela compreensão nas horas em que não pude estar com vocês. Minha gratidão e meu amor.

Aos meus pais, Odone José Basso e Maria Lorena Tomedi Basso, pela simplicidade e amor incondicional que me dedicaram e pelos valores que me ensinaram.

As minhas irmãs Ana Maria Basso e Cristina Stutz, e minhas sobrinhas Joana Basso de Brum, Júlia Basso de Oliveira e Kelly Christine Stutz por existirem.

Aos meus amigos, em especial a Aida Terezinha Tomedi Leites, pelo exemplo e apoio incondicional, Alexandre Hoffmann, por sua lealdade, pela força nos momentos difíceis e pelas alegrias compartilhadas, Lauro Luiz Dorigon, por ser uma pessoa maravilhosa e por ter me feito acreditar que eu era capaz, Mônica Elisabeth Tomedi Ferrari, pela amizade em todos os momentos, e Patrícia Brunelli, pelo afeto e companheirismo.

Ao meu Chefe e amigo, Lucas da Ressurreição Garrido, por ter me orientado a ser uma pessoa melhor.

A minha colega e amiga Nêmora Gazzola Turchet, pela confiança, apoio e dedicação sempre.

As minhas colegas e amigas Gisele Bittarello, Sandra de Souza Sebben e Tânia Mari Fronza, porque sem elas eu não teria conseguido chegar aqui.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-Embrapa e todos os seus empregados, pela contribuição, por viabilizarem a realização deste trabalho;

As minhas colegas e amigas do MBA, Adriana Tibolla e Michele Zwetsch, pelo prazer de ter convivido com vocês durante a realização do curso;

Ao meu orientador, Cesar Augustus Techmayer, pela paciência, dedicação e por ter tornado possível o desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral desenvolver um modelo de *coaching* para a Embrapa Uva e Vinho. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, através da aplicação de questionário com questões fechadas e abertas. Os participantes desta pesquisa foram escolhidos aleatoriamente, sendo realizado sorteio dos participantes da pesquisa. Para viabilizar a análise foi utilizada análise estatística. O estudo concluiu que os empregados da Embrapa Uva e Vinho que ocupam funções gerenciais julgam fundamentais para o desempenho do gestor, especialmente as habilidades “liderar”, “tomar decisões”, “ser ético” e “ser confiável”. Já os empregados que não ocupam funções gerenciais indicaram como fundamentais as habilidades “gerenciar conflitos”, “comunicação”, “ser ético” e “ser confiável”, o que demonstra que a visão dos gestores quanto às habilidades necessárias a função de gestor difere da visão dos não gestores. Percebeu-se que os não gestores dão importância principalmente às relações interpessoais e os gestores preocupam-se mais com o processo em si e com a sua própria atuação profissional. Com base no resultado do questionário aplicado, que apontou as ferramentas mais adequadas para o dia-a-dia do gestor, foi elaborado um modelo de *coaching* para a Embrapa Uva e Vinho. Utilizou-se a ferramenta 5W2H para sistematizar um plano de ação que viabilize a implantação do processo *coaching* na Empresa.

Os principais autores utilizados nesta pesquisa foram, Krausz, Porché e Niederer, Chiavenatto, Reis, Vilanova e Silva.

Palavras-Chave: Competência, Conhecimento, Habilidades, Atitudes, Ferramentas, Modelo, Coaching.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 DEFINIÇÃO DE GESTOR.....	12
2.2 DEFINIÇÃO DO TERMO COMPETÊNCIA	12
2.2.1 Definição do termo conhecimento	13
2.2.2 Definição do termo habilidade	14
2.2.3 Definição do termo aptidão.....	14
2.3 COACHING	14
2.3.1 Histórico sobre <i>coaching</i>	14
2.3.3 Habilidades necessárias ao <i>coaching</i>	17
2.3.4 Resistência ao <i>coaching</i>	20
2.3.5 Modelos de <i>coaching</i>	21
2.3.5.1. Modelo Achieve	21
2.3.5.2 O Modelo GCP	22
2.3.5.3 Modelo <i>GROW</i>	22
2.3.5.4. <i>Coaching</i> Transformacional.....	24
2.3.5.5 Cultura de autodesempenho e <i>coaching</i> transformacional.....	25
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	28
3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	32
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	34
4.2 ANÁLISE DA PESQUISA.....	35
4.2.1 Perfil da amostra	36
4.2.2 Conceito de <i>coaching</i>	39
4.2.3 Habilidades de <i>coaching</i>	40
4.2.4 Priorização para as práticas de <i>coaching</i>	45
4.2.5 Sistemática de implantação do processo de <i>coaching</i>	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	58

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Conceito de competência	13
Gráfico 1 – Perfil da amostra – idade	36
Gráfico 2 – Perfil da amostra – escolaridade	37
Gráfico 3 – Perfil da amostra – sexo	37
Gráfico 4 – Perfil da amostra – tempo de empresa	38
Gráfico 5 – Perfil da amostra – cargo	38
Gráfico 6 – Conceito de <i>coaching</i>	39
Gráfico 7 – Habilidades indicadas colaboradores	41
Gráfico 8 – Habilidades indicadas gestores	42
Gráfico 9 – Modelos de <i>coaching</i>	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participantes da pesquisa	29
Tabela 2 – Habilidades do gestor.....	44
Tabela 3 – Práticas indicadas colaboradores	45
Tabela 4 – Práticas indicadas gestores	47
Tabela 5 – Representação gráfica do plano de ação do problema em estudo	49
Tabela 6 – Plano de ação para implantação do modelo de <i>coaching</i>	50

1 INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais sujeito à pressão das mudanças. Por um lado, a tecnologia da informação e da comunicação, a globalização da economia, as alterações políticas, sociais e ideológicas, as migrações intensas, a rápida degradação do meio ambiente, o avanço da ciência e da tecnologia; por outro, o talento, a criatividade, o conhecimento e a inovação estão substituindo a terra, as matérias-primas e demais recursos naturais como fonte principal de vantagem competitiva (KRAUSZ, 2007).

Como sabemos, a principal fonte da vantagem competitiva é a gestão do conhecimento. Entretanto, só podemos gerir o conhecimento se conseguirmos gerir os profissionais que detêm o conhecimento, para que eles contribuam de forma significativa, tanto para seu desenvolvimento pessoal e profissional, como para o desenvolvimento da empresa. Como gerir uma força de trabalho criativa? Desenvolvendo a capacidade de autogestão, talento, mobilidade, diversidade, agilidade, busca da autonomia, de novos desafios, comprometimento com a ética e com a competência.

Atualmente, os profissionais estão expostos a uma pressão constante. As mudanças ocorrem rapidamente e as empresas requerem pessoas cada vez mais hábeis, que apresentem conhecimentos diversificados e dispostas a assumir riscos e responsabilidades.

Um dos problemas contemporâneos enfrentados pelos gestores é o fato de que as equipes muitas vezes não atingem a totalidade do desempenho esperado. As equipes são formadas pelos mais diversos profissionais, cada qual com sua personalidade, suas competências, temores, angústias, tendo que conviver em um ambiente profissional que exige um desempenho satisfatório, um resultado positivo. Esse é o desafio: como transformar um profissional num ser humano feliz, realizado, torná-lo comprometido com o negócio da empresa, elevar sua autoestima, realmente fazê-lo acreditar em todo o seu potencial?

Dentre os processos de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências (habilidades, conhecimentos e atitudes), encontramos o *coaching*. Segundo Krausz (2005), *Coaching* é uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos

de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto.

Neste projeto, estudaremos quais as habilidades de *coaching* necessárias para o gestor de uma empresa pública, as ferramentas utilizadas no processo e de que forma o *coaching* pode ser aplicado na Embrapa Uva e Vinho para contribuir no alcance das metas pessoais e profissionais dos empregados da empresa e para o resultado pretendido pela instituição. Tem-se como objetivo construir um modelo de *coaching* específico para a Embrapa Uva e Vinho, a partir de sua cultura organizacional e do levantamento de dados coletados através de questionário aplicado.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nas organizações percebe-se uma tendência a adoção do modelo de Gestão por Competências. Para sobreviver a esse ambiente competitivo, os profissionais necessitam desenvolver competências individuais e coletivas e aprender a cooperar com a equipe. A Embrapa Uva e Vinho oportuniza a seus colaboradores treinamentos em diversas áreas, os quais contemplam aperfeiçoamentos em gestão de pessoas, principalmente voltados aos gestores da instituição. Entretanto, o conceito de *coaching* até o momento não foi inserido no contexto da Empresa. A conscientização dos gestores quanto às técnicas de *coaching* e a criação de um modelo que permita aos colaboradores da Embrapa Uva e Vinho utilizar a ferramenta como facilitador no cumprimento de seus objetivos para a obtenção de uma melhoria considerável nos resultados almejados pela empresa. Sendo assim, a coleta de informações sobre quais habilidades de *coaching* são consideradas mais importantes para o desempenho dos gestores da Embrapa Uva e Vinho e a indicação de um modelo de *coaching* para implantação na empresa são pontos nevrálgicos para a busca da excelência na gestão da Embrapa Uva e Vinho.

Diante da situação problemática relatada, a questão de pesquisa que pretende-se responder com este trabalho é a seguinte: Qual modelo de *coaching* é o mais adequado para implantação na Embrapa Uva e Vinho?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Desenvolver um modelo de *coaching* para a Embrapa Uva e Vinho.

1.2.2 Objetivos específicos

- Definir o conceito de *coaching*;
- Identificar quais são as necessidades da empresa em termos de *coaching*;
- Desenvolver as ferramentas adequadas para a implantação do *coaching* na empresa;
- Elaborar a sistemática de implantação do processo de *coaching*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se o presente trabalho pela necessidade constante de reforçar a **importância** do estabelecimento de relações saudáveis no ambiente de trabalho, vislumbrando-se oportuno o repasse de informações aos profissionais por intermédio de diálogos, orientações e pensamentos, visando moldar ações cuja **viabilidade** conduza ao alcance de metas pessoais e profissionais, **oportunidade** que tornará os profissionais envolvidos mais eficazes e comprometidos com os processos na empresa.

As relações profissionais no mundo passam por constantes mudanças, que ocorrem de forma rápida. A imprevisibilidade e a incerteza imperam no mundo dos negócios. A forma de gerenciar baseada no sistema de comando-obediência está ultrapassada e faz-se necessária uma gestão por liderança-participação, na qual os profissionais são valorizados por suas competências e constroem os processos a partir do trabalho de equipe orientado por líderes.

As estruturas verticalizadas, inchadas e com várias camadas hierárquicas foram substituídas, na organização, por estruturas achatadas, o que tornou a relação entre chefes e subordinados mais direta, igualitária e menos burocrática, permitindo que os profissionais tenham mais autonomia para trabalhar e solucionar os problemas do cotidiano.

Hoje, busca-se a excelência para o desempenho e sucesso das organizações no desenvolvimento das relações pessoais. Valoriza-se sobremaneira o capital intelectual, que se constitui num ativo intangível, à medida que engloba aspectos fundamentais para o êxito da empresa: a competência, que compreende o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Segundo Chiavenato (2002), a aprendizagem é o combustível principal que move as pessoas e organizações em direção ao desenvolvimento e à excelência. O aprendizado é contínuo e requer dedicação dos profissionais. Para acompanharmos a evolução mundial, faz-se necessária a reciclagem de nossos conhecimentos e ampliá-los. Quanto mais aprendemos, mais ampliamos nossas competências e nosso espaço de atuação na empresa.

Observando-se as habilidades gerenciais indicadas no questionário aplicado aos empregados da empresa como as mais importantes para a atuação do gestor e, com base na percepção dos empregados sobre quais as técnicas de *coaching* seriam as mais indicadas para a solução de um problema, será elaborado um modelo de *coaching* para a Embrapa Uva e Vinho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÃO DE GESTOR

É importante destacar que optou-se pelo termo gestor pela percepção de que nem todos os empregados que gerenciam equipes na Embrapa Uva e Vinho atuam como líderes. Portanto, não serão abordados os conceitos dos termos líder ou liderança.

Segundo o conceito clássico, desenvolvido por Henri Fayol, o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização, atuando, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos. Daqui se conclui que o gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (ou liderança) e de controle.

Segundo Porché e Niederer (2002), o papel do gestor é o de coordenar pessoas e materiais para cumprir eventos/objetivos, que farão o futuro anunciado acontecer.

2.2 DEFINIÇÃO DO TERMO COMPETÊNCIA

O conceito de competência abrange mais do que conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de atribuições e responsabilidades dos profissionais e, portanto, só será plenamente exercida se for levado em consideração o conceito de entrega da pessoa em relação à organização.

Segundo Novaes et al. (2009), o termo competência pode ser desmembrado em competências técnicas, que abarcam os conhecimentos, conceitos e podem ser sintetizadas em uma expressão: SABER, competências comportamentais, que dizem respeito às características individuais, ao conjunto de elementos que

permeiam a personalidade: o SER; e competências gerenciais, que incluem um conjunto de habilidades que permitem ao indivíduo o SABER FAZER.



Figura 1. Conceito de competência.
Fonte: UFBA, 2007.

Podemos definir competência como a capacidade das pessoas e da organização de dominar e aplicar o conhecimento. A competência gerencial engloba os conceitos de conhecimento, habilidade, aptidões e/ou atitude. Para clarear o entendimento acerca da palavra “habilidade”, mister se faz posicioná-la e distingui-la dos demais conceitos que o termo competência abrange.

2.2.1 Definição do termo conhecimento

Segundo Pádua e Matsui (2007), o conhecimento trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior o conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de seu cotidiano.

2.2.2 Definição do termo habilidade

Pode-se definir o termo habilidade como uma maneira melhor de agir, de pensar, de atuar. Buscar a melhor forma de aplicar conhecimentos, de expressar as ideias.

Segundo Pádua e Matsui (2007), a *habilidade* é a capacidade para colocar em prática os conhecimentos adquiridos e, claro, com atitude necessária para atingir o objetivo.

2.2.3 Definição do termo aptidão

Segundo Resende (2010), aptidão é o único elemento dos três componentes da competência – no sentido amplo – que é inato, que se “nasce com”. As aptidões são herdadas naturalmente, temos tendência ou vocação para desenvolvê-las.

2.3 COACHING

2.3.1 Histórico sobre *Coaching*

Segundo Milaré e Yoshida (2007), etimologicamente, *coaching* vem de *coach*, palavra antiga, de origem húngara, que designa uma carruagem coberta chamada koczi, idealizada para proteger seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportados de um lugar para outro. Essa palavra, ao longo da história, esteve associada ao transporte e, mais recentemente, ao esporte, em que um especialista treina e desenvolve um atleta ou uma equipe de atletas para atingir suas metas.

Historicamente, podemos identificar técnicas de *coaching* em princípios filosóficos na antiguidade. Vários pensadores utilizavam-se de alguma técnica de *coaching*, dentre eles Aristóteles, Buda, Sócrates. Mais modernamente, o termo surgiu com Thymothy Galley, professor de tênis, que segundo Kraus (2007), desenvolveu uma abordagem diferenciada de ajuda para as pessoas aperfeiçoarem sua capacidade de jogar tênis, através de perguntas formuladas aos jogadores para que estes ampliassem sua consciência sobre como jogavam e fizessem os ajustes necessários.

Outra referência na literatura é Thomas Leonard, contabilista e administrador financeiro, que auxiliava os clientes a planejar a carreira, através do estabelecimento de prioridades. E, a partir das necessidades indicadas pelos clientes, buscava orientá-los para o alcance dos resultados pretendidos.

Para tornar claro a distinção entre os termos, *coach*, *coachee* e *coaching* é importante diferenciá-los:

- *Coaching* – processo
- *Coach* – o profissional que faz *coaching*
- *Coachee* – pessoa que recebe o *coaching*

O *coach* atua como facilitador do processo de *coaching*. Tem como missão auxiliar o *coachee* – aquele que recebe o *coaching* – a buscar a realização profissional e pessoal através da melhoria de seu desempenho e da tomada de decisões assertivas.

Segundo Solér (2006), o *coaching* é o ato de interagir com outras pessoas de modo a apoiá-las na descoberta, uso e aprimoramento de suas próprias habilidades para fazer frente aos seus desafios profissionais. O *coaching* é um processo dinâmico e contínuo, que visa promover o aprendizado e o desenvolvimento de competências.

Segundo Chiavenato (2002), o *coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado caminho.

A definição de Marshall (2003) para o termo *coaching* traduz que o processo requer que o *coach* e o *coachee* estejam prontos a construir juntos:

Coaching não é um esporte para espectadores. Um relacionamento produtivo e coaching começa com duas pessoas com uma chama dentro de si: uma que quer desesperadamente seguir adiante e a outra, que deseja ajudar essa pessoa a completar a jornada.

2.3.2 Técnicas de *Coaching*

Como aplicar o processo de *coaching*? Na literatura citam-se várias ferramentas que auxiliam o *coach* na sistematização do processo de *coaching*.

Segundo Porché e Niederer (2002), algumas técnicas tornam mais fácil aos colaboradores se sentirem parte do processo. Dentre elas, destacam-se:

- Introduzir novos conceitos e ideias;
- Chamar o colaborador pelo nome;
- Ouvir o colaborador e ficar interessado;
- Fazer perguntas;
- Ser entusiasmado a respeito de algo;
- Usar exemplos de sua vida;
- Pedir exemplos da vida do colaborador;
- Usar humor para frisar pontos específicos;
- Demonstrar compromisso com o bem estar do colaborador;
- Divertir-se.

Whitmore (apud PÁDUA; MATSUI, 2007) afirma que: a liderança como *coaching* é saber mostrar para as pessoas que elas são mais capazes do que pensam, é fazer com que as pessoas reconheçam seu próprio potencial.

As pessoas precisam saber que seus sucessos se devem aos seus próprios esforços, e a Gestão por Competências estimula este objetivo, do líder incentivar e colocar responsabilidade nas mãos da cada colaborador. Eles precisam ter a confiança, a permissão, o incentivo e o apoio para fazer escolhas e tomar decisões.

Para tornar viável a condução de uma sessão de *coaching*, os gestores devem estar aptos a:

- Manter um tom positivo;
- Focar na oportunidade de desenvolvimento pessoal;
- Certificar-se de que ambos compartilham o mesmo entendimento dos objetivos da sessão;
- Enfatizar sua sinceridade em desejar ajudar a outra pessoa;
- Trocar pontos de vista sobre a situação e a oportunidade que se colocam;
- Apresentar dados relevantes que você coletou enquanto observava a pessoa sob *coaching*;
- Ouvir ativamente seus pensamentos e explicações;
- Compartilhar conselhos e sugestões;
- Dar à pessoa a oportunidade de exprimir idéias e de responder às suas;

- Discutir pontos de acordo e de desacordo e chegar a um consenso quanto aos resultados almejados;
- Criar um plano de ação para a melhoria do desempenho;
- Incluir objetivos e tempo previstos para alcançá-los, assim como a forma como você pode apoiá-los;
- Definir metas de progresso e de sucesso;
- Obter o comprometimento da pessoa com o plano de ação.

Alguns autores indicam técnicas de *coaching* que podem ser aplicadas em um ambiente empresarial. Dentre as técnicas, destacam-se principalmente:

- 1) Criar um ambiente de *coaching*, buscando apoiar o desenvolvimento e a eficácia dos subordinados, estabelecendo o foco de como pretende viabilizar o aumento da eficácia nos resultados.
- 2) Ouvir atentamente, sem interrupções. Troque ideias a partir do que foi relatado. Reflita em conjunto sobre como entender a situação e resolver os problemas.
- 3) Fazer perguntas, com o intuito de definir objetivos. Não dê ordens, levante as dúvidas e abra novas possibilidades para explorar o assunto.
- 4) Proporcionar feedback. Auxilie o empregado a identificar suas fraquezas ou dificuldades ou superá-las.
- 5) Ajudar o empregado a esclarecer ou priorizar o que necessita ser feito (CHIAVENATO, 2002, p. 124).

Destacam-se cinco pontos importantes para o desenvolvimento de um *coaching* eficaz. São eles: possuir visão orientadora; promover confiança; comunicar e ouvir com empatia; motivar e facilitar a aprendizagem; ser modelo para modelar.

2.3.3 Habilidades necessárias ao *Coaching*

Segundo Chiavenato (2002), o *coach* não faz simplesmente o papel de um líder, mas busca ouvir atentamente os empregados, através de uma postura humilde, mantendo olhos, ouvidos e mentes abertos para absorver novos conhecimentos e experiências.

Algumas habilidades básicas para atuar em *coaching* devem ser desenvolvidas pelos gestores:

O *coaching* requer muitas das habilidades que são críticas à gestão eficaz, como capacidade aguçada de observação, julgamento sensato e habilidade de tomar decisões apropriadas.

Habilidades de caráter. O *coach* deve ser íntegro, ter suas ações balizadas por valores, apresentar equilíbrio pessoal, ter responsabilidade e ser confiável.

Habilidades relacionais. Requer a busca de diálogo, consenso, acordos, boa comunicação, espírito de equipe, troca de experiências e informações, criando um clima de aprendizagem.

Habilidades de mediação. Oportuniza a transformação de conflitos em oportunidades, através da empatia, confrontação apoiadora, valorização da diversidade e negociação.

Habilidade de sabedoria. Compreensão, intuição, espírito empreendedor.

Habilidades conclusivas. Requer motivar os empregados a agir envolvendo outras pessoas, construindo coalizões, reciclagem de conhecimento e habilidades.

Habilidades de ação. Compromete os empregados a alcançar resultados, como dedicação, responsabilidade, compromisso e perseverança.

Processos de *coaching* podem contribuir para agregar aos diferentes estilos de gestão novos recursos para construir melhores relacionamentos interpessoais, gerar interação assertiva entre profissionais de áreas interdependentes, aperfeiçoar a capacidade de negociação, ampliar as formas de abordar situações problemáticas e solucionar conflitos de forma produtiva. Porém devemos ressaltar que *coaching* é um processo estruturado de suporte ao desenvolvimento de competências comportamentais e gerenciais (NOVAES et al., 2009).

Segundo Bruno Reis (2010), algumas competências para um bom *coach* são:

- a) Desenvolvimento de empatia e confiabilidade: a relação profícua entre o *coach* e o seu *coachee* assenta na empatia e na confiança, competências fulcrais nas funções de liderança.
- b) Delegação e Empowerment: O líder que dá poder aos seus colaboradores contribui para a melhoria do desempenho organizacional.
- c) Prudência: Virtude fundamental, pois o *coach* deve saber tomar decisões ponderadas, pesar as consequências dos atos e ter cuidado para não se precipitar.

- d) Paixão pelo desenvolvimento dos outros e auto-desenvolvimento: Deve ser um interesse intrínseco querer que os outros aprendam e evoluam. Querer inculcar nos outros e nele próprio o espírito da aprendizagem e da melhoria contínua.
- e) Perseverança e resolução de problemas: um *coach* deve ser perseverante, encorajador e empenhado no *coachee*, acompanhando-o de forma dedicada e persistente.
- f) Feedback focalizado: O feedback e *coaching* são tomados como um binómio inseparável. O *coaching* deve saber transmitir o feedback de modo a melhorar a atuação.

De acordo com Benton, 2000:

Outra habilidade importante do *coach* é entender como é possível fazer críticas construtivas, ser sensível ao identificar problemas, fornecer encorajamento positivo e importar-se com a auto-estima de quem está sendo treinado. O resultado final de um bom *coaching* é a melhoria do desempenho empresarial para o indivíduo e a economia de um recurso valioso para a empresa.

Segundo Reis (2010), Mehrabian afirmou que apenas 7% de qualquer mensagem é comunicada com palavras, 38% são transmitidas pela voz (tom, expressão rítmica, inflexões, projecção) e os restantes 55% pela linguagem corporal não verbal. A comunicação opera como um núcleo da vida em sociedade e, por maioria de razão, a eficácia do *coaching* depende consideravelmente do processo comunicacional e, nomeadamente, da perícia comunicacional do *coach*. Esta é uma disciplina complexa e, como tal, o *coach* deve ter muita prudência neste campo.

No trabalho, o processo de comunicação tem um papel de destaque, evidenciando-se os mecanismos para tornar a comunicação mais profícua. Expõem-se elementos como: • Não é possível não comunicar – tudo comunica; • A mesma mensagem pode provocar interpretações completamente distintas em várias pessoas, se os contextos mentais por elas construídas forem distintos; • A interpretação de uma mensagem pode ser completamente oposta ao pretendido; • O próprio estado emocional, a cultura, o grau de literacia têm fortes influências no modo como o receptor interpreta uma mensagem; • A importância da escuta activa; •

Como dar feedbacks; • O poder das acções e como elas comunicam mais que as palavras.

Segundo Porché e Niederer (2002), para o sucesso do processo de *coaching* é fundamental que o participante tenha confiança no orientador. Algumas maneiras de conseguir a confiança do participante são: ser íntegro, tornar as coisas simples e fáceis de fazer, motivá-lo (dizer que ele é preparado, capaz e que pode realizar a tarefa), auxiliar o participante a construir redes positivas, assegurar que ele possua as ferramentas e os recursos para a tarefa.

2.3.4 Resistência ao *Coaching*

Segundo Porché e Niereder (2002), como adultos fomos condicionados a ser auto-suficientes, ter conhecimento de causa, a ser independentes e soberanos. É a filosofia “Posso fazer isso sozinho” que nos torna aquilo que somos hoje.

É natural que no início de uma sessão de *coaching* haja resistência por parte do *coachee* e que ele somente escute seus próprios pensamentos.

No próprio sistema de ensino onde temos que nos destacar e nos avaliam de forma individual, estabelecemos uma concorrência com os colegas. Mesmo nos esportes coletivos há uma competição entre o membros das equipes, porque o que mede o desempenho é medido também de forma individual. Então, a nossa vida é cercada de situações que nos levam a agir individualmente.

Os sistemas educacional e esportivo forçaram a realização e o sucesso individual.

Kraus (2007) considera que existem diversas justificativas que podem caracterizar uma resistência ao trabalho de *coaching*.

As mais comuns são:

- Receio de ser criticado pelos pares e superiores hierárquicos;
- Receio de ser tachado de incompetente;
- Receio de ser considerado como privilegiado, protegido;
- Receio de ser cobrado pelos resultados;
- Achar que não tem mais nada para aprender;
- Falta de flexibilidade;
- Insegurança/baixa auto-estima;
- Não desejar assumir maiores responsabilidades;

- Achar que é o chefe que tem de mudar;
- Não confiar na organização ou na pessoa que sugeriu o trabalho de *coaching*.

Quando há resistência e não se consegue vencê-la, ocorre um comprometimento do processo de *coaching*, porque o *coachee* assume um papel de opositor e não colabora com a parceria impedindo o trabalho conjunto.

É importante destacar que nem sempre é possível estabelecer um *rapport* entre o *coach* e o *coachee*. Neste caso, recomenda-se a substituição do profissional por outro habilitado que obtenha a concordância e a colaboração do *coachee* para a condução do processo (SILVA, 2010).

2.3.5 Modelos de *coaching*

A seguir serão apresentados alguns modelos de processo de *coaching* voltados aos executivos, praticados no cenário das organizações, presentes na revisão de literatura acerca do tema.

2.3.5.1. Modelo Achieve

Dembkovskki e Eldridge (2006, apud KRAUSZ, 2007) desenvolvem o processo de *coaching* por meio de sete passos: levantamento da situação presente, momento no qual o executivo é convidado a pensar em relação a que fatos passados contribuíram para a realidade que está posta; criação de opções que ofereçam sustentação ao executivo para ele responder aos desafios da realidade presente; o executivo especifica as metas que deseja alcançar; sondagem livre, na qual o executivo fala acerca das várias alternativas que podem auxiliá-lo na consecução de suas metas, sem escolher, ainda, as que são factíveis ou não; identificação e priorização das ações que levarão o executivo a alcançar o que deseja; estabelecimento do plano de ação, onde ele traduz suas metas em ações possíveis, de modo a se empenhar em alcançá-las; o *coach* encoraja a ação do *coachee* na busca dos objetivos estabelecidos, momento no qual começa a se delinear o encerramento do processo de *coaching*.

2.3.5.2 O Modelo GCP

O Modelo de Goldsmith (2004, apud KRAUSZ, 2007) possui características que o distingue de outros modelos, em razão de focar mudanças comportamentais, utilizar “pessoas-chave” (p. 60) que são significativas e referências para o *coachee*, bem como por avaliar sistematicamente os avanços no processo de *coaching*.

2.3.5.3 Modelo GROW

O Modelo *GROW* elaborado por Graham Alexander e utilizado por Whitmore (2004, apud KRAUSZ, 2007), embora se apresente como uma ferramenta de fácil utilização revela-se impossível de ser aplicado sem considerarmos os princípios norteadores: consciência e responsabilidade por parte do *coachee*.

O Modelo *GROW*, representa: **goal** – meta; **reality** – realidade; **options** – opções; **Will** – vontade. Ele aborda as metas que o executivo quer alcançar, a partir de seu olhar detalhado acerca da realidade atual e apreensão das causas constituintes dela.

Nesse contexto, é solicitado ao executivo que identifique as diversas opções que poderão ajudá-lo a responder aos desafios presentes naquela, no qual o processo de *coaching* tem como premissa o comprometimento permanente do *coachee* por meio de ações efetivas para lograr êxito na consecução de suas metas.

Ao auxiliar o *coachee* a estabelecer suas metas, o *coach* deve monitorá-lo para que aquelas sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos determinados, de modo que possam ser traduzidas em estratégias possíveis enquanto cursos de ação por parte daquele. Nesse sentido, em conformidade com Krausz (2007) poderão ser usados alguns questionamentos que podem ajudar o *coachee* na precisão das suas metas:

Qual é a finalidade desta nossa conversa? O que você acha que deseja alcançar a médio e longo prazo? Descreva o que é sucesso para você?

Quanto de controle pessoal ou influência você tem sobre a meta que deseja alcançar? Quando deseja alcançar a meta que se propõe? Como saberá que a alcançou? Como se sentirá ao alcançá-la? (p. 50).

O *coachee* precisa ter clareza de onde se encontra em determinado momento, a fim de checar a viabilidade de suas metas e o *coach* deve monitorá-lo

para ajudá-lo a identificar em que etapa do trajeto se encontra. Nesse momento, podem ser feitos alguns questionamentos que podem propiciar clareza, segundo Krausz (2007): O que está acontecendo agora? (o que, quando, quanto, onde, com que frequência?) Qual o efeito sobre você? Qual o efeito sobre os outros? Qual o efeito sobre seu desempenho, de sua equipe, de sua organização? O que você fez até agora a respeito disso? Quais foram os resultados de sua ação e/ou inação? O que pode ser feito para mudar essa situação? (p. 51).

Ao analisar as opções possíveis que concretizarão as suas metas, o *coachee* escolhe aquelas mais válidas e as colocará em prática para identificar sua viabilidade. O *coach* deve explorar as vantagens e desvantagens de cada uma das opções identificadas pelo *coachee*.

São possíveis as seguintes indagações, em conformidade com Krausz (2007): “Qual será o meu primeiro passo? Por quê? O que espera que aconteça? E, depois disso, qual será o próximo passo? O que acontecerá se você não fizer nada? E se não acontecer o que você espera, o que você pensa fazer?” (p. 51).

Em seguida, o *coach* deve averiguar com o *coachee* a disposição e comprometimento dele no sentido de colocar em prática as ações consideradas válidas e caso, o *coachee* tome a decisão de querer concretizá-las, ele monta seu plano de ação, com vistas ao alcance de suas metas, contando com a ajuda e o monitoramento por parte daquele.

Na etapa de elaboração do plano de ação por parte do *coachee*, o *coach* poderá fazer algumas reflexões pertinentes, como meio para explicitar as ações e pontos críticos que poderão dificultar a concretização delas, em conformidade com Krausz (2007): O que você vai fazer? Quando? Como? Onde? Quanto? Esta ação atingirá sua meta? Que obstáculos poderão surgir? Como você lidará com cada um deles? De que recursos você necessita? Que dúvidas você precisa sanar? O quanto você se considera motivado para entrar em ação?

Ao final do processo de *coaching*, segundo Whitmore (2004, apud KRAUSZ, 2007), o *coach* deve entregar ao *coachee* o registro claro e objetivo dos passos assumidos por ele para executar as ações com vistas à consecução das metas estabelecidas pelo *coachee*.

Nesse momento de finalização, o *coach* poderá solicitar ao *coachee* que leia em voz alta o seu Plano de Ação para proporcionar consciência e comprometimento e checar com ele como se sente quanto à motivação em colocá-lo em prática

imediatamente. O *coach*, ainda, se coloca à disposição do *coachee* caso ele venha a necessitar de monitoramento quanto ao plano de ação.

2.3.5.4. *Coaching* Transformacional

Em conformidade com Krausz (2007), o Modelo foi criado por Robert Hargrove, também chamado “*Coaching* Magistral” (p. 52). Sustenta-se em princípios filosóficos humanistas, de modo que, no processo de *coaching*, o *coachee* possa transformar a si mesmo, a sua comunidade e o seu mundo, a partir da mudança que ocorre em seu próprio ser que o leva a interpretar a realidade e nela atuar de modo distinto ao anterior. O *coaching* Magistral ou ontológico tem como alvo a transformação do *coachee*, enquanto um tipo de observador que é em relação ao mundo que o cerca e no qual atua permanentemente. A mudança no ser do *coachee* ocorre à medida que ele passa a ter clareza da realidade como consequência de suas escolhas, o que é possível por meio de perguntas elucidativas por parte do *coach*, no sentido de incentivá-lo ao alterar a situação posta, bem como a sua forma específica de interpretá-la.

No *coaching* ontológico, o foco é o ser do observador. A finalidade é que o acompanhamento feito pelo *coach* se dê na perspectiva de que o *coachee* possa modificar a si mesmo ao alterar seus juízos e “quadro de referência” (p. 53), seus paradigmas acerca dos fatos observados.

O *coaching* transformacional objetiva que o *coachee* possa aperfeiçoar suas condutas para fazer com mais qualidade as ações que pretende executar. De acordo com Hargrove (1995, apud KRAUSZ, 2007), o *coaching* ontológico poderá fazer uso de três modelos: **Médico/especializado**: apropriado para os casos de “cura rápida”, busca de regras ou obtenção de um determinado resultado. Trata-se de uma alternativa que não envolve o *coachee* no processo de aprendizagem necessário para eliminar o problema ou criar uma solução. **Guru/catalisador**: útil quando o indivíduo deseja criar um futuro tal que requeira reinvenção pessoal. Nesse caso, o *coach* atua como inspirador e provocador do desejo de mudança do *coachee*. Trata-se de uma alternativa que poderá gerar rebeldia se o *coach* tornar-se demasiadamente provocativo. **Enzima da aprendizagem**: apropriado quando a elevação do desempenho exige a criação de novos conhecimentos ou a aquisição

de novas habilidades. Essa opção poderá perder sua eficácia se o entusiasmo do *coach* baixar (p. 54).

Ao atuar na perspectiva do *coaching* transformacional, o *coach* deverá: atuar de maneira a incentivar o *coachee* a balizar suas metas com suas aspirações e sua maior capacidade de buscá-las; falar de forma franca e escutar efetivamente o *coachee*, a fim de compreender o seu quadro de referência, seus modelos mentais, no sentido de contribuir para que ele possa ampliar sua forma de ver as coisas e atuar no mundo; deve oferecer ao *coachee feedback* construtivo e objetivo durante todo o acompanhamento; estabelecer diálogos que sustentarão as ações efetivas que deverão ser colocadas em prática pelo *coachee*; contribuir para que o *coachee* diferencie os fatos das observações e dos juízos que ele emite acerca deles.

2.3.5.5 Cultura de autodesempenho e *coaching* transformacional

Crane (2000, apud KRAUSZ, 2007) desenvolveu um Modelo operacional de *coaching* com foco no desempenho gerencial, sustentado em dados que descrevem situações objetivas vividas no dia-a-dia dos gerentes. É caracterizado por ser um processo lento, demorado, pois implicará mudança no repertório de habilidades e comportamentos dos gestores. Em razão de ser focado no desempenho pode ser visto como “micro*coaching*” (p. 56).

Nesse Modelo, o *coach* fica atento aos aspectos que possam aumentar ou diminuir o desempenho do *coachee*, de modo que entre os dois seja construído permanentemente vínculo de confiança e empatia durante todo o processo.

O *coach* tem por atribuição oferecer *feedback*, fazer perguntas para elucidar as situações compartilhadas pelo *coachee* e analisar as opções de ações estabelecidas pelo *coachee* para concretizar suas metas, dentre outras.

Necessita que o *coach* saiba encorajar o *coachee* a modificar características de sua personalidade e de seu comportamento que impactam negativamente o outro que se relaciona mais proximamente com ele no contexto de trabalho. A relação entre *coach* e *coachee* vai requerer interação equilibrada entre pensamento, linguagem e atitude por parte dos dois.

Segundo Crane (2000, apud KRAUSZ, 2007, p. 56), o processo de *coaching* transformacional, que tem por base a cultura de autodesempenho, propõe os “7 C” ou sete competências:

- “Claro (clear) – elimina conscientemente a ambiguidade e as mensagens confusas;
- Comprometido (committed) – cria um ambiente de confiança e de segurança;
- Corajoso (courageous) – encara os desafios com coragem e ânimo;
- Combativo/desafiador (challenging) – busca alternativas construtivas, desenvolvimento;
- Colaborativo (collaborative) – cria parcerias;
- Compassivo (compassionate) – a liberdade, a aceitação e a compreensão facilitam o desenvolvimento;
- Congruente (congruent) – alinha pensamentos, ações e palavras.”

A proposta se viabiliza por meio de três etapas, conforme Krausz (2007, p. 56): 1 - o “alicerce” que é o momento que outros autores chamam de geração de contexto. Inicialização do processo, no qual são definidos aspectos como sigilo, local, duração, periodicidade dos encontros e criação de clima de confiabilidade e empatia entre *coachee* e *coach*; 2 - “circuito de aprendizagem”, momento de aprendizagem, no qual o diálogo é característica predominante, onde o *coach* ouve atentamente o *coachee* e oferece *feedback*; 3 - “preparo para a ação”, etapa na qual o *coach* estimula o *coachee* a se comprometer na busca de seu desempenho por meio da definição de ações e estratégias.

Esse modelo, embora com sua proposta e ação transformacional, irá se distinguir do Modelo ontológico de Hargrove, também transformacional, pois é mais amplo e foca o ser do *coachee* em sua totalidade e não apenas parte dele, onde o sujeito é concebido como “agente de mudança” (p. 54), que agirá como facilitador no sentido de contribuir para transformar pessoas e cultura organizacional (SILVA, 2010).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Após a exposição dos conceitos e referenciais teóricos, neste capítulo será descrita a metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa.

Será utilizada a metodologia que entendemos mais oportuna para conseguirmos responder à pergunta de pesquisa: Qual modelo de *coaching* é o mais adequado para implantação na Embrapa Uva e Vinho?

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método utilizado será o de pesquisa qualitativa. Segundo Gil (1999), na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa e de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar.

O método de pesquisa qualitativa foi o mais coerente e apropriado para o estudo apresentado, gerando uma melhor compreensão dos objetivos propostos na pesquisa.

Os níveis utilizados nesta pesquisa foram do tipo exploratório-explicativo. Quanto ao estudo exploratório, Gil (1999) afirma que serve para aumentar o nível de conhecimento em assuntos pouco explorados, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Triviños (1987) acrescenta que os estudos exploratórios permitem ao pesquisador adicionar seus conhecimentos em torno de determinado problema.

Quanto ao estudo explicativo, segundo Costa e Costa (2001, p. 62), “busca esclarecer que fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de algum fenômeno”. Gil (1999) também afirma que, o estudo explicativo tem como objetivo verificar os fatores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos, sendo utilizado quando o assunto é pouco explorado.

O presente estudo adapta-se em uma pesquisa exploratório-explicativa, pois é um assunto pouco explorado, onde foram aplicados questionários com os participantes da pesquisa, com vistas a explicar o impacto entre os empregados na difusão do tema na empresa. Triviños (1987) acrescenta que os estudos

exploratórios permitem ao pesquisador adicionar seus conhecimentos em torno de determinado problema.

Quanto à estratégia, utilizou-se neste trabalho o estudo de caso, pois conforme Triviños (1987), este estudo é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade analisada em profundidade. Roesch (1999) ressalta que o estudo de caso permite que fenômenos sejam estudados em profundidade dentro do seu ambiente natural; é adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em diversos ângulos.

Além disso, o estudo de caso permite estudar em profundidade quais as habilidades de *coaching* que os gestores da Embrapa Uva e Vinho devem desenvolver para uma gestão mais eficaz.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa não se baseia em números para garantir sua validade. A melhor definição dos participantes é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema da pesquisa em suas diversas extensões.

A pesquisa será realizada na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, mais especificamente na Embrapa Uva e Vinho, unidade da empresa localizada em Bento Gonçalves, município do Rio Grande do Sul.

A Unidade possui 154 colaboradores, 40 do sexo feminino e 114 do sexo masculino, sendo 37 pesquisadores, 19 analistas e 95 assistentes.

Serão entrevistados aproximadamente 30% dos colaboradores lotados na Embrapa Uva e Vinho, conforme detalhado na tabela 1, de forma a abranger os três cargos existentes na empresa: assistentes, analistas e pesquisadores, com o intuito de verificar, entre eles, o nível de conhecimento sobre *coaching*, divulgar a ferramenta, verificar quais as habilidades de *coaching* são indicadas como imprescindíveis para a atuação do gestor e obter dados referentes ao modelo de *coaching* mais adequado para a realidade da Embrapa Uva e Vinho.

Tabela 1: Participantes da pesquisa.

Cargo	Sexo	Setor	Tempo de Serviço
Analista*	Feminino	Comunicação e Negócios	8 anos e 8 meses
Analista	Feminino	Comunicação e Negócios	7 anos e 5 meses
Analista	Masculino	Comunicação e Negócios	23 anos e 4 meses
Analista	Feminino	Informática	20 anos
Analista	Masculino	Informática	2 anos
Analista	Feminino	Laboratório	6 meses
Analista	Masculino	Laboratório	8 meses
Analista	Masculino	Administração	10 meses
Analista*	Masculino	Administração	27 anos e 10 meses
Analista	Feminino	Administração	6 anos
Analista	Feminino	Laboratório	11 anos e 7 meses
Assistente	Feminino	Administração	27 anos
Assistente*	Feminino	Administração	23 anos e 7 meses
Assistente*	Feminino	Administração	23 anos e 8 meses
Assistente	Feminino	Administração	24 anos e 1 mês
Assistente	Masculino	Administração	1 anos e 7 meses
Assistente*	Feminino	Administração	27 anos e 2 meses
Assistente	Feminino	Comunicação e Negócios	24 anos
Assistente	Masculino	Comunicação e Negócios	28 anos
Assistente	Masculino	Comunicação e Negócios	20 anos e 7 meses
Assistente	Masculino	Garagem	11 anos e 8 meses
Assistente	Feminino	Laboratório	11 anos e 8 meses
Assistente	Feminino	Laboratório	21 anos
Assistente	Masculino	Laboratório	34 anos e 2 meses
Assistente	Masculino	Laboratório	1 ano e 2 meses
Assistente*	Masculino	Cantina	20 anos e 6 meses
Assistente	Feminino	Secretaria	15 anos e 6 meses
Assistente*	Masculino	Administração	25 anos
Assistente	Masculino	Administração	1 ano e 1 mês
Assistente	Masculino	Administração	11 anos e 9 meses
Pesquisador	Feminino	Pesquisa	5 anos
Pesquisador	Feminino	Pesquisa	2 anos e 7 meses
Pesquisador	Feminino	Pesquisa	7 meses
Pesquisador*	Feminino	Pesquisa	7 anos e 11 meses
Pesquisador*	Feminino	Pesquisa	20 anos e 4 meses
Pesquisador*	Masculino	Pesquisa	21 anos
Pesquisador	Masculino	Pesquisa	30 anos e 6 meses
Pesquisador	Masculino	Pesquisa	22 anos e 4 meses
Pesquisador	Masculino	Pesquisa	23 anos
Pesquisador*	Masculino	Pesquisa	11 anos e 8 meses
Pesquisador*	Masculino	Pesquisa	11 anos e 8 meses
Pesquisador*	Masculino	Pesquisa	13 anos e 3 meses
Pesquisador*	Masculino	Pesquisa	20 anos e 9 meses
Pesquisador	Masculino	Pesquisa	12 anos e 8 meses
Assistente	Masculino	Laboratório	23 anos e 9 meses
Analista	Masculino	Informática	3 anos e 5 meses
Analista	Masculino	Administração	11 anos e 7 meses
Analista	Masculino	Jurídico	12 anos e 7 meses
Analista	Masculino	Engenharia	1 ano
Assistente*	Masculino	Administração	11 anos
Assistente*	Masculino	Campos Experimentais	27 anos e 6 meses
Pesquisador*	Masculino	Pesquisa	12 anos e 8 meses
Assistente	Masculino	Laboratório	27 anos e 11 meses
Pesquisador*	Masculino	Pesquisa	20 anos e 8 meses
Assistente*	Masculino	Casas de Vegetação	23 anos e 8 meses

* Gestores

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram entrevistados no total 55 colaboradores, distribuídos em diversas áreas da empresa, sendo 20 colaboradores do sexo feminino e 35 do sexo masculino. Os colaboradores possuem tempos de serviço na empresa bem diferenciados. Os entrevistados estão assim distribuídos por áreas: Administração: 14; Campos Experimentais: 1; Casas de Vegetação: 1; Comunicação e Negócios: 6; Garagem: 1; Informática: 3; Laboratórios 9; Jurídico: 1; Engenharia: 1; Secretaria: 1; Cantina: 1; e Pesquisa: 16.

3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Um dos métodos utilizados na coleta de dados para a pesquisa é o questionário, definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1999).

A coleta de dados através de questionário apresenta algumas vantagens, como por exemplo a possibilidade de atingir um grande número de pessoas e garantia do anonimato das respostas. Optamos por esse método, uma vez que na pesquisa proposta não haverá exclusão de colegas, considerando-se que todos os possíveis entrevistados possuem nível de escolaridade suficiente para o entendimento. Propõe-se, também, que o referido questionário apresente a coesão e a coerência necessárias a um perfeito entendimento do texto e a interpretação correta pelos entrevistados das questões apresentadas.

1º Objetivo Específico: definir o conceito de *coaching*

Buscar uma conceituação mais compreensível de *coaching*. Far-se-á necessária a consulta a livros, teses, textos acadêmicos, no intuito de apontar uma definição que traduza aos profissionais o real significado do termo, suas nuances e todas as vantagens de sua aplicação no ambiente empresarial. Será aplicado questionário para verificar junto aos colaboradores lotados na Embrapa Uva e Vinho a concepção de *coaching* na empresa.

2º Objetivo Específico: identificar quais são as necessidades da empresa em termos de *coaching*

Definir quais são as necessidades de *coaching* apontadas pelos empregados como fundamentais para uma gestão eficaz da empresa. Através da aplicação de questionário, para aproximadamente 30% dos empregados, identificar quais são as necessidades de *coaching* mais indicadas pelos respondentes como fundamentais para a Embrapa Uva e Vinho.

3º Objetivo Específico: desenvolver as ferramentas adequadas para a implantação do *coaching* na empresa

Identificar quais são as ferramentas que o profissional do *coaching* poderá utilizar para aplicá-lo na empresa. Como todo processo, mister se faz o entendimento de todos os seus passos; portanto, é fundamental a observância a um roteiro, que se inicia com o relacionamento participante/orientador e conclui-se com o cumprimento dos objetivos do participante. A coleta de dados para esse objetivo específico dar-se-á através da consulta a livros, teses e textos acadêmicos. Será aplicado questionário para verificar quais as ferramentas de *coaching* são as indicadas como mais importantes para o gestor fazer uso no dia-a-dia da Empresa.

4º Objetivo Específico: elaborar a sistemática para a implantação do processo de *coaching*

Aplicar questionário a um número representativo de participantes (30%), distribuídos dentre as três classes de cargos existentes na empresa. Serão formuladas questões que, por amostragem, determinem quais as ferramentas são imprescindíveis para construir uma sistemática para disponibilizar uma ferramenta que viabilize o desenvolvimento de um modelo de *coaching* para a Embrapa Uva e Vinho.

O questionário aplicado para a coleta de dados dos objetivos específicos será enviado por e-mail, de forma individualizada, incluindo perguntas abertas e fechadas com várias opções, buscando-se mapear a realidade e o contexto dos colaboradores que atuam na empresa.

Proceder à análise dos dados coletados nos questionários e confrontá-los com os dados obtidos através da literatura, com o objetivo de definir qual o modelo de *coaching* é o mais adequado para implantação na empresa, em prol do êxito e

sucesso das ações e processos internos, facilitando o alcance dos objetivos e metas da Embrapa Uva e Vinho.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise de dados será a de Conteúdo, sendo que os dados são interpretados a partir de modelo pré-definido. Para esta pesquisa, será utilizado um modelo já determinado: questionário aplicado para a coleta de dados na empresa. Segundo Gil (1999), as perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectivas dos respondentes.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados, de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação (GIL, 1999).

Como os resultados obtidos da coleta de dados são os mais diversos, é fundamental que o pesquisador estabeleça categorias para melhor organizar os resultados. Levando-se em consideração que os dados serão obtidos através da aplicação de instrumentos padronizados, as categorias serão previamente definidas, o que facilitará a análise dos dados coletados.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO

Uma das limitações impostas para a proposta deste estudo diz respeito à escassa literatura nacional sobre o tema, ainda pouco estudado e difundido no Brasil.

Segundo Gil (1999), algumas limitações do método proposto (aplicação de questionário) podem ser consideradas:

- a) excluir as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- b) impedir o auxílio ao Informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- c) impedir o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido;

- d) não oferecer a garantia que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido;
- e) envolver, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas;
- f) proporcionar resultados bastantes críticos em relação à objetividade.

Para evitar as limitações do método, alguns cuidados relevantes serão observados: todos os colaboradores da Embrapa Uva e Vinho possuem grau de escolaridade suficiente para o entendimento; o questionário será elaborado com esmero, atentando-se para a coesão e coerência textuais, necessárias ao perfeito entendimento do texto formulado; a maioria dos questionários serão devolvidos, pois os mesmos serão enviados por e-mail em datas alternativas, de forma que sejam entregues, no máximo, cinco formulários por vez; o questionário será preenchido por aproximadamente 30% dos colaboradores lotados na Embrapa Uva e Vinho; quanto à objetividade, não há como garanti-la, pois a subjetividade é um fator incondicional do ser humano.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Embrapa, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, criada em 1973, foi constituída através de Estatuto Próprio. É uma empresa pública de caráter privado: seu capital é totalmente público e é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A Sede da Embrapa está localizada em Brasília, congregando 45 Unidades espalhadas ao longo do país.

Cada Unidade possui um Chefe-Geral que é escolhido através de um processo de seleção, do qual participam colaboradores com a qualificação/competência exigida e pessoas externas ao quadro, que se habilitem ao processo. Finalizado o processo de seleção, o Chefe-Geral nomeado pelo Presidente da Empresa, define sua equipe de trabalho, composta por Chefes-Adjuntos e Supervisores de Áreas. A definição ocorre através da indicação de colaboradores de confiança do Chefe-Geral, cujo mandato é de dois anos, prorrogável por mais dois, mediante aquiescência do Presidente da Empresa.

A Empresa tem como missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação, para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira. Persegue como meta e visiona constituir-se num dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.

Também assim, os valores que balizam as práticas e os comportamentos adotados pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e de seus integrantes, independentemente do cenário vigente, e que representam as doutrinas essenciais e duradouras da empresa são: excelência em pesquisa e gestão; responsabilidade socioambiental; ética; respeito à diversidade e à pluralidade; comprometimento e cooperação.

Por congregar valores tais como os acima citados, buscando a excelência das atividades profissionais, torna-se de cabedal importância a capacitação de profissionais que atuam como gestores para desenvolverem habilidades de *coaching*, treinamento que possibilita auxiliar as pessoas a se dedicarem e a se

entusiasmarem no cumprimento de suas metas, possibilitando o seu alcance a médio e longo prazos.

A Embrapa, nos últimos anos vem investindo massivamente em gestão de pessoas, através de programas voltados ao bem estar dos empregados. Há também investimentos em qualidade de vida, através do oferecimento aos empregados de ginástica laboral, participação em eventos esportivos e sociais. A empresa investe, ainda, em programas de treinamento de gestores com foco na gestão de pessoas, voltados à alta administração da empresa, Chefes das Unidades Centrais e Descentralizadas e potenciais substitutos. Também são ofertados cursos à distância ministrados pela Fundação Getúlio Vargas, para todos os empregados, muitos dos quais voltados à gestão de pessoas, como gestão de conflitos, gestão do conhecimento, processo decisório estratégico, desenvolvimento de habilidades gerenciais, ética empresarial, orientação estratégica, gestão contemporânea, competências gerenciais, gestão e desenvolvimento de competências e estilo de gestão e liderança.

No âmbito da Embrapa Uva e Vinho oportunizou-se, nos últimos anos, treinamento aos supervisores voltados para os temas comunicação e trabalho em equipe. Mais recentemente, a Embrapa Uva e Vinho realizou treinamento para os gestores abrangendo os seguintes módulos: orientação estratégica; articulação de relacionamentos; comunicação interna; gestão do conhecimento; liderança; trabalho em equipe; flexibilidade; gestão do desempenho e gestão por competências; visão integrada de processos; gestão de projetos, prazos e recursos e foco no resultado.

Na Embrapa não há relatos do uso de técnicas formais de *coaching*, portanto o processo não está inserido na política de recursos humanos da Empresa.

4.2 ANÁLISE DA PESQUISA

Visando a identificação das habilidades/atitudes de *coaching* que os empregados da Embrapa Uva e Vinho julgam mais importantes para o desempenho de um gestor, a indicação de quais as práticas consideradas prioritárias para uso no cotidiano do gestor e o levantamento do método de *coaching* mais indicado para a realidade organizacional da Embrapa Uva e Vinho, foi aplicado questionário a aproximadamente 30% do quadro de pessoal da Empresa. Dos 154 empregados que atuam na empresa, 55 responderam as questões elaboradas para este estudo

de caso, sendo 15 analistas, 24 assistentes e 16 pesquisadores. Dentre os 15 analistas respondentes, 2 são gestores; dentre os 24 assistentes, 8 são gestores; dentre os 16 pesquisadores, 9 são gestores.

Para que esta análise seja feita de maneira clara, utilizar-se-á:

- o termo “empregados” - quando a referência for para todos os colegas que atuam na empresa; em função de que as empresas públicas usam esta terminologia para referir-se ao seus funcionários.
- o termo “gestor(es)” - para designar os empregados que atuam como supervisores e/ou detém cargo de confiança e responderam o questionário;
- o termo “colaborador(es)” - para designar empregados que responderam o questionário e não atuam como gestores da Empresa;
- o termo “respondentes” - para todos aqueles que responderam o questionário.

4.2.1 Perfil da Amostra

Pode-se observar que a maioria dos respondentes tem mais de 36 anos de idade, portanto há anos atuando no mercado de trabalho e com grande experiência profissional, conforme gráfico 1.

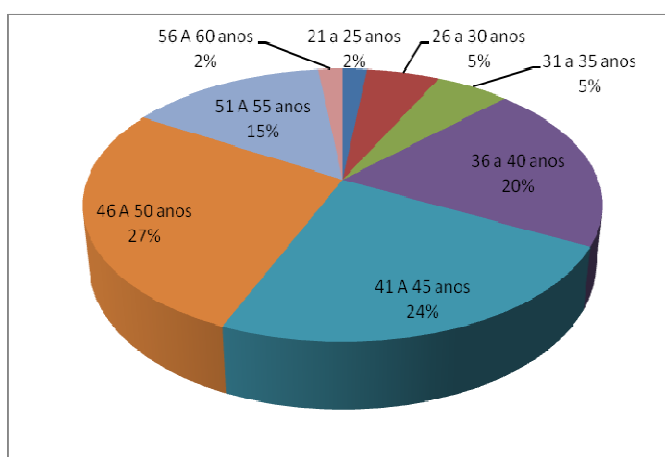


Gráfico 1. Idade

No gráfico 2 verifica-se que a escolaridade dos respondentes é bem variada, abrangendo empregados de nível médio até pós-doutorados.

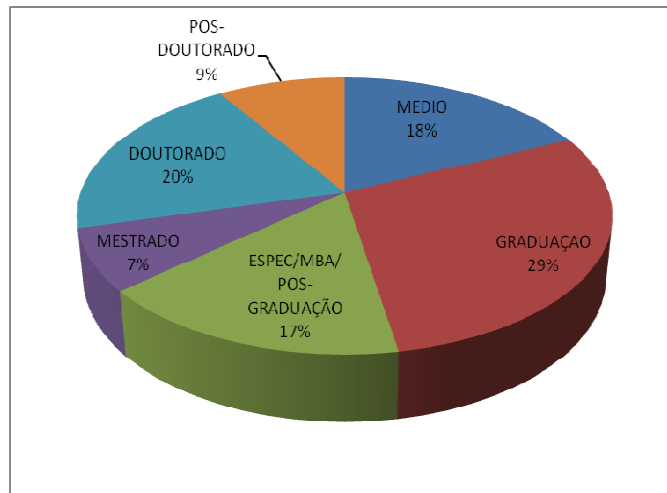


Gráfico 2. Escolaridade

O quadro atual da Embrapa Uva e Vinho conta com 154 empregados, sendo 40 do sexo feminino e 114 do sexo masculino. Considerando-se que em termos percentuais temos 74% de homens e 26% de mulheres, o instrumento de pesquisa foi aplicado a 20 mulheres (36%) e 35 homens (64%) para garantir uma representatividade aproximada para o número de empregados do sexo feminino e para o número de empregados do sexo masculino, conforme representado no gráfico 3.

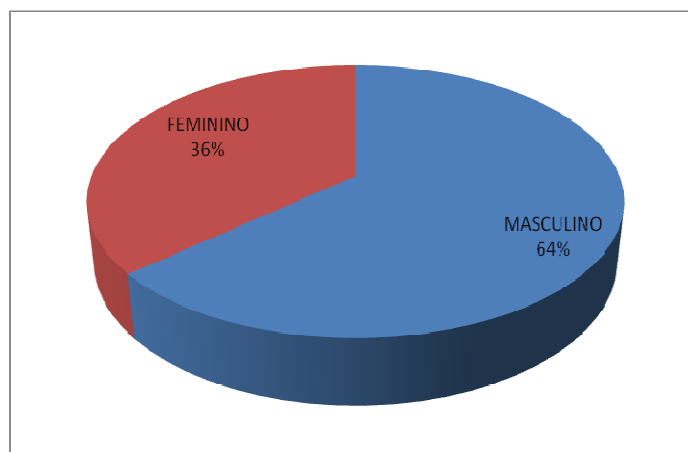


Gráfico 3: sexo

Com relação ao tempo de empresa, percebe-se que a maioria dos respondentes tem mais de 10 anos de empresa, o que permite pressupor que os mesmos têm conhecimento amplo do ambiente organizacional da empresa, conforme detalhado no gráfico 4.

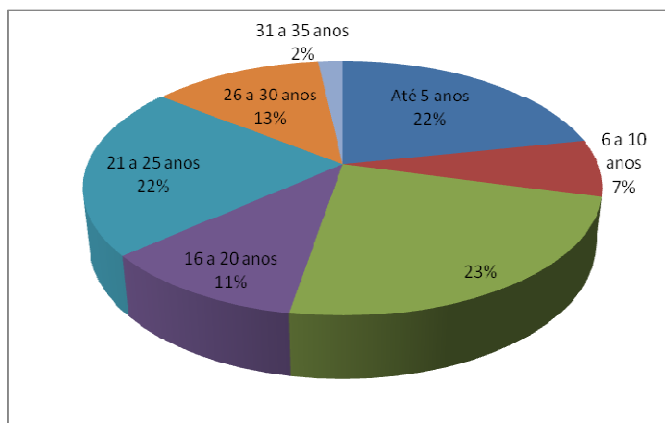


Gráfico 4. Tempo de Empresa

O questionário foi aplicado entre os pesquisadores, analistas e assistentes da Embrapa Uva e Vinho com o intuito de abranger respostas de empregados de todos os cargos. Atualmente, a empresa conta em seu quadro funcional com 95 assistentes, 19 analistas e 37 pesquisadores. Participaram da pesquisa 24 assistentes, 15 analistas e 16 pesquisadores.

No gráfico 5, verifica-se os respondentes distribuídos dentre os cargos de assistente (44%), analista (27%), e pesquisadores (29%).

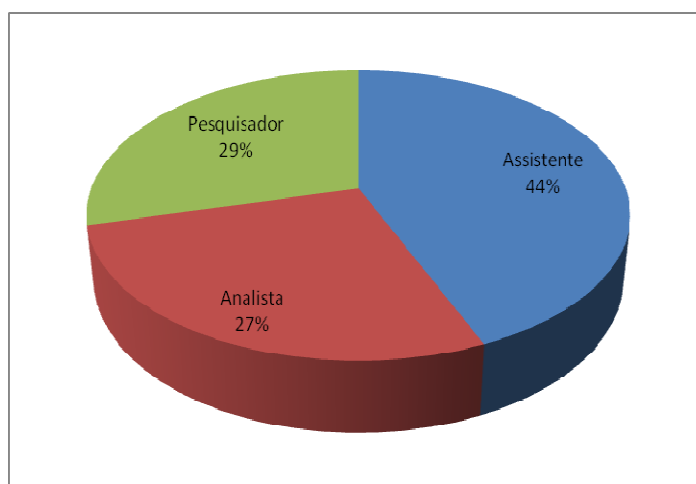


Gráfico 5. Cargo

4.2.2 Conceito de *coaching*

Com o intuito de verificar qual o nível de conhecimento dos empregados da Embrapa Uva e Vinho quanto ao significado do termo *coaching*, formulou-se a questão nº 1 – Conhece o significado do termo *coaching*?

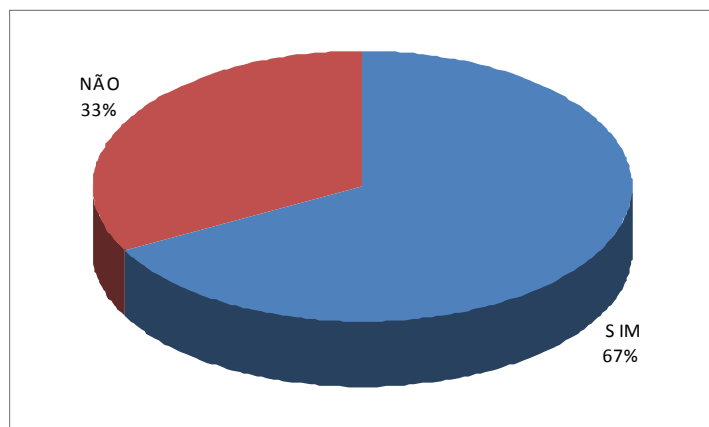


Gráfico 6. Conceito de *coaching*.

Nas respostas constatou-se que 33% não conhecem o significado do termo *coaching*, conforme gráfico 6. Os respondentes que informaram conhecer o significado do termo *coaching*, indicaram na definição formulada termos como liderança, competência, aprendizado, desenvolvimento de pessoas, que de fato estão atrelados ao conceito de *coaching*. Notou-se, entretanto, algumas respostas com definições técnicas, as quais transcrevem conceitos prontos, gerando dúvidas quanto ao efetivo conhecimento do termo e de sua aplicação na Empresa.

Fez-se a transcrição do questionário para este projeto de pesquisa de três definições selecionadas pela pesquisadora como apropriadas para o entendimento do termo, uma formulada por assistente, uma por analista e uma por pesquisador, conforme citado abaixo:

“Entendo que seria uma maneira de liderança. As pessoas sempre sabem mais do que aparentam. *Coaching* seria uma maneira de orientar um pessoa ou um grupo ou uma organização a produzir o melhor de si. Por exemplo: fazer uma pergunta com um objetivo claro vale muito mais que uma ordem ditadora na qual o subordinado cumpre por medo e não por vontade de realizar algo com um pensamento produtivo” (Fonte: Assistente).

“É uma nova forma de liderança que busca demonstrar para os colaboradores a importância de estar sempre buscando novos conhecimentos e adquirir novas competências para que se tornem mais independentes na execução de suas atividades” (Fonte: Analista).

“É um processo, desenvolvido por um tempo determinado, em que um profissional (*coach*) auxilia e apoia o cliente na busca da realização de metas, usando suas próprias competências, identificando e superando as fragilidades” (Fonte: Pesquisador).

Conforme exposto no referencial teórico, pode-se definir *Coaching* como um processo que contribui para uma reflexão de valores e crenças na busca pelo aprendizado e pelo desenvolvimento de novas competências que permitam ações mais coerentes e eficazes.

4.2.3 Habilidades de *coaching*

O gráfico 7 refere-se as respostas da questão nº 2 – Quais habilidades/attitudes os respondentes julgam mais importantes no desempenho de um gestor? Percebe-se que as habilidades/attitudes priorizadas como mais indicadas pelos colaboradores da Empresa foram: “gerenciar conflitos”, “comunicar-se”, “ser ético” e “ser confiável”, apontadas como extremamente importantes.

As habilidades apontadas pelos colaboradores dizem respeito intrinsecamente a relações interpessoais, o que ratifica o entendimento dos autores Novaes et al.(2009) mencionados no referencial teórico. A pesquisadora percebeu uma estreita ligação entre as habilidades mais apontadas como extremamente importantes. Ou seja, para o colaborador é imprescindível que ele possa estar confiante, acreditar de fato no gestor como ser humano e como profissional. Para os colaboradores é também fundamental que o gestor se comunique de forma eficaz. Há uma percepção de que a melhoria na comunicação impactaria diretamente na diminuição dos conflitos dentro da equipe.

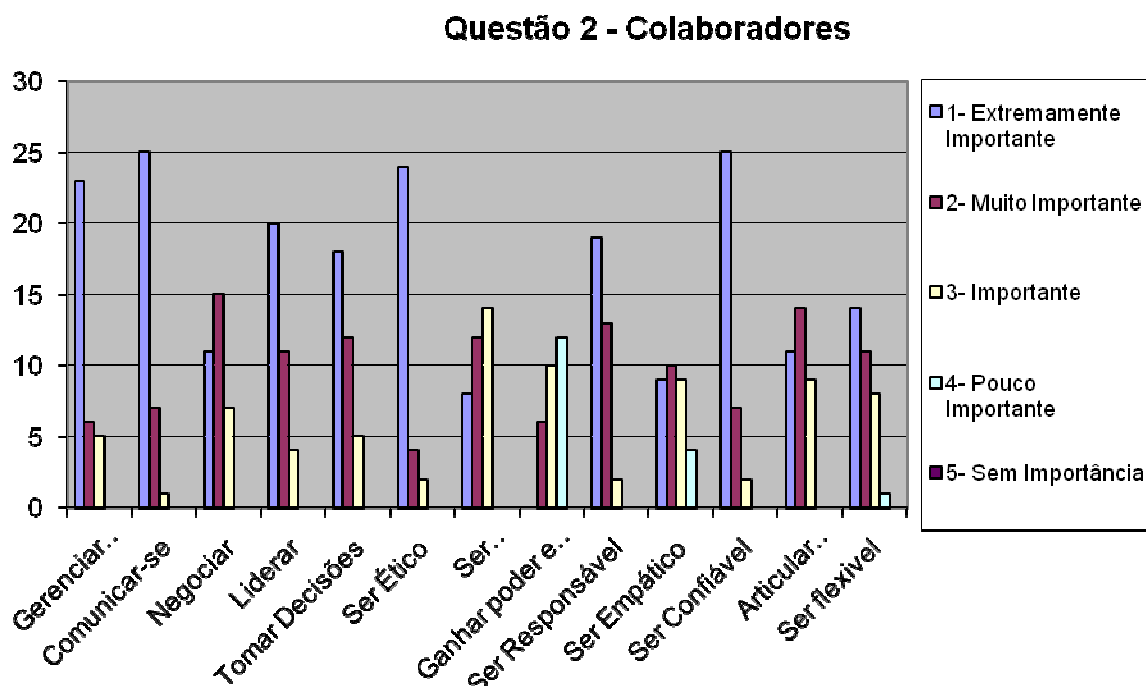


Gráfico 7. Habilidades indicadas colaboradores

A habilidade gerencial “comunicar-se” foi apontada como extremamente importante pelos colaboradores. A eficácia do processo de *coaching* depende de uma boa comunicação, seja ela verbal ou não. A pesquisa vai ao encontro do referencial teórico que menciona como sendo fundamental que a comunicação se estabeleça de forma clara e transparente para o sucesso do processo de *coaching*.

Outra habilidade apontada pelos colaboradores como extremamente importante foi a “ser ético”, indispensável na a conduta humana, seja ela baseada em relações pessoais ou profissionais.

Para Rios (1997, apud ESPEJO et al., 2009, p. 23) “a ética se apresenta como uma reflexão critica sobre a moralidade, sobre a dimensão moral do comportamento do homem.”

Para Mesquita (2007, apud ESPEJO et al., 2009,) os resultados racionais existentes em uma sociedade, somados ao agrupamento das morais, determinam a ética.

Os colaboradores indicaram a habilidade “ser confiável” como extremamente importante para o desempenho do gestor. Para a pesquisadora, somente se estabelecem laços verdadeiros e relações profícuas, a partir de vínculos confiáveis. Conforme menciona o referencial teórico, existem maneiras de conseguir a

confiança do empregado. Pode-se citar: o gestor deve ser íntegro ao atuar no processo, tornar as coisas simples e fáceis de fazer, motivar (dizer para o empregado que ele está preparado, que é capaz e que pode realizar a tarefa), auxiliar o empregado a construir redes positivas, assegurar que ele possua as ferramentas e os recursos para a tarefa.

O gráfico 8 também refere-se às respostas da questão nº 2, a qual reflete o pensamento dos gestores da Embrapa Uva e Vinho e mostra quais as habilidades/attitudes os mesmos julgam fundamentais no desempenho de um gestor. Percebe-se que as habilidades/attitudes “liderar”, “tomar decisões”, “ser ético” e “ser confiável” foram apontadas como extremamente importantes.

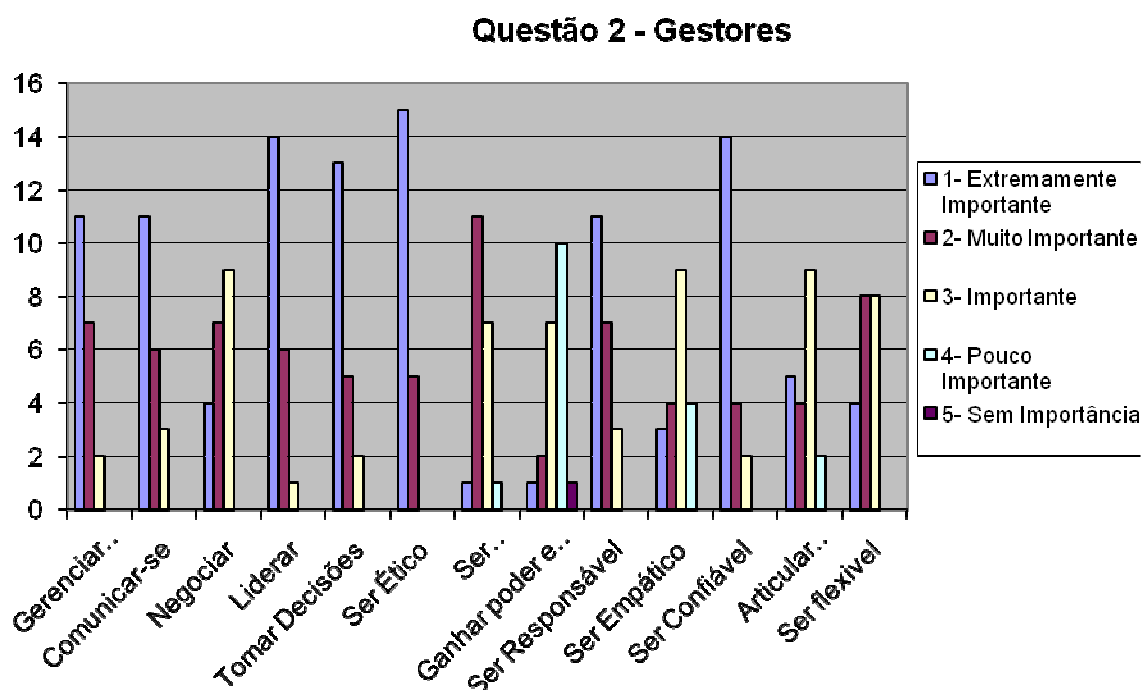


Gráfico 8. Habilidades indicadas gestores

Traçando-se um comparativo entre as respostas dos colaboradores e dos gestores (figuras 8 e 9), percebe-se que os gestores, a exemplo do colaboradores, também julga fundamentais as habilidades “ser confiável” e “ser ético”, o que demonstra que há um entendimento da maioria dos respondentes que o vínculo profissional deve estar respaldado em relações confiáveis e na conduta humana, com observância de regras morais.

A habilidade “liderar” foi indicada pelos gestores como extremamente importante para a atuação do gestor.

Kotter (2000, apud ESPEJO et al., 2009, p. 16) traça o conceito de liderança como “o desenvolvimento de uma visão e estratégias, a congregação de pessoas relevantes por trás dessas estratégias e a concessão de autonomia para que os indivíduos façam acontecer, apesar dos obstáculos.”

Os termos *coaching* e liderança estão intrinsicamente ligados. O *coaching* não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada em determinada circunstância prescrita, é um modo de gerenciar, lidar com pessoas, pensar e ser, é a capacidade essencial de liderança em equipe (WITHMORE, 2006).

De acordo com Wolk (2008, apud ARAÚJO; FERREIRA, 2009), o *coaching* é um novo estilo, onde o líder não apenas expande as habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe.

Constatou-se que os gestores consideram extremamente importantes a habilidade “tomar decisões”, assim como a habilidade “liderar” já mencionada. De fato, a pesquisadora entende como relevantes as duas habilidades apontadas. Entretanto, habilidades/attitudes como “comunicar-se com eficiência”, “gerenciar conflitos”, “articular”, “ser flexível”, “ser empático”, dentre outras, é que possibilitam ao gestor ser um bom líder e tomar decisões acertadas. A pesquisadora percebe que há uma preocupação extrema com o resultado, mas não com a forma de construí-lo. Outra percepção é de que os gestores valorizam mais os processos do que as pessoas, quando deveria ser o contrário. São as pessoas que movimentam e que são responsáveis pelos bons resultados da Empresa. Portanto, o capital intelectual é o mais importante dentro de uma instituição.

Além dos itens enumerados na questão nº 2, os respondentes incluíram habilidades importantes para o desempenho do gestor, que não constaram nas descritas pela pesquisadora, conforme consta na tabela 2.

Tabela 2. Habilidades do Gestor

Habilidades indicadas pelos respondentes como fundamentais para o gestor
Seguir orientação de profissionais capacitados da equipe
Estar bem assessorado
Estar em sintonia com a equipe e demais líderes
Melhor uso do tempo
Aumentar desempenho e dedicação da equipe
Diminuir stress e aumentar realização no trabalho
Ser verdadeiro
Ser honesto
Reciclar/aprimorar
Delegar
Comprometimento
Confiança
Sinergia
Classificar as prioridades
Saber ouvir
Tomar decisões em conjunto
Reunir os subordinados e tomar decisões em conjunto
Capacidade de trabalhar em equipe
Ser sincero
Ser firme nas decisões
Saber reconhecer
Transparência
Capacidade de reconhecer erros
Capacidade de identificar características positivas na equipe
Saber agir conforme a necessidade
Ser reconhecido no âmbito do grupo gerido
Ter experiência em gestão
Moralidade
Competência
Saber ouvir
Não confundir autoridade com autoritarismo
Forte relação com clientes externos
Motivação, gostar do que faz

As habilidades indicadas pelos respondentes descritas na tabela 2 serão divulgadas entre os gestores da Embrapa Uva e Vinho para que sirvam de subsídio para a melhoria do trabalho em equipe. Todas as respostas serão consideradas na elaboração da sistemática para indicação de um modelo de *coaching* para a Embrapa Uva e Vinho.

4.2.4 Priorização para as práticas de *coaching*

Os questionários relativos a questão nº 3 foram respondidos na seguinte proporção: 19 foram respondidos por gestores da Embrapa Uva e Vinho e 36 foram respondidos por colaboradores da Embrapa Uva e Vinho. Para a identificação de quais as práticas de *coaching* são as mais importantes na atuação do gestor, na visão dos respondentes, procedeu-se da seguinte forma: foram atribuídos pesos para cada item numa escala de 1 a 10. A seguir, multiplicou-se o nº de indicações para o item pelo peso atribuído. Após a soma de todas as respostas para cada item, obteve-se a classificação descrita nas tabela 3 e 4.

Os colaboradores da Embrapa Uva e Vinho priorizaram as ferramentas mais importantes para uso no dia-a-dia do gestor, constantes da tabela 3, sendo a classificação 1 para a mais importante e a classificação 10 para a menos importante.

Tabela 3. Práticas indicadas colaboradores

Item	Práticas julgadas mais importantes pelos colaboradores
1	Apoiar o desenvolvimento e a eficácia da equipe
2	Ouvir atentamente
3	Deixar a equipe exprimir idéias
4	Obter comprometimento da equipe
5	Buscar a melhoria do desempenho da equipe
6	Questionar com o intuito de definir metas e objetivos
7	Dar feedback
8	Definir prazos e respeitá-los
9	Obter acordos, respeitando os diversos pontos de vistas
10	Compartilhar conselhos e sugestões

A ferramenta “apoiar o desenvolvimento e a eficácia da equipe” foi indicada pelos colaboradores como a mais importante, de acordo com o disposto na tabela 3, o que demonstra que os colaboradores requerem ou manifestam necessidade de apoio para desenvolver suas atividades. Conforme mencionado no referencial teórico, as pessoas precisam saber que seus sucessos se devem aos seus próprios esforços. O gestor deve incentivar e colocar responsabilidade nas mãos da cada empregado. Eles precisam ter a confiança, a permissão, o incentivo e o apoio para fazer escolhas e tomar decisões.

A ferramenta “ouvir atentamente” foi indicada em segundo lugar. Percebe-se que há uma necessidade do colaborador de ser ouvido pelo gestor. Os

colaboradores estão pré-dispostos a falar, o que leva-se a concluir que estão abertos ao diálogo, prontos para receber orientação. A pesquisa reflete a teoria que indica para o desenvolvimento de um *coaching* eficaz pontos revelantes como: possuir visão orientadora; promover confiança; comunicar e ouvir com empatia; motivar e facilitar a aprendizagem; ser modelo para modelar.

Pela indicação dos colaboradores da ferramenta “deixar a equipe exprimir ideias” em terceiro lugar nota-se nos colaboradores uma busca por um espaço maior dentro da equipe e/ou empresa. Os colaboradores querem manifestar seus anseios, suas percepções e querem realmente exprimir suas ideias, não simplesmente executar, mas sim participar, ter voz ativa.

Para que se alcance bons resultados, o gestor deve obter o comprometimento da equipe, conforme indicado pelos colaboradores na tabela 3. A pesquisadora concorda que sem o comprometimento do grupo não há como atingir metas, mas ressalva que deve-se comprometer antes o indivíduo, antes, para que este interaja com o grupo e produza os resultados pretendidos.

As questões 6 e 7 descritas na tabela 3, “questionar com o intuito de definir metas e objetivos” e “dar feedback”, não foram apontadas pelos colaboradores como as mais importantes práticas que o gestor deve fazer uso no dia a dia.

Percebe-se que a maioria dos colaboradores não estão acostumados a serem questionados. O que é realmente preocupante. Questionar é fundamental para rever conceitos, buscar novas alternativas para a solução dos problemas, abrir o leque do conhecimento para o alcance das metas e objetivos que tragam um crescimento profissional.

A ferramenta feedback segundo a visão da pesquisadora é extremamente importante, porque permite que se faça um acompanhamento do processo. Através do dar e receber feedback, os colaboradores sentem-se motivados a melhorar seu desempenho e, por conseguinte, o resultado esperado.

Segundo Marsall (2003), o feedback estabelece uma conexão entre o que pensamos e o que fazemos, entre nossas intenções e como os outros percebem nossas ações.

Os gestores da Embrapa Uva e Vinho priorizaram as ferramentas fundamentais no desempenho de um gestor constantes da tabela 4, sendo a classificação 1 para a mais importante e a classificação 10 para a menos importante.

Tabela 4. Práticas indicadas gestores

Item	Práticas julgadas mais importantes pelos gestores
1	Obter comprometimento da equipe
2	Apoiar o desenvolvimento e a eficácia da equipe
3	Ouvir atentamente
4	Buscar a melhoria do desempenho da equipe
5	Questionar com o intuito de definir metas e objetivos
6	Definir prazos e respeitá-los
7	Dar feedback
8	Compartilhar conselhos e sugestões
9	Deixar a equipe exprimir idéias
10	Obter acordos, respeitando os diversos pontos de vistas

Analisando-se comparativamente os dados das tabelas 3 e 4 , percebe-se que “ouvir atentamente” foi a ferramenta indicada como a segunda mais importante para os colaboradores e a terceira mais importante para os gestores.

Como trata-se de uma ferramenta importantíssima no processo de *coaching*, percebe-se que tanto os gestores como os colaboradores priorizaram a ferramenta. A pesquisadora entende que para orientar e tomar decisões, há que se ter uma visão holística, ou seja, busca-se todas as informações necessárias e ouve-se todas as partes envolvidas no processo.

Para “ouvir” deve-se despender muita e energia e concentração, com o objetivo de focalizar-se no empregado que está falando ou fazendo. Somente assim pode-se realmente pensar no que se escuta.

Outra constatação diz respeito às cinco primeiras práticas indicadas pelos gestores e pelos colaboradores (com exceção da técnica deixar a equipe exprimir ideias). Houve inversão na prioridade, mas as mesmas ferramentas foram indicadas, conforme verifica-se nas tabelas 3 e 4.

Pode-se destacar a posição que a maioria dos gestores indicou para a ferramenta “deixar a equipe exprimir ideias”. Constata-se que o gestor não julga tão importante a ferramenta, enquanto a mesma aparece em terceiro lugar para os colaboradores. Nota-se, desta forma, que é muito importante para o colaborador que o gestor dê espaço para manifestações, troca de idéias, sugestões, em prol de uma gestão participativa.

4.2.5 Sistemática de implantação do processo de *coaching*

O gráfico 9 refere-se à questão 4 que disponibilizou aos respondentes cinco modelos de *coaching*. Para responder ao questionamento “Para a solução de um problema você preferiria”, foram indicados os conceitos “sempre”, “às vezes”, “raramente”, “nunca”, para cada um dos cinco modelos. Nas respostas, observou-se que todos os modelos de *coaching* foram considerados importantes, entretanto foram apontados pela maioria os modelos 1, 3 e 5. Após análise das respostas, optou-se pelo modelo de nº 5, pelo entendimento que há uma coerência na sua aplicabilidade, por tratar-se de um modelo operacional voltado para o desempenho dos gestores, conforme menciona o referencial teórico. Apesar de os modelos 1 e 3 terem sido também indicados pela maioria dos respondentes, o modelo Cultura de autodesempenho e *coaching* transformacional é mais abrangente e foi o que contou com um número maior de indicações na opção “sempre”, sendo aquele que mais reflete o pensamento dos empregados da Embrapa Uva e Vinho na busca pela superação de problemas do cotidiano. Além disso, observa-se que o modelo 5 não foi indicado na opção “raramente”, o que contribui para ratificar a escolha do mesmo.

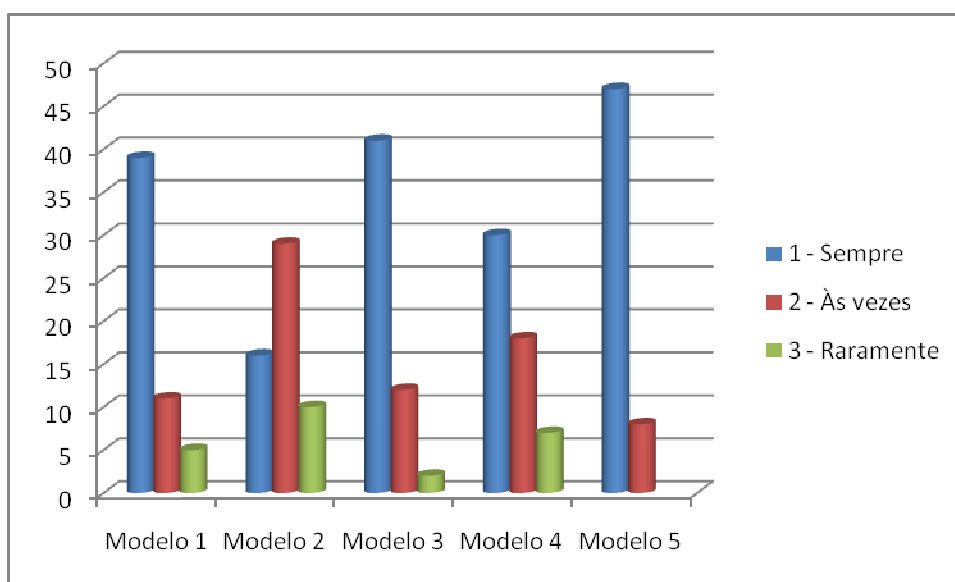


Gráfico 9. Modelos de *coaching*

Para o desenvolvimento de uma ferramenta que permita a implantação do modelo 5 de *coaching*, designado na literatura como Cultura de autodesempenho e

coaching transformacional, elaborou-se um Plano de Ação, através da utilização da ferramenta 5W 2H.

Plano de ação

Para elaborar o plano de ação, o *coach* deverá analisar cuidadosamente aspectos como: cultura, ambiente e estrutura da organização e proceder um estudo criterioso do *coachee*, levando-se em conta suas características profissionais e pessoais.

O plano de ação propriamente dito deve conter:

- □ a visão de futuro (enunciado);
- □ resultados pretendidos (especificar padrões de qualidade);
- □ análise do *gap* (o que falta);
- □ ações: estratégias e táticas;
- □ competências em uso (para facilitar o desenvolvimento);
- □ definição das pessoas envolvidas;
- □ prazos; e
- □ agenda de acompanhamento (para facilitar o feedback e eventuais redirecionamentos).

O compromisso do *coach* com o cliente permanece até que seja possível verificar se o plano foi totalmente cumprido ou interrompido por alguma razão (ARAÚJO, 1999, p. 169).

A ferramenta da qualidade a ser utilizada chama-se “5W2H”, que funciona como um plano de ação simplificado: é uma ferramenta poderosa, que está à disposição de todos os empregados da organização. A tabela 5 representa graficamente o plano de ação “5W2H”, como ferramenta da qualidade, porém neste exemplo não está representado o *how much* (quanto custa), por se tratar aqui de uma informação desnecessária.

Tabela 5. Representação gráfica do plano de ação do problema em estudo

Ferramenta 5W2H
What – O quê?
Que ação será executada?
Who – Quem?
Quem participa da ação?
Where – Onde?
Onde é realizada a ação?

Continua...

Tabela 5. Continuação.

When – Quando?
Quando será realizada a ação?
Why – Por quê?
Por que a ação será executada?
How – Como?
Como a ação será realizada?
How much – Quanto custa?

Fonte: Adaptado de Campos (1994, p. 81).

A partir da ferramenta 5W2H e com base na sistemática do modelo de *coaching* Cultura de autodesempenho e *coaching* transformacional, adaptado a realidade da Embrapa Uva e Vinho, que considerou as habilidades/attitudes indicadas como fundamentais no desempenho de um gestor e as práticas mais importantes para o desempenho de um gestor no dia-a-dia de trabalho na empresa, elaborou-se o Plano de Ação detalhado na tabela 6.

Tabela 6. Plano de ação para implantação do modelo de *Coaching*

PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE COACHING					
O que?	Quem?	Onde?	Como?	Porquê?	Quando?
Observação	Gestor	Área/setor de trabalho	-Ficar atento aos diálogos, ações e comportamentos do colaborador	Para realmente “enxergar” e “perceber” o colaborador. Somos pessoas, antes de sermos profissionais.	Início do processo
Comunicação	Gestor/ Colaborador	Área/setor de trabalho	-Estabelecer um diálogo aberto entre o gestor e o colaborador	Para que se eliminem as ambiguidades e as mensagens confusas e se estabeleça uma sintonia entre o gestor e o colaborador.	30° dia após o início do processo
Confiança	Gestor	Área/setor de trabalho	-Mostrar-se comprometido com o colaborador. Ter atitudes honestas. Agir com franqueza.	Sem confiança não se estabelecem laços verdadeiros e relações profícuas.	32° dia após o início do processo
Coragem	Gestor	Em qualquer lugar	-Incentivar o colaborador a enfrentar desafios, através de palavras positivas e de ações que gerem motivação.	Para que o colaborador busque novos conhecimentos, desenvolva habilidades, acredite em si mesmo e na sua força interior para agir.	No decorrer de todo o processo

Continua...

Tabela 6. Continuação.

PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE COACHING					
O que?	Quem?	Onde?	Como?	Porquê?	Quando?
Construção	Gestor/ Colaborador	Na empresa	-Buscar alternativas de desenvolvimento (treinamento) para estabelecimento de um plano de ação.	O colaborador deve sentir-se desafiado a estabelecer um planejamento claro, uma meta e definir uma estratégia para o alcance dos resultados propostos.	40º dia após o início do processo.
Colaborar	Gestor/ Colaborador	Na empresa.	-Estabelecer relações/parcerias que permitam o alcance das metas.	Não constrói-se nada sozinho. Vive-se em rede. A competência de um profissional soma-se a competência de outros.	Sempre que necessário no decorrer do processo.
Compreender	Gestor	Na empresa.	-Adotar uma postura de conceder liberdade, aceitação das limitações do colaborador.	Promover o desenvolvimento delegando tarefas e apostando nas principais habilidades do colaborador.	No decorrer de todo o processo.
Estabelecer um circuito de aprendizagem	Gestor/ Colaborador	Na empresa.	-Ser ético. -Ouvir, ouvir, ouvir (com atenção). -Ser empático. -Perguntar. -Dar feedback.	-Agir com base em valores morais. -Buscar um entendimento amplo, uma visão sistêmica. -Colocar-se no lugar de outrem para enxergar com os seus olhos. -Permitir que o colaborador busque as respostas necessárias para atingir seus objetivos. - Acompanhar o colaborador e dar retorno ao mesmo sobre o andamento do processo.	Sempre no decorrer do processo.

Continua...

Tabela 6. Continuação.

PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE COACHING					
O que?	Quem?	Onde?	Como?	Porquê?	Quando?
Definir ações e estratégias	Gestor/colaborador	Na empresa.	-Alinhar pensamentos, ações e palavras. Com base nas metas, registrar as ações que viabilizarão os resultados almejados e direcioná-las para um caminho (estratégia).	O gestor deve motivar o colaborador. Deve haver o comprometimento de ambos com a mudança.	Até o 60º dia do início do processo. Fim do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as principais considerações finais, com base nos resultados obtidos através deste estudo.

Quanto à importância da realização desta pesquisa, destaca-se a identificação das habilidades e práticas gerenciais definidas pelos empregados da Embrapa Uva e Vinho como as mais importantes no desempenho de um gestor. Também pode-se verificar o nível de conhecimento sobre o processo de *coaching* na Empresa. Foi elaborada uma sistemática que permitiu o desenvolvimento de um modelo de *coaching* apropriado para a realidade da Empresa.

Esta pesquisa teve como objetivo geral desenvolver um modelo de *coaching* para a Embrapa Uva e Vinho, localizada no município de Bento Gonçalves-RS. Os objetivos específicos vinculados ao objetivo geral desta pesquisa foram viabilizados através da aplicação dos questionários, realizados com os colaboradores da Empresa, utilizando-se o método de pesquisa exploratório-explicativa, pois este assunto é pouco explorado na Empresa.

O primeiro objetivo específico, “definir o conceito de *coaching*” foi plenamente atingido na perspectiva da visão e dos conceitos formulados pelos respondentes da Embrapa Uva e Vinho. A maioria dos empregados que responderam ao questionário mostraram ter familiaridade e/ou revelaram conhecer o significado do termo *coaching*. A constatação de que muitos respondentes não conhecem o termo deve-se ao fato de que o processo não está inserido na política de recursos humanos da Embrapa.

Quanto ao segundo objetivo, identificar quais são as necessidades da empresa em termos de *coaching*, após análise dos questionários constatou que os colaboradores da Empresa indicaram como mais importantes no desempenho de um gestor as habilidades/attitudes “comunicar-se”, “ser confiável”, “ser ético” e “gerenciar conflitos”. Quanto às habilidades/attitudes apontadas como mais importantes pelos gestores, foram indicadas “liderar”, “tomar decisões”, “ser ético”, “ser confiável”. Pôde-se constatar, após a análise, que os colaboradores priorizam as habilidades inseridas nas relações interpessoais. Quanto aos gestores, há uma tendência à valorização dos processos e da sua própria atuação profissional. As habilidades/attitudes indicadas serviram de subsídio para a construção de uma sistemática para a implantação de um modelo de *coaching* na Embrapa Uva e Vinho.

No que respeita ao objetivo, “desenvolver as ferramentas adequadas para a implantação do *coaching* na empresa”, pôde-se constatar, através da aplicação do questionário, quais as ferramentas consideradas mais importantes para os respondentes. As principais ferramentas indicadas pelos gestores e pelos colaboradores foram “apoiar o desenvolvimento e a eficácia da equipe”, ouvir atentamente”, “obter comprometimento da equipe”. Houve inversão na prioridade, mas as mesmas técnicas foram indicadas, o que confirma um entendimento similar dos colaboradores e dos gestores sobre quais as práticas julgadas mais importantes no dia-a-dia do gestor. As práticas priorizadas foram utilizadas no desenvolvimento de um modelo de *coaching* para a Embrapa Uva e Vinho.

Quanto ao último objetivo específico, “elaborar a sistemática de implantação do processo de *coaching*”, foi plenamente cumprido. Após análise do questionário, observando-se as habilidades/atitudes julgadas pelos respondentes como fundamentais para o desempenho de um gestor, bem como as ferramentas consideradas mais importantes para o gestor fazer uso no dia a dia, elaborou-se a sistemática de implantação do processo de *coaching*. Para tanto, foram apresentados para os respondentes cinco modelos de *coaching*. Constatou-se que a maioria dos respondentes indicou como mais adequado o modelo Cultura de autodesempenho e *coaching* transformacional. Por se tratar de um modelo operacional voltado para o desempenho dos gestores, mostrou totalmente satisfatória a sua indicação pelos respondentes. Levando-se em conta a realidade organizacional da Embrapa Uva e Vinho e todos os dados coletados através deste instrumento de pesquisa, foi desenvolvido um plano de ação, através da ferramenta 5W2H, para possibilitar a implantação do modelo Cultura de autodesempenho e *coaching* transformacional na Empresa.

Considera-se que o objetivo geral desta pesquisa: desenvolver um modelo de *coaching* para a Embrapa Uva e Vinho, foi plenamente atingido. Os dados coletados serviram de subsídio para o alcance do resultado proposto.

Espera-se que a realização desta pesquisa, apesar de suas limitações, sirva de estímulo para o desenvolvimento de novos estudos e, que os resultados obtidos possam contribuir para a ampliação do conhecimento e inclusão de novas técnicas de gestão de pessoas na política de recursos humanos da Empresa, visando a melhoria na qualidade de vida dos empregados e nos resultados pretendidos pela instituição.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Kátia de; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo Ferreira. **O exercício da liderança por meio do estilo *Coaching* na gestão de equipes**. Revista Administração em Diálogo, v. 2, n. 13, p. 47-72, 2009. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/2731/1783>>. Acesso em: 29 jun. 2010.
- AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer da produção científica**: diretrizes para a elaboração de trabalhos acadêmicos. 8. ed. São Paulo: Prazer de Ler, 2000.
- BAZZANELLA, André. **Métodos e técnicas de pesquisa educacional**. Indaial: Centro Universitário Leonardo Da Vinci, ASSELVI, 2008.
- BENTON, Debra A. **Faça o que eles fazem**: técnicas de *coaching* para o desenvolvimento profissional. Tradução: June Camargo. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- CHAVENATO, I. **Construção de Talentos: *Coaching* e Mentoring**. As novas ferramentas da gestão de pessoas. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima. B. da. **Metodologia da Pesquisa**: conceitos e técnicas. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; CHIUMENTO, Murilo; ANTONOVZ, Tatiane. **Ética com E maiúsculo x Liderança**: o xequê mate no jogo organizacional. Revista do CRCPR, v. 35, n. 155, 3º quadr. 2009. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br/publicacoes/downloads/revista155.pdf#page=25>>. Acesso em: 01 jul.2010.
- FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lúcia Moreira. ***Coaching* para desenvolvimento de equipes aplicada no TCU**. Fundação Instituto de Administração/Programa de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. 2007. Disponível em: <<http://www.ticontrole.gov.br/portal/pls/portal/docs/1190851.PDF>>. Acesso em: 01 jul.2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Metódos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alissa. Tradução: Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier : DBM, 2003.
- KRAUSZ, Rosa R. ***Coaching* Executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.
- MALHOTRA, N. R. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILARÉ, Sueli Aparecida; Yoshida, Elisa Médici Pizão. *Coaching* de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 9, n. 1, p. 86-99, 2007. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/ptp/article/viewFile/682/401>>. Acesso em: 07 jul.2010.

MINAYO, Maria C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NOVAES, Adriano G.; P. Filho, Rosário Rogério; Moura, Yara R.; Pennisi, Roberta M. C. **Utilizando o coach em busca do aprimoramento das competências gerenciais e comportamentais**. V. 1, n. 1, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.esambumberlandia.com.br/edicao1/2009v1n1art05.pdf>>. Acesso em: 04 jul.2010.

PÁDUA, Isabella de Oliveira P.; MATSUI, Miyuki. **Liderança com foco na gestão por competências e sua aplicabilidade em momentos críticos e desafiadores**. Disponível em: <<http://www.ihm.com.br/seminario/ABM-CONG-1007-LIDERANCA.pdf>>. Acesso em: 18 jun.2010.

PORCHÉ, G.; NIEDERER, J. **O apoio que faz as pessoas brilharem**. Orientação e treinamento em qualquer situação. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

REIS, Bruno. **Coaching, a arte de gerir competências**. Disponível em: <http://www.apn.org.pt/xFiles/scContentDeployer_pt/docs/Doc48.pdf#page=59>. Acesso em: 20 jun.2010.

RESENDE, Enio. **Compreendendo o seu cha**: conheça o perfil de competências, habilidades e aptidões. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=hZ9c5nRjMAEC&oi=fnd&pg=PA47&dq=competencias+CHA&ots=GteAunqWDa&sig=XdMIWVgz-5SZ6QEdzOVrjla21N8#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 04 jun.2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Ana Maria Veras Vilanova e. **Proposta de coaching para gestores numa instituição pública legislativa**. Brasília. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Pessoas) – Centro Universitário do Distrito Federal – UDF. Disponível em: <<http://www.cl.df.gov.br/cldf/escola-do-legislativo/Proposta%20de%20Coaching%20para%20Gestores%20numa%20Instituicao%20Publica%20Legislativa.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2010.

SOLÉR, João Humberto Mazini. Segunda definição de *coaching* no trabalho. **Revista Mundo Project Management**, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://www.institutomazini.com.br/artigos/Artigo_Coaching_Mundo_PM.pdf>. Acesso em: 13 jul.2010.

TACHIZAWA, Takeshi; MENDES, Gilsário. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFBA – Universidade Federal da Bahia. **EDC – Educação à Distância**. 2. livro, módulo II, 2007. Disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/mod/book/print.php?id=13137>>. Acesso em: 4 jul. 2010.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA Gestão Empresarial

Trabalho de Conclusão de Curso
As Habilidades de *Coaching* em uma empresa pública:
um estudo de caso na Embrapa Uva e Vinho.

Bento Gonçalves, 07 de julho de 2010.

Através da aplicação deste questionário busca-se identificar quais as habilidades de *coaching* que os empregados da Empresa julgam mais importantes para o desempenho de um gestor. Os dados levantados por este instrumento servirão de subsídios para indicar um modelo de *coaching* mais adequado à realidade da Embrapa Uva e Vinho.

Parte I – Identificação

Idade: () anos

Escolaridade:

- () Nível fundamental
- () Nível médio
- () Graduação
- () Especialização ou MBA - Pós-Graduação (lato sensu)
- () Mestrado - Pós-Graduação (stricto sensu)
- () Doutorado - Pós-Graduação (stricto sensu)
- () Pós-Doutorado

Sexo:

- () Masculino
- () Feminino

Tempo de atuação na Embrapa Uva e Vinho: () anos e () meses

Cargo:

- () Assistente
- () Analista
- () Pesquisador

Parte II – Perguntas

Objetivo 1: Definir o conceito de coaching.

1) Conhece o significado do termo *coaching* (empresarial)?

() Sim () Não

Se sim, qual a sua definição para o termo *coaching*?

Objetivo 2 - Identificar quais são as necessidades da empresa em termos de Coaching;

2) Enumere de acordo com o grau de importância, conforme indicação abaixo, quais habilidades/atitudes julga fundamentais no desempenho de um gestor?

*1 – Extremamente importante; 2 – Muito importante; 3 – Importante;
4 – Pouco importante; 5 – Sem importância.*

- () gerenciar conflitos
- () comunicar-se
- () negociar
- () liderar
- () tomar decisões
- () ser ético
- () ser empreendedor
- () ganhar poder e exercer influência
- () ser responsável
- () ser empático
- () ser confiável
- () articular relacionamentos
- () ser flexível

Nos espaços em branco, acrescente alguma habilidade que não constou acima, mas que gostaria que constasse, avaliando o seu grau de importância.

- () _____
- () _____
- () _____
- () _____

Objetivo 3 - Desenvolver as ferramentas adequadas para a implantação do Coaching na empresa;

3) Quais das seguintes práticas você julga que o gestor deve fazer uso no dia-a-dia, em ordem decrescente de importância (escala de 1 a 10).

1 – Mais importante; 10 – Menos importante.

- () Apoiar o desenvolvimento e a eficácia da equipe.
- () Ouvir atentamente.
- () Questionar com o intuito de definir metas e objetivos.
- () Dar feedback.
- () Compartilhar conselhos e sugestões.
- () Deixar a equipe exprimir ideias.
- () Obter acordos, respeitando os diversos pontos de vista.
- () Buscar a melhoria do desempenho da equipe.
- () Definir prazos e respeitá-los.
- () Obter comprometimento da equipe.

Objetivo 4 - Elaborar a sistemática de implantação do processo de coaching

4) Para responder a próxima questão, utilize os conceitos abaixo:

1- Sempre; 2 - Às Vezes; 3 - Raramente; 4 – Nunca.

PARA A SOLUÇÃO DE UM PROBLEMA, VOCÊ PREFERIRIA:

() Buscar alternativas através da análise de fatos passados; criar várias opções para após escolher qual seria a melhor; ter uma visão de futuro, especificando as metas que deseja alcançar para depois traçar um plano de execução; levantar num primeiro momento várias hipóteses para a solução do problema, mesmo que não factíveis; identificar e priorizar ações que o levem a solução do problema; estabelecer um plano de ação com metas definidas.

() Buscar mudanças comportamentais que possam viabilizar a solução do problema; ser avaliado e acompanhado sistematicamente em suas opções e ações;

() Manter-se comprometido permanentemente com a situação, visando lograr êxito na busca por uma ou mais soluções; ser orientado com frequência e assiduidade necessárias para o alcance de seus objetivos; ter clareza suficiente de onde quer chegar;

() Transformar a si mesmo para enxergar com mais clareza a realidade e a consequências de suas escolhas; poder ver o problema sob diversos ângulos para, se possível, alterar paradigmas(modelos); ser compreendido e respeitado; receber incentivos dos colegas e dos gestores da Unidade; ter feedback construtivo e acompanhamento por parte dos gestores.

() Conseguir enxergar claramente todos os fatos que envolvem o problema; ter um ambiente de confiança e segurança na empresa; encarar os desafios que se apresentarem com coragem e ânimo; buscar alternativas construtivas de desenvolvimento; criar parcerias; ser compreensivo e aceitar o problema; alinhar pensamentos, ações e palavras; poder conversar com alguém que respeite o sigilo necessário; se colocar no lugar de outrem; ter um canal de diálogo aberto.