

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SORAIA SCHUTEL

PERSONAL COACHING:
**INSTRUMENTO EFICAZ PARA OBTENÇÃO
DE MELHORES RESULTADOS**

FLORIANÓPOLIS

2003

SORAIA SCHUTEL

PERSONAL COACHING:
INSTRUMENTO EFICAZ PARA OBTENÇÃO
DE MELHORES RESULTADOS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS

2003

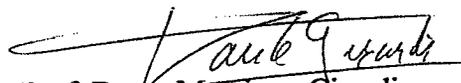
SORAIA SCHUTEL

PERSONAL COACHING:
INSTRUMENTO EFICAZ PARA OBTENÇÃO
DE MELHORES RESULTADOS

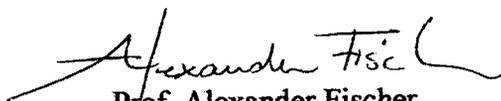
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 01 de julho de 2003.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

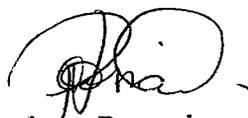
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dante Marciano Girardi
Orientador



Prof. Alexander Fischer
Membro



Reginete Panceri
Membro

Agradeço àqueles que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, especialmente ao Professor Orientador Dante Girardi, à empresa Vis Humano pela oportunidade de aprendizado, seus clientes pelo fornecimento de dados e àqueles líderes que, através da ambição, egoísmo e vitórias pessoais, são providência para o desenvolvimento do humano e inspiração para mim.

Particularmente, agradeço à minha família pelo apoio e condições proporcionadas.

Agradecimento especial ao Acadêmico Professor Antonio Meneghetti que me oportunizou um novo modo de ver minha vida, minha profissão e a grande responsabilidade social de meu futuro.

*Dedico este trabalho a todos aqueles que se
identificarem com o agradecimento especial e esta
poesia.*

*“Il saggio mise la mano dentro il petto
ed estrasse una manciata di cose
che lanciò ai presenti.*

*Di questi alcuni furono colpiti
e soffrirono;*

*non raccolsero quelle cose,
seguirono l'ombra di se stessi
e rimasero inconsapevoli.*

*Altri raccolsero quelle cose
e le posero tra il cuore e la mente.*

*Questi divennero luce
e continuarono la creazione”.*

*Antonio Meneghetti - L'arte di vivere
dei saggi*

RESUMO

SCHUTEL, Soraia. *Personal Coaching*: Instrumento eficaz para obtenção de melhores resultados. 2003. 91f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar que o *Personal Coaching* é instrumento eficaz para obtenção de melhorias de resultados. Para desenvolver tal objetivo utilizou-se, como instrumento de obtenção de dados o questionário, que foi aplicado a três clientes da Vis Humano que utilizam o produto, sendo todos de áreas de atuação distintas: indústria calçadista, tecnologia da informação, prestador de serviços na área de turismo e business. Além do questionário, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em temas diversos que embasam a atualíssima técnica do *Coaching*. O *Personal Coaching* é considerado o produto *top* de linha da empresa de consultoria Vis Humano, que tem como foco, através da aplicação deste produto, o desenvolvimento do líder. A tabulação dos dados vem comprovar e confirmar o objetivo proposto: o *Personal Coaching* é um instrumento de alta eficácia na obtenção de melhorias, sejam elas empresariais ou pessoais.

Palavras-chave: *Personal Coaching*, Melhorias, Líder.

ABSTRACT

SCHUTEL, Soraia. *Personal Coaching*: efficient instrument to achieve better results. 2003. Number of pages: 91. Course Conclusion Work (Graduation in Business Management). Business Management Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brazil, 2003.

The aim of the current work is to demonstrate that the *Personal Coaching* is an efficient instrument to achieve improvements of the results. To develop this aim, the questionnaire was used as an instrument to obtain information that was applied on three clients of Vis Humano, users of the product, being all of them in distinct performance areas: footwear manufacturing, information technology, tourism and business services. Besides the questionnaire, was done a bibliographical research on different subjects that are related to the very actual *Coaching* technic. *Personal Coaching* is considered to be the top product of Vis Humano consulting enterprise that is focused by the application of this product on the leader's development. The organization of the information acquired by the survey comes to confirm the proposed objective: *Personal Coaching* is an instrument of high efficacy on obtaining improvements, in either business or personal.

Key words: *Personal Coaching*, Improvements, Leader.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Identificação do respondente.....	60
Tabela 2 - Caracterização da empresa.....	60
Tabela 3 - Faturamento da empresa	60
Tabela 4 - Razões do aumento do faturamento.....	62
Tabela 5 - Melhorias nos relacionamentos internos após o início do <i>Personal Coaching</i>	63
Tabela 6 - Fatores que melhoraram o relacionamento com colaboradores.....	64
Tabela 7 - Fatores que melhoraram o relacionamento com sócios e imediatos	65
Tabela 8 - Reestruturação Física.....	66
Tabela 9 - Investimento em treinamento e desenvolvimento profissional a imediatos.	68
Tabela 10 - Investimento em treinamento e desenvolvimento profissional a colaboradores. .	68
Tabela 11 - Fatores da reestruturação do corpo funcional	70
Tabela 12 - Melhorias no relacionamento com clientes após o início do <i>Personal Coaching</i>	71
Tabela 13 - Melhorias no relacionamento com fornecedores após o início do <i>Personal Coaching</i>	71
Tabela 14 - Fatores que melhoraram o relacionamento com clientes.....	72
Tabela 15 - Fatores que melhoraram o relacionamento com fornecedores.....	73
Tabela 16 - Melhorias pessoais.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento da Empresa 01	57
Gráfico 2 - Crescimento do faturamento	61
Gráfico 3 - Razões do aumento do faturamento	62
Gráfico 4 - Melhorias nos relacionamentos internos após o início do <i>Personal Coaching</i>	63
Gráfico 5 - Fatores que melhoraram o relacionamento com colaboradores	64
Gráfico 6 - Fatores que melhoraram o relacionamento com sócios e imediatos	65
Gráfico 7 - Itens da reestruturação física	66
Gráfico 8 - Desenvolvimento de novos produtos	67
Gráfico 9 - Investimento em treinamento e desenvolvimento profissional a imediatos e colaboradores	68
Gráfico 10 - Investimento do colaborador com recursos próprios	69
Gráfico 11 - Reestruturação do corpo funcional	70
Gráfico 12 - Fatores de reestruturação do corpo funcional	70
Gráfico 13 - Melhoria no relacionamento com clientes e fornecedores após o início do <i>Personal Coaching</i>	71
Gráfico 14 - Fatores que melhoraram o relacionamento com clientes	72
Gráfico 15 - Fatores que melhoraram o relacionamento com fornecedores	73
Gráfico 16 - Melhorias pessoais - divisão por empresa	75
Gráfico 17 - Melhorias pessoais - divisão por melhorias	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Caracterização da Organização e seu Ambiente	12
1.2 Problema de pesquisa	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.4 Justificativa	15
1.4.1 <i>Oportunidade do projeto</i>	15
1.4.2 <i>Viabilidade do projeto</i>	17
1.4.3 <i>Importância do projeto</i>	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Melhorias Empresariais	19
2.2 Consultoria	21
2.3 Coaching	23
2.3.1 <i>Origens do coaching</i>	23
2.3.2 <i>Definição</i>	25
2.3.3 <i>Quem pode ser o coach e quem pode receber o coaching</i>	27
2.3.4 <i>Fases do Coaching</i>	30
2.3.5 <i>Problemas do coaching</i>	33
2.4 Mentoring	34
2.4.1 <i>Requisitos do mentoring</i>	37
2.4.2 <i>Distinções entre Coaching e Mentoring</i>	39
2.5 Líder	40
2.5.1 <i>O coach como parceiro do líder</i>	41
2.6 Personal Coaching	41
3 METODOLOGIA	48
3.1 Quanto à natureza das variáveis pesquisadas	48
3.2 Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas	49
3.3 Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado	49
3.4 Quanto à forma utilizada para coleta de dados primários	49
3.4.1 <i>Instrumento da coleta de dados</i>	50
3.5 Quanto à forma utilizada para coleta de dados secundários	52
3.6 Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade	53
3.7 Quanto a dimensão da pesquisa no tempo	53
3.8 Quanto a possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo	53
3.9 Quanto ao ambiente de pesquisa	54
3.10 Delimitação da pesquisa	54
3.11 Limitações do método	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 Contextualização das organizações pesquisadas	56
4.2 Análise dos dados	59
4.2.1 <i>Caracterização dos respondentes e das empresas</i>	60
4.2.2 <i>Ambiente interno</i>	62
4.2.3 <i>Ambiente externo</i>	71
4.2.4 <i>Fatores Pessoais</i>	74
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	76
REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

1.1 Caracterização da Organização e seu Ambiente

A empresa Vis Humano S/C Ltda, com sede no bairro João Paulo na cidade de Florianópolis, foi fundada no ano de 1999, atua em todo Brasil, e tem como principal atividade a consultoria empresarial. Situada em um bairro bastante agradável, o ambiente empresarial faz com que a rentabilidade de seus colaboradores contribua para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

O corpo empresarial é composto por: _____

a) Diretora da empresa: Consultora principal da Vis Humano, tendo como formação Psicóloga, Doutoranda da Universidade Internacional de São Petersburgo (em desenvolvimento da tese final) – classificada como uma das cinco Universidades Internacionais do mundo por sua produção de conhecimento -, Graduada em Direito;

b) Consultora 02: Economista, Pós-graduada em Auditoria, Pós-graduada em Finanças Públicas, Mestranda em Engenharia de Produção, Diretora de Planejamento e Gestão do Estado, Doutoranda pela Universidade Internacional de São Petersburgo;

c) Consultora 03: Farmacêutica Bioquímica com habilitação em Tecnologia de Alimentos, Mestre em Microbiologia, Psicóloga, Especialista em Ontopsicologia pelo CEUB de Brasília, Doutoranda pela Universidade Internacional de São Petersburgo (em desenvolvimento da tese final), Professora de Microbiologia da Universidade Federal de Santa Catarina;

d) Consultora 04: Psicóloga, Graduada em Contabilidade;

e) Sócio 05: Advogado, Especialista em processo civil. Este membro da organização é sócio e não consultor, atuando através de escritório de advocacia próprio;

f) Estagiária de relações internacionais;

g) Estagiário de cinema.

Além dos membros efetivos acima citados, a empresa conta com consultores parceiros, que trabalham nas áreas pertinentes de seu contrato social, mais especificamente nos campos de eletrônica-informática, direito, educação física, gerência comercial, química, ergonomia, segurança de trabalho, nutrição, assistência social, estética, recreação, moda, entre outros.

A empresa tem como filosofia de trabalho a promoção da inteligência humana, o resgate da intuição como ferramenta de trabalho e geração de funcionalidade empresarial e a promoção da liderança e das mudanças culturais eficientes.

Na aplicação de seus produtos, a empresa objetiva gerar maior funcionalidade organizacional, promover a liderança e a criatividade, contribuir para o sucesso organizacional, desenvolver o capital humano e facilitar as mudanças organizacionais.

Os produtos oferecidos pela Vis Humano são: Diagnóstico Empresarial, Avaliação *Flash*, Plano Sucessório, *Business Plan*, Planejamento Estratégico, Auditoria, Avaliação de Potencial Financeiro, Mapeamento Cultural-Funcional, Recrutamento e Seleção de primeiro escalão, Gestão Individual de Carreira, Desenvolvimento de Lideranças e *Personal Coaching*. Dentre estes produtos, o *Personal Coaching*, que é considerado o top de linha da empresa, foi o produto abordado no presente trabalho.

O *Personal Coaching* ou *Coaching* Personalizado é uma das ferramentas mais eficazes para o desenvolvimento do líder, que, enquanto aborda sua prática profissional, abrange aspectos da pessoa como um todo, aumentando assim a grande satisfação na realização integral do mesmo.

O *Personal Coaching* é voltado especificamente aos presidentes, vice-presidentes, superintendentes e diretores das empresas, ou seja, à cargos de alta administração, tendo como

objetivo a aquisição de novas competências e a relativização de comportamentos padronizados, proporcionando suporte aos processos de mudança e promovendo o desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência profissional como crescimento de resultados.

Assim, seus clientes, através deste produto, desenvolvem seu potencial liderístico, adquirindo novas competências, habilidades e capacidades.

Os clientes do *Personal Coaching* situam-se nas principais capitais do Brasil, mais especificamente em São Paulo, Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre.

Portanto, o tema deste trabalho é demonstrar que o *Personal Coaching* é instrumento eficaz para obtenção de melhorias de resultados.

1.2 Problema de pesquisa

Segundo Mattar (1999, p. 58), “a pesquisa científica é uma atividade voltada para a solução de problemas.”

Tendo em vista a compreensão de que o *Personal Coaching* tem demonstrado ser um produto de alta eficácia na obtenção de resultados, e dada relevância do tema para o processo de aprendizado do pesquisador e para o próprio desenvolvimento do produto, o problema posto em evidência é verificar:

“O *Personal Coaching* é instrumento eficaz para obtenção de melhorias de resultados?”

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é demonstrar que o *Personal Coaching* é instrumento eficaz para obtenção de melhorias de resultados.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar se ocorreram e quais foram as mudanças nas empresas por meio da aplicação do *Personal Coaching*;
- b) Descrever algumas melhorias que o *Personal Coaching* proporciona;
- c) Medir a satisfação dos clientes que utilizam o *Personal Coaching*;
- d) Obter dados numéricos e estatísticos do antes e depois da aplicação do *Personal Coaching*, objetivando comprovar as melhorias ocorridas na empresa.

1.4 Justificativa

1.4.1 Oportunidade do projeto

O presente trabalho de conclusão de curso apresentou-se como uma grande oportunidade de aprendizado, desenvolvimento pessoal e profissional, por diversos fatores, dos quais se destaca inicialmente o contato direto com a metodologia utilizada no *Personal Coaching*.

A metodologia adotada pelo *Personal Coaching* proporciona ao pesquisador a visão de um produto inovador no mercado, através do qual é possível projetar, de um lado, o interesse pelo desenvolvimento profissional em uma área de atuação que vem merecendo atenção por parte do mercado, e de outro, uma prática de serviço que coloca em perspectiva não apenas o resultado econômico, mas também um incremento pessoal do cliente.

Por outro lado, as informações sobre as diversas variáveis encontradas nos ambientes empresariais – as empresas pesquisadas pertencem à ramos de atividades e localização geográfica distintas –, e as alterações evidenciadas no decorrer do trabalho, proporcionaram uma visão mais completa de um trabalho de excelência em consultoria e dos resultados gerados em decorrência de sua aplicação.

Relevante também é o fato de que o trabalho desenvolvido proporcionou uma visão interdisciplinar dos diversos aspectos que envolvem, de um lado, a atividade de consultoria, e de outro, a própria atividade empresarial.

No acompanhamento das diversas etapas de desenvolvimento do projeto, constatou-se a necessidade da integração e o apoio mútuo de diversas áreas de conhecimento específico, tais como administração, economia, psicologia, direito, contabilidade, entre outras.

Além do aspecto da organização, o trabalho proporcionou uma investigação centrada diretamente sobre o desenvolvimento pessoal-profissional do líder, a partir do qual foram coletadas as informações e os dados que possibilitaram as conclusões finais deste trabalho.

Por fim, pelo fato de estar em contato direto com a empresa Vis Humano e seus clientes, os dados coletados durante projeto forneceram informações que serão utilizadas na formulação de futuros trabalhos, tendo em vista o aprimoramento do objeto de pesquisa.

1.4.2 Viabilidade do projeto

O projeto tornou-se viável por uma diversidade de fatores, dos quais se destaca inicialmente a viabilidade financeira que envolveu a coleta de dados. A disposição a meios tecnológicos, como fax e correio eletrônico, facilitou a obtenção das informações através da aplicação de questionários aos clientes do *Personal Coaching*, empenhando poucos recursos financeiros, pois os materiais utilizados para a obtenção dos dados não acarretaram despesas significativas.

O segundo fator de viabilidade esteve relacionado à facilidade de acesso às informações, que estiveram disponíveis em relatórios, materiais de apresentação do produto estudado e, mais uma vez, via Internet, de onde se obteve informações gerais sobre as empresas pesquisadas. Além disso, o contato direto e pessoal com as consultoras que aplicam o produto foi um fator a mais que compensou a quase escassa bibliografia sobre o tema.

Outro fator de viabilidade foi a disponibilidade dos clientes em colaborar com informações para o projeto, seja através do contato direto, seja através de acesso a bancos de dados.

Por fim, o objetivo delimitado adequou-se perfeitamente às condições de elaboração do presente trabalho, sendo fator importante para sua concretização, tanto no que diz respeito à equação tempo/complexidade, como também, é claro, no que diz respeito aos aspectos já destacados anteriormente.

1.4.3 Importância do projeto

Além da relevância inerente ao trabalho de consultoria, que visa proporcionar às organizações um serviço que apresente ou auxilie na construção de soluções adequadas, o *Personal Coaching* ganha em dimensão e importância na medida em que é dirigido ao líder.

Como expoente do contexto onde se encontra, o líder está em condições de estabelecer os objetivos, criando os meios e pessoas funcionais para alcançá-lo. O termo líder, tal como tem sido aceito, tende a significação de um chefe notório de um grande grupo, um sujeito reconhecido dirigente ou, de qualquer modo, o representante de um grupo, de um contexto ou ambiente, seja econômico, político, social, ideológico, ou qualquer sujeito que se destaque em uma dada circunstância.

Esta capacidade de ser vetor, de proporcionar diversas funções e adequá-las ao escopo, de acordo com Meneghetti (2000), reforça a importância de um serviço que cujo objetivo central é aperfeiçoar e potencializar os atributos pessoais e profissionais do líder.

De outra parte, o presente trabalho contribuiu para delimitar o alcance e o significado da metodologia utilizada pelo *coaching*, e em especial pelo *Personal Coaching*, a fim de que sejam afastadas as impropriedades conceituais e fixados os objetivos a serem alcançados.

Além disso, tendo em vista a raridade de materiais bibliográficos que abordam de modo profundo e específico o tema *Personal Coaching*, o trabalho foi de extrema importância para o acréscimo de informações sobre o tema, e sua fundamentação teórica.

A importância também é verificada no auxílio da construção de um material que será de uso futuro da Vis Humano, material este que servirá de fundamento à tecnologia aplicada. A contribuição para a formação pessoal e profissional são de extrema valia para a especialização futura da acadêmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar teoricamente o trabalho que visa demonstrar que o *Personal Coaching* é instrumento eficaz para obtenção de melhorias de resultados, foi primordial a delimitação dos critérios para aferição das melhorias e as possíveis formas para se atingir este objetivo, passando-se em seguida a abordagem de cinco conceitos indispensáveis: Consultoria, *Coaching*, *Mentoring*, Líder e, finalmente, *Personal Coaching*.

2.1 Melhorias Empresariais

Para desenvolver o escopo do trabalho, fez-se necessária uma fundamentação dos conceitos relacionados às melhorias em geral, tema este que baseou o questionário a ser analisado nos próximos tópicos.

Quando se fala em melhorias, vários conceitos vêm à tona: aumento da lucratividade, criação de novos produtos, participação no mercado, melhoria no relacionamento com colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade em geral, entre outros. Porém, o objetivo deste trabalho, além de abordar as melhorias proporcionadas pelo *Personal Coaching* concernentes ao ambiente interno e externo das organizações, é analisar as melhorias que este produto provoca no indivíduo em si, ou seja, nas esferas pessoais do líder da empresa.

Dentro do objetivo estabelecido, a qualidade é um conceito elementar para as empresas que almejam atingir melhorias em todos os seus aspectos. Hayes (2001, p. 1) cita que “qualidade é a extensão com que os produtos cumprem as exigências das pessoas que os utilizam.” Maximiano (2000) afirma que qualidade é, além de fornecer o produto ou serviço certo, atender às necessidades específicas dos clientes. Segundo o autor, à qualidade deve ser aliada a competitividade, que está relacionada às vantagens que a empresa possui em relação

aos seus concorrentes. Normalmente a competitividade é obtida através da relação custo (oferecer produtos e serviços a preços atraentes ao consumidor), velocidade (atingir resultado antes que os outros), inovação (capacidade de apresentar novos produtos e serviços) e flexibilidade (capacidade de adaptar um sistema produtivo para fornecer diferentes produtos e serviços).

As melhorias empresariais estão relacionadas ao desempenho das organizações, cuja avaliação pode incorporar diversos fatores e formas, escolhidos a partir de critérios previamente fixados.

Maximiano (2000) sugere a aferição de desempenho a partir de três critérios básicos, a saber: eficiência, eficácia e competitividade. Enquanto a eficiência tem como parâmetro geral a relação entre esforço e resultado, a eficácia tem sua maior ou menor medida aferida a partir da relação entre os objetivos e os resultados alcançados. Já a competitividade está relacionada aos fatores anteriormente citados. Maximiano (2000, p. 123) ainda acrescenta que eficácia significa o “grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos; capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema; fazer as coisas certas; sobrevivência.”

Para demonstrar a eficácia do *Personal Coaching* na busca de melhorias, foram considerados os aspectos:

- a) Econômico-financeiros;
- b) Ambiente organizacional interno: sócios, imediatos (diretores e gerentes) e colaboradores;
- c) Ambiente organizacional externo: clientes, fornecedores e sociedade em geral;
- d) Reestruturação empresarial: capacidade de adequação às exigências de mercado e competitividade;
- e) Inovações e criatividade;

- f) Incentivo e investimento em formação profissional dos colaboradores;
- g) Fatores pessoais: desenvolvimento do líder.

Os indicadores foram apontados pelos próprios líderes das empresas, e os resultados demonstrados serão apresentados adiante.

2.2 Consultoria

Dentre as ferramentas que podem ser utilizadas para a obtenção de melhorias empresariais, e tendo presente o objetivo deste trabalho e, sendo a Vis Humano uma empresa atuante neste ramo, merece destaque a consultoria, cujos serviços podem consistir no atendimento de diversas necessidades organizacionais, como por exemplo, nas áreas de organização, treinamento, recrutamento e seleção, planejamento estratégico, entre outras.

Schein (2001, p. 3), a respeito da consultoria, afirma que,

Não se trata simplesmente de uma série de técnicas para confrontar e contrapor a outras, mas da chave capaz de fornecer um sustento filosófico ao crescimento cultural e ao desenvolvimento organizativo, em quanto grande parte da atividade de ajuda dos consultores, nesse âmbito, é baseada sobre o assunto central de *que um sistema humano pode ser ajudado somente ao ajudar-se a si.**

O mesmo autor ainda acrescenta que o objetivo da consultoria é de estabelecer uma relação de ajuda eficaz.

Girardi (2001) lembra que as condições de emprego inibem a flexibilidade dos profissionais, e que as organizações exigem respostas rápidas para se adaptarem à velocidade do mercado. Estes fatores propiciam o surgimento da consultoria como estratégia de valor, tanto para os profissionais quanto para as organizações, na medida em que, através de

* Original em italiano, tradução da autora, grifo do autor.

diagnósticos e processos com o propósito de levantar as necessidades do cliente, indica soluções, recomenda ações e a melhor forma de implementá-las.

Ao conceito anterior, Romano (apud MOCSÁNYI, 1997) adiciona que o mercado da consultoria cresce cada vez mais pelas situações do mercado, como a concorrência acirrada, inovações tecnológicas, até a busca pela melhoria da qualidade de vida das pessoas.

De acordo com Oliveira (apud GIRARDI, 2001), existem diversas variações em relação aos serviços de consultoria, sendo a seguir citadas.

a) Consultoria de Pacote – transfere uma forte estrutura metodológica e técnica, sem a preocupação com a adequação à realidade da empresa-cliente. Suas vantagens são a rapidez, menor custo e possibilidade de mudanças de maior impacto. Suas limitações são ausência de preocupação com o planejamento e ausência de treinamento por parte dos consultores em relação à empresa cliente.

b) Consultoria Artesanal – preocupa-se com a prestação de um serviço personalizado, podendo desenvolver sistemas de processo e metodologias específicas ao ambiente empresarial que se pretende aplicar.

c) Consultoria Especializada – atua dentro de algumas áreas específicas do cliente, tendo como benefício a maior qualidade dos serviços, maior interação com outros sistemas da empresa-cliente, maior rapidez, menor custo e maior nível de treinamento em tempo real e na tarefa.

d) Consultoria Total – abrange praticamente todas as atividades da empresa-cliente e atua de forma integrada e interativa.

e) Consultoria Global – consolida serviços em empresas globalizadas que atuam em diversos países.

Segundo Junqueira e Marchioni (1999, p. 19), dentre outras formas de apresentação de serviços de consultoria disponíveis no mercado, encontram-se os “consultores individuais

ou de empresas, consultores de processo ou de produtos, especialistas em educação gerencial ou assessoria técnica, empresas nacionais ou internacionais [...]”

Mocsányi (1997) traz um elenco de razões que induzem à contratação de consultores:

- a) A existência de necessidades ou projetos de curta duração, os quais os funcionários fixos não conseguem fazer;
- b) Visão especializada;
- c) Ponto de vista independente;
- d) Treinamento de pessoal interno das empresas;
- e) Projetos para órgãos públicos e fontes de financiamento.

Assim, vemos que os serviços de consultoria possuem uma larga abrangência e constituem-se, em muitos casos, numa necessidade já incorporada pelas empresas. Estas, centradas em suas atividades específicas, e premidas pela vertiginosa velocidade do mercado, valem-se de profissionais reconhecidos para atender a demandas especializadas e/ou promover melhorias.

2.3 Coaching

2.3.1 Origens do coaching

A palavra *coach* é de origem inglesa que significa treinador. De acordo com artigo obtido no site http://www.acta.com.br/pers_coch.htm, o *coaching* teve sua origem no esporte e hoje é utilizado nas organizações. Araujo (1999), compartilhando deste entendimento, acrescenta que a utilização do termo em língua inglesa evita as contaminações que naturalmente poderiam ocorrer, e que dificultariam a definição e delimitação dos objetivos do método.

O *coaching*, apesar de ser uma aparente novidade, já existe há milênios, onde grandes personagens históricas tinham seus “conselheiros” como ponto fundamental do crescimento e sucesso de suas trajetórias.

Na Antigüidade, Sócrates (429a.C. – 347a.C.) reunia seus discípulos na Ágora, antigo mercado de Atenas, com o objetivo de desenvolver as pessoas que o rodeavam, abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmas.

Navarro (apud PLATÃO, 2002) ensina que, para Sócrates, a filosofia era o caminho da purificação, cabendo ao filósofo este mister, incumbência recebida de Deus, à serviço da alma. Todavia, a purificação da alma implica uma condição *sine qua non*: o conhecimento de si mesmo. Segundo Navarro (apud PLATÃO, 2002, p. 22), eis o que implicava, para Sócrates, a busca do autoconhecimento:

O conhecimento de si mesmo implica o conhecimento das próprias faltas e carências e a verdadeira sabedoria consiste em admitir a própria ignorância, em eliminar as falsas opiniões e os conceitos errôneos, em abrir o espírito para chegar ao conhecimento verdadeiro. A presunção do saber, sem o possuir, origina os erros que nós cometemos com a nossa inteligência. Porém, como deixar o erro, a ignorância e atingir a verdade? Como purificar as almas? Como eliminar-lhes a falsa opinião?

Sócrates acreditava que todo conhecimento já está no interior do homem, porém adormecido, esquecido. A partir disso, passou a utilizar-se da maiêutica - de acordo com o dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, a palavra deriva do grego *maieutikê (tékhne)*: ciência ou arte do parto -, método através do qual estabelecia um diálogo com seu interlocutor, realizando diversas perguntas e refutando seus argumentos, a ponto de aproximá-lo da verdade.

Assim, o aprendizado era constante, ou seja, não seguia uma agenda com horários e datas pré-determinados. Depois de 2.500 anos, o filósofo e educador é a fonte inspiradora do *coaching* (CHIAVENATO, 2002).

Na atualidade, segundo Neves (1998), os “conselheiros” são conhecidos por “*personal coaching*” ou “*executive coaching*”, que atuam como espécies de “terapeutas organizacionais”.

Com efeito, a partir das definições a seguir expostas, foi possível a compreensão deste papel, atualmente atribuído ao *coach*, que vem assumindo funções que implicam na melhoria da organização e, sobretudo, do próprio líder.

2.3.2 Definição

Para Chiavenato (2002), o *coaching*, mais que um simples modismo, é um conceito que veio para ficar, merecendo, todavia, ser distinguido de outros conceitos que distorcem e limitam seu real significado.

A partir disso, destaca que o *coaching* é muito mais do que um treinamento, pelo fato de que este último não considera as diferenças individuais das pessoas nem as habilidades, motivações ou compromissos, senão apenas reforça tecnicamente uma cultura organizacional já existente.

A respeito desta distinção, é pertinente o que ensina Neves (1998, p. 34), para quem “[...] a atividade de *coaching* é um passo além na atividade de treinamento. O treinamento, na verdade, se encerra onde deveria começar o *coaching*, que é o ver, acompanhar e subsidiar o desempenho após o treinamento.”

Este também é o entendimento de Araujo (1999), para quem o *coach* permanece com a pessoa até que ela atinja os resultados.

Neste ponto, sobressai outro caráter distintivo, o qual refere-se ao aspecto de orientação. Para Chiavenato (2002), enquanto a orientação *lato sensu* envolve problemas de comportamento e desempenho aceitáveis, através de intervenção hierárquica e não-

colaborativa, o *coaching* envolve o alcance de metas desafiadoras a médio ou longo prazo, atuando no campo dos resultados e da realização pessoal, e influenciando inclusive no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência.

Araujo (1999, p. 26) partilha do mesmo ponto de vista, salientando que o compromisso do *coach* é “[...] assegurar que o cliente produza os resultados desejados”, não se restringindo, porém, aos resultados, mas também se importando com a pessoa como um todo, com sua realização e o seu desenvolvimento.

Ainda detendo-se nas distinções conceituais, Chiavenato (2002) assegura que o *coaching* não se trata de gestão de carreira, cujo objeto é evidentemente mais limitado. Tampouco há que se fazer confusão com o conceito de liderança, que embora esteja envolvido, possui características próprias, as quais serão analisadas detidamente em outro tópico deste trabalho.

Por ora, cabe referir, na esteira da abordagem feita por Araujo (1999, pág. 41) que “conseguir que as pessoas produzam resultados é a competência central do líder; portanto, todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é *coach*.”

A partir disso, Chiavenato (2002, p. 41) define o *coaching* como um “esforço conjugado de desenvolvimento pessoal, um processo de aconselhamento e de encareiramento e um processo de liderança renovadora.” Assim explica este autor, (2002, p. 41):

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 resultado ou seguir determinado caminho. Todavia, o *coaching* não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal. Na verdade, o *coaching* é um relacionamento que produz novas competências.

O'Neill (2001, p. 12) acrescenta que “a essência do *coaching* é ajudar os líderes a resolver seus dilemas e a transformar o que aprenderam em resultados positivos para suas organizações.” Porché e Niederer (2002, p. 4) adicionam a este conceito que o *coaching* deve “ajudar as pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de seus objetivos.”

Acerca deste tópico, conclusivamente, vale arrematar com a conceituação emprestada por Chiavenato (2002, p. 42):

[...] o *coaching* [...] inclui um processo socrático constante de descobrir competências, desenvolver habilidades, preparar intelectualmente, orientar, incentivar, comunicar e motivar. O *coach* permanece com a pessoa até o momento em que ela conseguir atingir o resultado esperado ou chegar até ao ponto que se espera chegar. Uma espécie de missão que termina quando o objetivo é alcançado. O *coach* procura dar força e poder para que as intenções da pessoa se transformem em ações efetivas e que se traduzam em resultados.

Mas, no fundo, o fator principal que diferencia o *coaching* é o fato de que ele realmente agrega valor às pessoas. Estamos falando de valor intelectual. O *coaching* é um instrumento vital para a criação e a disseminação do conhecimento corporativo.

2.3.3 Quem pode ser o coach e quem pode receber o coaching

Como decorrência lógica da origem da palavra, para explicar-se sua função, definir seu perfil e requisitos de operabilidade, muitas vezes é traçado um paralelo entre a atividade desportista do *coach* (técnico) e deste que é objeto de estudo.

Neves (1998) sustenta que são poucas, porém significativas, as diferenças entre o *coach* profissional (técnico desportivo) e um profissional que tenta atuar como um *coach*.

Um fator fundamental é que, embora ambos tenham o objetivo de vencer, o profissional da área desportiva tem claramente definido seu horizonte de trabalho, enquanto para o *coach* os objetivos não são tão simples nem tão claros, pois “a questão não está em ganhar ou não uma partida nem um campeonato, mas em atingir objetivos mais amplos, que se traduzem na construção ou consolidação de uma idéia, imagem ou empreendimento [...]” (NEVES, 1998, p. 33).

De acordo com Neves (1998, p. 35):

Ao ‘*coach*’ não cabe resolver problemas nem trazer respostas prontas para problemas sem solução. Ao contrário, busca-se levar a pessoa até as entranhas de sua própria alma, com a qual, sob a devida inspiração, ela poderá trocar impressões, desvendar seus desejos, descobrir seus sentidos. O ‘*coach*’ é o responsável por guiar o indivíduo nesse desfiladeiro, encorajando-o a caminhar e a encontrar os seus próprios caminhos, com os seus próprios pés.

O mesmo autor ressalta que o maior desafio de um *coach* é afinar a equipe de modo que preserve a individualidade de cada um em virtude das muitas decisões a serem tomadas de forma individual, exigindo, desta forma, confiança, inspiração, determinação e conhecimento. Aduz ainda que a melhor tradução da palavra *coach* é “acompanhante”, sendo aquele que facilita, lidera, inspira, apóia, ouve e fala aquilo que tem que ser dito.

Chiavenato (2002) afirma que o *coach* deve ser alguém extremamente valioso, que são em geral os líderes naturais de uma organização.

De acordo com pesquisa na Internet, o *site* http://www.acta.com.br/pers_coch.htm afirma que “o *coach* tem como finalidade acompanhar o desempenho dos profissionais e orientar o seu desenvolvimento, seja para melhorar a performance do dia a dia, seja para transições de carreira ou funções de liderança.” Chiavenato (2002), a este conceito, acrescenta que o *coaching* não significa apenas atingir os resultados, mas obter um desenvolvimento profissional e pessoal através de um relacionamento que produza novas competências, tanto para o cliente quanto para o *coach*.

As bases de conhecimentos do *coach*, de acordo com Chiavenato (2002), constituem a principal ferramenta do *coaching*, e podem ser divididas em cinco especificidades, a saber:

- 1) O conhecimento da organização e suas necessidades básicas;
- 2) O conhecimento das pessoas e sua natureza humana, o que implica na possibilidade de ressaltar e desenvolver suas características pessoais e individuais;
- 3) Conhecer o cliente interno e suas necessidades, o que significa ter presente não apenas quem é seu cliente, mas o que é seu cliente, suas perspectivas e aspirações;
- 4) Conhecer o ambiente de negócios da organização, ou seja, o entorno de fornecedores, clientes e concorrentes;

- 5) Conhecer os meios de compatibilizar os pontos anteriores, que em verdade, é o núcleo do trabalho do *coach*: saber reunir, conjugar, integrar, conciliar, arranjar e juntar todas as peças dessa equação;

Chiavenato (2002) discorre também sobre algumas habilidades necessárias ao *coach*, que são respectivamente habilidades de caráter, relacionais, de mediação, de sabedoria, conclusivas, de ação, pessoais (administrar a tensão do cotidiano, desenvolver sua autoatenção, resolver criativamente os problemas), e, finalmente, interpessoais (ganhar poder e influência, comunicar para proporcionar apoio, motivar as pessoas, administrar conflitos).

Para Araujo (1999), o compromisso com as pessoas é fundamental no *coach*, sendo o que o diferencia do líder e de outros personagens como conselheiro, guru, mentor intelectual ou formador. Enquanto os demais papéis não requerem compromisso de apoiar pessoas a realizar metas, no *coach*, a perspectiva do desempenho – resultado e realização pessoal, bem como a influência no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência estão sempre presentes, de modo indissociável.

O'Neill (2001, p. 12) deixa entrever a mesma visão, quando afirma que “a essência do *coaching* é ajudar a resolver seus dilemas e a transformar o que aprenderam em resultados positivos para suas organizações.”

Como se vê, o exercício do *coaching* exige uma enorme preparação do consultor, englobando diversas áreas do conhecimento que vão das ciências humanas até o *ethos* do mundo corporativo.

Todavia, o *coaching* não pode ser desenvolvido para todas as pessoas. Assim lembra Chiavenato (2002, p. 51):

A má notícia é que nem todas as pessoas podem ser submetidas ao *coaching*. Provavelmente uma certa percentagem de pessoas em uma organização apresenta problemas de desempenho, e elas não estão dispostas a crescer ou a melhorar. O *Coaching* exige uma atitude positiva e forte motivação das pessoas em relação ao crescimento pessoal.

Portanto, é de fundamental importância a atitude coerente do cliente para que o *coaching* surta os resultados almejados. Logicamente, como o trabalho é centrado na pessoa, e tem em vista o desenvolvimento de suas próprias habilidades, competências e de seu nível de excelência, assumir decidir pela construção de novos hábitos e valores que possibilitem este resultado é uma responsabilidade inalienável do próprio líder.

Este, ao decidir submeter-se ao *coaching*, antes de esperar que os outros mudem, ou de simplesmente aguardar que o *coach*, messianicamente, lhe conduza aos resultados propostos, deverá iniciar e levar a cabo um processo de revisão de todas as suas condutas pessoais e corporativas, e a par disso, fazer as escolhas coerentes ao projeto delineado.

A este respeito, O'Neill (2001, p. 124) destaca:

Muitas vezes, os líderes acham que o planejamento de estratégias de ação se refere apenas a imaginar que tipo de atitudes eles deverão solicitar às outras pessoas. Logo, concentram-se somente nos aspectos que os outros terão que mudar. Embora esse comportamento possa ser necessário, o líder não deverá esquecer a maneira como ele mesmo vem sendo um fator crítico para situação. [...] O plano deverá *concentrar-se nas ações do líder* – o que *ele* precisa fazer para mudar o *próprio* comportamento.*

Assim, tendo esta modalidade de consultoria o foco centrado na pessoa do líder, é imprescindível para o alcance dos resultados almejados, que este tenha uma atitude responsável e coerente, a fim de que os objetivos pessoais e organizacionais sejam realmente alcançados.

2.3.4 Fases do Coaching

No artigo de Neves (1998), a empresa *Coaching Psicologia e Estratégica* é apresentada como exemplo para analisar as fases de atuação da mesma.

* Grifo do autor

Inicialmente, é realizado o Diagnóstico, quando então busca-se entender a situação, identificar os problemas, reconhecer através de relatórios de avaliação de desempenho e entrevistas, o comportamento e desempenho das pessoas.

O objetivo primordial é adquirir todas as informações que auxiliem a construção ou elaboração de uma estratégia que esteja apta a desenvolver seu potencial.

Depois do levantamento de dados, todas as informações obtidas são debatidas e trabalhadas com o executivo. A partir deste momento define-se o foco do trabalho do *coaching*, onde são marcadas reuniões semanais. O diretor da *Coaching* Psicologia e Estratégica ressalta que o *coaching* está muito próximo do limite entre o treinamento formal e o processo terapêutico, sem invadir a privacidade psicológica do cliente.

Para O'Neill (2001), o *coaching* possui quatro fases distintas:

- a) Ingresso e contratação;
- b) Coleta e *feedback* de dados;
- c) Planejamento funcional;
- d) Implementação e consecução.

Na fase inicial, em muitos sentidos a mais importante, o *coach* e o líder irão desenvolver a credibilidade e familiaridade com as diversas variáveis que serão enfrentadas. Aqui, se identificam os pontos críticos a serem abordados, quando então deverá tornar-se claro se a intervenção será, por exemplo, direta e exclusivamente no plano pessoal, ou se, ao invés, será desenvolvido um trabalho que aborde também uma intervenção organizacional mais ampla (O'NEILL, 2001).

Ainda neste primeiro momento, o *coach* deve ter atenção a uma série de etapas que envolvem sua contratação, tais como sua união ao líder, a familiaridade como o desafio enfrentado pelo líder, testar a capacidade do líder de responsabilizar-se pelo problema,

oferecer *feedback* imediato, formalizar um contrato de *coaching* e incentivar o líder a estabelecer objetivos mensuráveis.

Uma segunda fase consiste no planejamento da ação, sendo dividida por O'Neill (2001) nas seguintes etapas:

- a) Levar o líder da discussão geral para um plano específico;
- b) Ajudar o líder a identificar o lado padrão de seu comportamento;
- c) Abordar os problemas organizacionais e o alinhamento dos papéis;
- d) Planejar em função da resistência às ações do executivo;
- e) Determinar se você desempenhará um papel de *coaching* ativo durante a implementação do plano.

Posteriormente, o mesmo autor cita as fases do *coaching* ativo, quando então o *coach* estará presente no momento em que o líder estiver em ação. Esta circunstância pode significar uma dificuldade a mais, pois poucas pessoas sentem-se à vontade quando alguém as observa enquanto trabalham, o que, no entanto, remete novamente à necessidade de coerência e responsabilidade do líder.

Por fim, uma última etapa diz respeito ao resumo analítico, consistente na avaliação *a posteriori* da realização das atividades de *coaching*. São realizadas aqui avaliações de eficiência do líder, que abordam os pontos fortes e desafios enfrentados pelo líder, a personalização de seu modo de gerenciar, a revisão de suas qualificações quanto às tarefas de gerenciamento, a personalização do resumo analítico do *coach* em função do líder e o convencimento de clientes renitentes, bem com a avaliação de eficiência do *coach*, incluindo a instituição de *feedback* mútuo no relacionamento cliente-*coach* (O'NEILL, 2001).

Desta forma, fica claro que o *coaching* possui uma metodologia específica, compreendida a partir de diversas fases, durante as quais o *coach*, avaliando constantemente o processo, possibilita ao líder atingir os resultados pessoais e corporativos projetados.

2.3.5 Problemas do coaching

Os problemas relacionados ao *coaching* não decorrem da natureza da atividade, que em si, pode constituir-se em uma ferramenta de alta eficácia para obtenção de melhorias empresariais e de resultados no plano pessoal e corporativo.

Ao invés disso, não obstante as vicissitudes inerentes à complexidade do *coaching*, os problemas muitas vezes enfrentados derivam da ausência da exata compreensão das variáveis envolvidas, dos resultados possíveis de serem alcançados dentro de um determinado prazo e ritmo de trabalho estabelecidos, e do grau de comprometimento e responsabilidade que, tanto o líder quanto o *coach*, demonstram com o projeto.

Assim, quando a empresa contrata um *coaching* pensando num aspecto específico de treinamento, parte-se desde logo de premissas restritivas, limitativas de comprometimento, responsabilidades, resultados e possibilidades que o *coaching* pode proporcionar, eis que o treinamento, conforme vimos acima, dirige-se a alguma necessidade específica do profissional, ou mesmo de vários profissionais da própria empresa, visando suprir qualquer deficiência técnica.

Conforme já foi visto, o *coaching* é nitidamente diferenciado de tal proposta, daí porque o exemplo mencionado evidencia algumas impropriedades desde o modo como foi concebido.

Porché e Niederer (2002, p. 45) apontam que uma das resistências do cliente, no início do processo do *coaching*, é de ouvir a própria mente e não o que orientador está dizendo, como por exemplo “quem é você para dizer-me [...]”, entre outros.

Em uma entrevista com o consultor Carlos Marin, Diniz (2003) cita alguns problemas do *coaching*. Tendo em vista a rapidez que advêm as mudanças atualmente, as empresas têm se deparado com a dificuldade de fazer com que os processos de treinamento ocorram na mesma velocidade. Para solucionar este problema, Marin afirma que o *coaching*

surge como um método que acelera o aprendizado e para que o método seja eficaz é necessário que se torne uma prática cotidiana, porém, na prática, isso não ocorre: “As pessoas pecam em detalhes do cotidiano e se desviam do verdadeiro conceito” acrescenta Marin.

Marín afirma que o *coaching* é desenvolvido para suprir algumas carências dos executivos “quando são promovidos a funções que exigem fluência emocional ou capacidade de relacionamento”. O grande problema segundo Marin é que “os profissionais se entusiasmam com a ferramenta e depois esquecem da sua existência”. Portanto, “a falta de acompanhamento acaba prejudicando o processo que deveria ser de longo prazo. Por isso é preciso estar atento o tempo todo e não deixar nunca de dar *feedback*”. O entrevistado acrescenta que o erro mais comum no coaching é “querer mudar o profissional sem que isso seja necessário”.

Certamente que o *coaching* não é concebido como panacéia para solução de todas as dificuldades empresariais, porém a clarificação das bases sobre as quais se assentam a aplicação do serviço é determinante de seu resultado.

2.4 Mentoring

O *mentoring* sempre esteve presente na história da humanidade sob diversas formas, como conselheiros, educadores, orientadores, modeladores de conduta, entre outras. Na Antiguidade os nobres contratavam mentores para cuidar da educação de seus filhos. Com o aparecimento das organizações o mentor passou do ciclo familiar, da nobreza, das artes e da educação para atuar no ambiente organizacional.

No contexto deste trabalho, vale transcrever o entendimento de Chiavenato (2002, p. 132) acerca da importância do *mentoring*:

Falar sobre o conceito de *coaching* e simplesmente omitir o conceito de *mentoring* é um grande pecado. Um pecado mortal, pois o *mentoring* é também uma peça

indispensável no novo mundo dos negócios. Ele proporciona o impulso vital para as pessoas que requerem ajuda, orientação e visão do futuro para serem bem-sucedidas.

Bernhoeft (2001b, p. 38) destaca que:

Entre todas as formas de parceria, o *mentoring* se destaca como a mais livre, por sua proposta ampla de estabelecer uma cumplicidade para o desenvolvimento, um compromisso com a verdade, potencializando o humano e o profissional. Ou seja, estabelece uma relação de parceria para o sucesso, num contexto apoiador e potencializador das capacidades do outro.

A esta visão, a mesma autora acrescenta a seguinte definição:

Mentoring é um processo de longo prazo que comporta ou utiliza a outras modalidades de atuação, como o *coaching*, com foco ajustado no treinamento objetivo para melhorar a performance atual, a avaliação de desempenho ou de perfil 360 graus e a orientação para questões pessoais (BERNHOEFT, 2001a, p. 45).

Para Chiavenato (2002, p. 133), “o *mentoring* pode ser definido como a participação de uma pessoa experiente (o mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (o orientando ou protegido) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área.” Aduz ainda que, em geral, o *mentoring* é inserido dentro de um processo de planejamento ou encareiramento.

O mesmo autor, para esclarecer o entendimento do que vem a ser este processo, trás o seguinte exemplo:

Quando nos referimos às nossas experiências profissionais quase sempre surge a lembrança de determinadas pessoas – não necessariamente os nossos antigos superiores imediatos – que nos influenciaram de maneira especial e nos ajudaram a construir e a desenvolver nossas carreiras de maneira eficaz. Essas pessoas que nos proporcionaram orientação, aconselhamento, informações, novos e diferentes relacionamentos profissionais e nos encorajaram, ao apontar novos caminhos e novas soluções para nossos problemas, são os nossos mentores (CHIAVENATO, 2002, p. 132).

Leite (2001, p. 31) define *mentoring* (ou mentoração) como “[...] apoio off-line de uma pessoa a outra para transições significativas em conhecimento, trabalho ou modo de pensar.”

A partir destas definições, é possível verificar que o *mentoring*, ainda que possa ser dirigido a uma organização, trás um foco privilegiado no indivíduo, pois sua aplicação se dá

diretamente na pessoa, através da orientação, aconselhamento e sugestões em diversos aspectos de sua vida profissional e/ou privada.

Segundo Bernhoeft (2001a, p. 47) “[...] o *mentoring* passa por quatro amplas fases, muito diferentes entre si.” A primeira fase consiste na concepção da relação, com a identificação das necessidades e expectativas no mentorado, sendo este um período com foco muito específico, podendo durar de seis meses a um ano.

Na mesma linha, Chiavenato (2002, p. 133) acrescenta:

As relações de *mentoring* podem ocorrer em qualquer nível e em qualquer área da organização. A sua duração pode variar enormemente, desde alguns poucos contatos esporádicos até um relacionamento mais estável e duradouro. O *mentoring* organizacional pode ser formal ou informal.

Desta forma, a despeito de tratar-se de um serviço de alta relevância, o *mentoring* não comporta um “pacote” a ser oferecido ao cliente, comportando uma ampla adaptação às condições (materiais, intelectuais, físicas e sociais), objetivos e disponibilidade da pessoa. A este respeito, logicamente que o *mentoring* informal tende a ser mais eficaz do que aquele eventualmente decorrente de uma imposição da organização.

Num segundo momento, de acordo com Bernhoeft (2001a), há o trabalho sobre necessidades de desenvolvimento, com abertura para novas habilitações, processos de aprendizagem ou mesmo de revisão de posicionamentos ou conteúdos já assimilados, abrangendo não apenas a excelência de trabalho, mas também as próprias perspectivas de carreira, investimentos, relações de família e comunidade.

A terceira fase, segundo Bernhoeft (2001a, p. 48), consiste na “[...] desvinculação, quando orientado e mentor se distanciam em comum acordo”, o que se dá por um prazo previamente estabelecido, mas de acordo com possibilidade de o orientado perceber que já tem condições de se desenvolver autonomamente.

A quarta fase, para Bernhoeft (2001a, p. 49), que completa o ciclo, é quando ocorre a “[...] redefinição da relação, como o reconhecimento dos laços entre mentorado e mentor e reconhecimento de mútuas capacidades [...]”, mediante o que se faz a opção pela continuidade ou não do processo e suas bases.

Algumas críticas tem sido feitas ao *mentoring*, as quais são ao mesmo tempo identificadas e rebatidas por Chiavenato (2002). Uma delas se sustenta no fato de que o *mentoring*, por tratar-se de transferência de conhecimento, experiência e relacionamentos do mentor para o orientando, não tem mão dupla, ou seja, o *mentoring* auxilia o orientando mas não melhora o mentor. A isso, rebate o autor que, na maioria das vezes, o mentor colhe diversas lições e aprendizados do exercício, expandindo também a sua experiência e seus conhecimentos.

Outra crítica refere-se ao fato de que o *mentoring* aumenta a dependência do protegido, ao que rebate Chiavenato (2002), pois o *mentoring* tem como perspectiva justamente dar as condições para que o orientando desenvolva sua autonomia através da aquisição de conhecimentos e experiência, dentro de um contexto comportamental ativo e proativo de ajuda recíproca.

Como se verifica, as críticas ao *mentoring* estão mais relacionadas com as possíveis conseqüências de sua má aplicação do que com a idéia central que baliza sua concepção, método e objetivos.

2.4.1 Requisitos do *mentoring*

Chiavenato (2002) aponta algumas exigências sob as quais o *mentoring* deve se basear:

- a) A relação de *mentoring* deve ser voluntária de ambas as partes;

- b) O *mentoring* requer confiança e respeito de ambas as partes;
- c) O *mentoring* não traz soluções mas facilita o aprendizado;
- d) Qualquer pessoa pode ser um mentor;
- e) O *mentoring* pode ocorrer em organizações imbuídas de integridade e de ética;
- f) As relações de ética não são permanentes;
- g) As relações de *mentoring* podem ser sucessivas;
- h) O *mentoring* daqueles que tem capacidade de rápido crescimento é, em algumas organizações, considerada como estratégia de alta alavancagem;
- i) Muitos executivos, ao preencher cargos elevados, verificam a propensão dos candidatos para o *mentoring*.

Em relação ao mentor, cabe aqui reportar à Leite (2001), que afirma que o mesmo deve possuir determinadas qualidades e competências, a fim de poder exercer específicas funções.

Assim, destaca que as qualidades do mentor são: o interesse em outras pessoas, ser voluntário, estar em paz consigo mesmo, ser confiável e respeitado e estar disponível às iniciativas do mentorado, ao invés de se intrometer. Tais qualidades estão associadas à personalidade do mentor, enquanto que suas competências estão relacionadas aos aspectos técnicos exigidos para lidar com as diversas situações e variáveis encontradas durante o processo de *mentoring*.

Neste sentido, algumas competências ganham relevo, tais como a habilidade de comunicação, a compreensão do comportamento humano, a modelagem conceitual, a adaptação ao papel e ao seu comportamento. Embora o autor referido inclua a empatia e uma certa sabedoria entre os aspectos de competência, parece lógico que tais atributos associam-se tanto mais aos traços de sua personalidade, na esteira do que foi dito no parágrafo anterior.

Outro aspecto a ser tratado neste processo diz com o desenvolvimento do *mentoring* em relação à pessoa do orientando ou mentorado. Chiavenato (2002) sugere as seguintes diretrizes: identificação dos candidatos a orientando, análise do currículo destes candidatos, estabelecimento de contato com estes candidatos, preparação do candidato para o *mentoring*, apresentação do candidato para o mentor e monitoração do processo.

2.4.2 Distinções entre Coaching e Mentoring

Segundo Chiavenato (2002, p. 131):

[...] *coaching* e *mentoring* andam de mãos dadas e constituem conceitos bastante próximos entre si. [...] Mas a diferença entre ambos é simples. *Coaching* está quase sempre ligado à orientação específica que o superior imediato oferece ao subordinado no dia-a-dia de trabalho, enquanto *mentoring* está ligado à orientação mais ampla no desenvolvimento da carreira do funcionário a partir de um mentor [...] que visa criar horizontes novos e mais amplos no sentido de aumentar as competências atuais e se estende para o futuro em termos de carreira profissional.

A distinção central entre estes conceitos está relacionada, conforme se vê, ao fato de que o *coaching* está voltado ao uso de desenvolvimento de competências mais imediatas, com vistas ao aprimoramento pessoal e à excelência no trabalho, enquanto o *mentoring* está dirigido à uma perspectiva de desenvolvimento de carreira, de maior prazo e foco pessoal.

Leite (2001) cita que tanto o *coaching* quanto o *mentoring* se preocupam em ajudar o executivo em sua carreira, mas existem algumas peculiaridades técnicas que distinguem ambas as aplicações.

Nesta linha, Chiavenato (2002, p. 132) aduz que “[...] os papéis de *coach* e de mentor são diferentes entre si, com o *coach* focado mais em resultados e o mentor mais focado na pessoa.”

Podemos observar ainda que, dado às responsabilidades assumidas, ambos os processos exigem do consultor uma formação integral, sendo requisitos essenciais determinadas habilidades e competências, conforme a amplitude do que lhe seja proposto.

Em que pese a literatura a respeito do assunto não conter maior riqueza de detalhes a respeito do aspecto da responsabilidade do mentorado, a par das considerações a respeito da responsabilidade do líder no que diz com a aplicação do *coaching*, é possível inferir que também o orientando deve ter uma atitude coerente e responsável para com os objetivos traçados, posto que sua atitude é determinante dos resultados de todo o processo.

2.5 Líder

Por líder entende-se a significação de chefe notório de um grande grupo, um sujeito reconhecido, dirigente ou, de qualquer modo, o representante de um grupo, de um contexto ou ambiente, seja econômico, político, social, ideológico.

Meneghetti (2000) define o líder como o chefe, o vetor, aquele que controla as operações; o líder indica o dirigente, a pessoa-vetor. Ele é o centro operativo de mais relações e funções. “Centro operativo”, significa, também, que o líder é o estrategista econômico dos meios para alcançar o escopo e, tendo estabelecido este, busca e cria os meios e as pessoas funcionais para alcançá-lo. É um hierarca de funções: as constrói, controla-as, desenvolve-as, dirige-as, sempre com referência a um escopo definido. Líder é alguém que sabe fazer a relação de vantagem, com ganho. É a mente operadora de funções a um escopo*.

* Texto original em inglês, tradução da autora.

2.5.1 O coach como parceiro do líder

De acordo com O'Neill (2001, p. 14), “[...] nos negócios, os *coaches* devem ser parceiros dos líderes, e essa parceria pode incluir uma ajuda no desenvolvimento das habilidades necessárias.”

Araujo (1999, p. 60), por sua vez, sublinha:

Como *coaching* é um contrato de suporte ao desempenho, abertura e *feedback* são as bases do trabalho. *Coaching* depende, fundamentalmente, do grau de abertura entre o cliente e o seu *coach*. À medida que cresce a abertura, crescem a confiança e os sentimentos de apreço. Confiança só acontece quando as pessoas são abertas e honestas sobre o que pensam e sentem. Numa relação sólida, de confiança mútua, pode-se tratar de qualquer coisa que interfira no desempenho.

[...]

Uma relação de *coaching* é baseada não só em flexibilidade, mas também em confiança e responsabilidade. Confiança existe quando *coach* e cliente podem expressar-se completamente, sentem-se respeitados e valorizados e não temem represálias ou traições. Responsabilidade significa que as pessoas mantêm sua fala comprometida com a realização e com os resultados do outro.

Em outras palavras, pode-se dizer que numa parceria interessam justamente os fatores imprescindíveis à realização do próprio *coaching*, que não se viabiliza sem a confiança mútua, comprometimento e responsabilidade.

2.6 Personal Coaching

Tendo em vista o entendimento da palavra *coaching*, a palavra *Personal*, segundo a Vis Humano, é acrescentada ao nome do produto por alguns motivos, sendo três deles apresentados:

- a) É um processo personalizado que leva em consideração as características da empresa como: sua cultura, história, situação atual, entre outras;
- b) Personalizado pois leva em conta as individualizações da pessoa como: história pessoal, formação, cultura, entre outras.

- c) O nome *Personal Coaching* proporciona uma penetrabilidade comercial do produto, sendo que, no interior da empresa, este também é classificado de Aconselhamento Dirigido.

Segundo a Vis Humano, o *Personal Coaching*, ou *Coaching* Personalizado, é uma das ferramentas mais eficazes para o desenvolvimento profissional, com seu foco dirigido à pessoa, abrangendo seus aspectos gerais enquanto aborda sua prática profissional. O produto visa dar ampliação e aprofundamento à faculdade de visão das lideranças objetivando maior acertividade nas decisões e gestão de pessoas. São conhecimentos e atitudes adquiridos de forma gradativa e personalizada, facilitando o desenvolvimento de novas competências, habilidades e capacidades. A partir do uso coerente e aprofundado destes elementos, é possível obter resultados efetivos e não paleativos.

A empresa afirma que os benefícios do *Personal Coaching* dependem muito mais do voluntarismo e objetividade do indivíduo, do que somente da explanação técnica ou dos diálogos estratégicos sobre situações. O'Neill (2001, p. 27) acrescenta que “o relacionamento de *coaching* apóia-se na confiança, na capacidade de oferecer e receber *feedback*, na capacidade de estar *presente* – oferecida tanto pelo coach quanto pelo líder – para aprender a partir da experiência.” Portanto, o mérito dos resultados alcançados é visto pela consultoria como sendo do cliente.

Um dos aspectos diferenciados da empresa, ao oferecer o *Personal Coaching*, está relacionado à seriedade da constante formação/atualização dos consultores que compõem o corpo operativo da Vis Humano nos diversos campos do saber aos quais eles possam estar envolvidos durante o trabalho com as lideranças, como cursos na área de gestão humana, consultorias pessoais na área de economia, domínio de línguas estrangeiras, estudo geral nas áreas de psicologia, administração, direito, história, política, além de fatores pessoais

relacionados à ética profissional, equilíbrio emocional, diplomacia e coerência constante com os objetivos traçados.

O instrumento utilizado para a aplicação do *Personal Coaching* são assessorias individuais através de reuniões entre o cliente e o profissional da Vis Humano. Os temas a serem trabalhados e desenvolvidos são estabelecidos em comum acordo entre ambas as partes, sendo definidos no primeiro contato. Porém, tal estabelecimento não implica em seu necessário cumprimento, segundo uma agenda pré-estabelecida, em virtude da flexibilidade do produto, o que pode implicar num adiamento ou modificação do tema antes combinado. Tal decisão é tomada em decorrência das reais necessidades do cliente e da situação atual da empresa, que são extremamente dinâmicas. Os encontros são realizados com uma certa periodicidade, geralmente de 15 em 15 dias, o que oportuniza ao cliente a manutenção do “ritmo” do trabalho.

A forma do produto respeita as características de personalidade, caráter, valores morais e religiosos, afetiva que a pessoa tem. Porém, o *Personal Coaching* causa tantos momentos de necessidade introspectiva e reflexiva sobre o próprio estilo de vida e gestão empresarial.

Segundo a Vis Humano, *Personal Coaching* é desenvolvido em cinco etapas ou fases:

- a) A primeira etapa é composta por avaliações para mapear conhecimentos, habilidades e atitudes. Esta etapa permite ao consultor e ao cliente conhecer as principais características pessoais e de trabalho deste;
- b) O trabalho assume, de certa maneira, um caráter pedagógico, possibilitando que o cliente amplie sua capacidade crítica com o objetivo de alcançar maior realização integral (pessoal, profissional e social);

- c) Neste patamar o *Personal Coaching* começa a colaborar com o cliente na análise das situações cotidianas consideradas desafiadoras;
- d) O *Personal Coaching* adquire caráter preventivo, no sentido que auxilia o cliente no gerenciamento dos recursos à sua disposição, para a ampliação de metas e objetivos;
- e) Nesta fase o cliente utiliza o instrumento do *Personal Coaching* para desenvolvimento de novos projetos e novos negócios.

Os objetivos do *Personal Coaching*, segundo a Vis Humano, são:

- a) Auxiliar o indivíduo na verificação operativa de projetos em andamento;
- b) Proporcionar a auto-análise sobre potencialidades e competências requeridas para o desempenho da função com excelência;
- c) Auxiliar no aprimoramento profissional e pessoal;
- d) Propiciar a revisão dos métodos de gestão;
- e) Dar suporte ao processo de mudanças individuais e organizacionais;
- f) Analisar com o indivíduo as questões críticas para o desenvolvimento de sua função;
- g) Promover o desenvolvimento de padrões éticos, funcionais, princípios de excelência e melhoria nos modelos organizacionais.

Porém, além dos objetivos acima citados, a Vis Humano em sua filosofia empresarial tem como mega-objetivo promover a liderança e resgatar a intuição como ferramenta de trabalho, impulsionando a inteligência humana e gerando funcionalidade empresarial.

Segundo pesquisa realizada no *site* <http://www.catho.com.br>, Maurício de Paula acrescenta que

O processo do *Personal Coaching* propõe, num atendimento individual, um espaço para o profissional entender um pouco melhor o que ocorre nas situações que fogem do entendimento racional nas mais diversas vivências como: negociações, tomadas de decisão, condução de projetos [...].

O site http://www.coachingpe.com.br/serv_personal.asp traz a seguinte abordagem:

O consultor que exerce o trabalho de *Coaching* Personalizado é [...], sobretudo, um orientador. Acompanhando de perto o desempenho do executivo pode transformá-lo em um profissional mais eficiente, num líder poderoso ao apontar os seus pontos fracos, alterando seu estilo de gerenciamento ou corrigindo as atividades negativas em sua forma de se comportar.

Outra fonte de pesquisa na Internet, disponível no site <http://www.coachingandmentoring.com/One-on-one.htm>, conceito o *Personal Coaching*:

Desenvolvimento de líderes altamente talentosos. Define as lacunas entre as habilidades/competências da liderança da administração presente, àquelas requeridas para uma performance superior. Por conseguinte, desenvolvendo um coaching individualizado, planeja preencher essas lacunas. Esse é um processo individualizado objetivado aos colaboradores valorizados, os quais tem o potencial para crescer e desenvolver-se além de suas posições correntes*.

Conforme foi visto, o *coaching* não se traduz apenas em treinamento, orientação ou gestão de carreira, pois possui um raio de abrangência mais arrojado em relação às demais propostas.

Portanto, a partir dos conceitos de *mentoring* e *coaching* anteriormente citados, percebe-se que o *Personal Coaching* abrange características de ambos os métodos pelos seguintes fatores:

- a) Primeiramente, por satisfazer as exigências do *coaching*;
- b) Dentro dos limites possíveis, o *Personal Coaching*, no decorrer do trabalho, abrange situações que estão além do desenvolvimento apenas profissional ou empresarial, como é destacado nos resultados da coleta de dados;
- c) O *Personal Coaching* busca, através das ações desenvolvidas em um período de curto prazo, a excelência no desenvolvimento profissional e pessoal do cliente num período de longo prazo.

* Texto original em inglês, tradução da autora.

O *Personal Coaching* aplicado pela Vis Humano é dirigido a presidentes, vice-presidentes, superintendentes e diretores das empresas, ou seja, a cargos de alta administração, os quais assumem o papel de liderança nas organizações, tendo presente o entendimento acerca do líder acima exposto - chefe notório de um grande grupo, um sujeito reconhecido dirigente ou, de qualquer modo, o representante de um grupo, de um contexto ou ambiente, seja econômico, político, social, ideológico, ou, que se destaca em uma determinada situação (conforme supra).

Segundo a Vis Humano, o cliente do *Personal Coaching* é um empreendedor que:

- a) Possui um padrão econômico mediamente estabilizado e realizado;
- b) Sabe ter potencial e capacidade maiores do que realmente realiza, ou ainda, o empreendedor é uma pessoa que tem capacidade de realização mas percebe pelos resultados que o modo de ação é inadequado, isto é, junto com os resultados colhe vários problemas que em muitos momentos não vê como ocorreram;
- c) O objetivo final não é somente obter maiores resultados financeiros mas vê nestes um meio para realizar ideais de acordo com seus valores.

Na aplicação do *Personal Coaching*, é imprescindível o estabelecimento de metas específicas a serem alcançadas, ou seja, mediante o diagnóstico da situação, onde são coletadas as informações sobre a organização e o próprio cliente, é possível avaliar o desempenho e o comportamento de ambos.

O processo do *Personal Coaching* inclui o apoio incondicional ao líder, viabilizado em base à construção da confiança mútua, e do comprometimento, responsabilidade e coerência de ambos os profissionais. O *coach* permanece com o líder até que os resultados sejam alcançados, acompanhando e subsidiando seu desempenho. Seu compromisso, todavia,

não se restringe aos resultados, pois a ênfase da aplicação do método é centrada na pessoa como um todo, na sua realização pessoal.

O desenvolvimento do serviço possibilita a aquisição e desenvolvimento de competências e a relativização de pontos de vista, de modo que o líder possa redefinir os diversos modos, atitudes, reações ou comportamento que repute como não funcionais ao seu escopo pessoal, profissional, social.

A implementação do *Personal Coaching* é operada mediante o devido suporte para as mudanças definidas, o que, aliado ao conjunto de ações anteriormente mencionadas, acarreta na promoção dos objetivos do produto.

3 METODOLOGIA

De acordo com Kerlinger (apud MATTAR, 1999, p. 51) “pesquisa científica é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre fenômenos naturais.”

A partir deste conceito, são desenvolvidas a seguir as diversas classificações metodológicas deste trabalho.

3.1 Quanto à natureza das variáveis pesquisadas

A pesquisa é classificada como quantitativa e qualitativa. Segundo Kirk e Miller (apud MATTAR, 1999, p. 77) “[...] tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente.” De acordo com o mesmo autor, existem algumas diferenças metodológicas entre ambas:

- a) Na pesquisa quantitativa os dados são obtidos por meio de escalas, geralmente numéricas, sendo submetidas á análises estatísticas formais;
- b) Na pesquisa qualitativa os dados são obtidos através de perguntas abertas, quando são utilizados questionários.

Portanto, de acordo com essas duas classificações, é possível que em um mesmo instrumento de coleta de dados haja tanto perguntas qualitativas quanto quantitativas.

3.2 Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas

A pesquisa é classificada como descritiva, pois segundo Mattar (1999) responderá a perguntas como quem, o quê, quanto, quando e onde. Mattar (1999) ainda acrescenta que o escopo da pesquisa descritiva é de evidenciar o fenômeno estudado.

3.3 Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado

É classificado como exploratória, pois de acordo com Mattar (1999), são pesquisas com propósito imediato de obter maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva e aprofundar questões a serem estudadas.

A pesquisa exploratória é adequada nos “[...] primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente, insuficientes [...]” (MATTAR, 1999, p. 80).

3.4 Quanto à forma utilizada para coleta de dados primários

“Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1999, p. 134).

A forma utilizada para coleta dos dados primários para esta pesquisa foi através da comunicação com o detentor dos dados. “O método da comunicação consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal ou escrita [...]” (Mattar, 1999, p. 162). O método da comunicação, de acordo com Mattar (1999), é classificado como medianamente estruturado e não disfarçado, onde as questões serão fixas e as respostas variáveis de acordo com cada

pesquisado, e o instrumento de coleta de dados permite ao respondente saber os propósitos da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado.

3.4.1 *Instrumento da coleta de dados*

“O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registrados as respostas e dados obtidos” (MATTAR, 1999, p. 220).

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário (apêndice I), autopreenchido pessoalmente, que segundo Mattar (1999, p. 78) “[...] tem como característica mais importante ser o próprio respondente quem lê a pergunta e a responde diretamente no instrumento da pesquisa, sem o auxílio de entrevistadores.”

Para a elaboração do questionário, Roesch (1999, p. 142) acrescenta que é necessário um “[...] esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.”

De acordo com este conceito, o questionário foi desenvolvido a partir dos objetivos geral e específico do trabalho, respectivamente. Portanto, o foco central da elaboração do questionário baseou-se na demonstração que o *Personal Coaching* é eficaz na obtenção de melhores resultados. Maximiano (2000, p. 123) cita que “os objetivos relevantes para a idéia de eficácia relacionam-se com o ambiente da organização. Compreender o ambiente, suas necessidades, desafios e oportunidades, é uma habilidade de vital importância para quem administra [...]” Portanto, tendo em vista a relação entre eficácia e o ambiente das organizações, as melhorias identificadas com a aplicação do questionário estão relacionadas à:

a) Melhorias empresariais relativas ao ambiente organizacional: Maximiano (2000, p. 124) coloca que “o ambiente de uma organização compreende todas as pessoas, outras

organizações e situações que com ela mantêm qualquer espécie de relação.” O ambiente é, portanto, subdividido em ambiente interno e externo. O ambiente interno é influenciado, segundo Maximiano (2000), por alguns fatores como clima organizacional, sistemas motivacionais, tipo de estrutura organizacional, modelo de administração, padrões de desempenho, entre outros. Já “o ambiente externo compõem-se de elementos como a conjuntura econômica, social, e política, outros grupos de outras organizações, concorrentes ou colaboradoras, clientes, fornecedores e a comunidade” (MAXIMIANO, 2000, p. 434).

b) Melhorias pessoais, ou seja, melhorias que o próprio líder obtém com a aplicação do *Personal Coaching*, como por exemplo, qualificação de suas relações com *stakeholders*.

O questionário aplicado, baseado em Mattar (1999), é formado pelas seguintes partes:

- a) Explicação do objetivo do questionário e solicitação de cooperação;
- b) Instruções de preenchimento do questionário;
- c) Dados de identificação do respondente e classificação de sua empresa;
- d) Perguntas e questões a serem respondidas.

Seguindo as instruções de Hayes (2001, p. 78), os itens do questionário foram elaborados para possuir as seguintes características: “[...] um item válido deve ser relevante, conciso e inequívoco: deve conter apenas um conceito, e não duplas negativas.”

O questionário é composto por perguntas abertas, onde o pesquisado responde com suas próprias palavras, e de múltipla escolha, onde o respondente pode optar por mais de uma opção a ser assinalada. Hayes (2001) afirma que número de itens na escala do instrumento de medida está diretamente proporcional à confiabilidade do mesmo.

Outra característica a ser ressaltada deste questionário é que, em diversas questões, as respostas são obtidas em termos numéricos percentuais, variando de 0 a 100%, o que propõem maior exatidão que a escala Lickert, que está relacionada, geralmente, a apenas 5

graus de medição, como por exemplo (Hayes, 2001), muito insatisfeito, insatisfeito, nem satisfeito nem insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.

Após a elaboração do questionário, aplicou-se o pré-teste para verificar sua confiabilidade e fazer as últimas correções antes de levá-lo a campo. De acordo com Mattar (1999, p. 240):

O pré-teste do instrumento consiste em saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados. Os objetivos de um pré-teste de um instrumento de coletas de dados são: verificar se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes; verificar se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser; verificar se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas; verificar se a seqüência das perguntas está correta; verificar se não há objeções na obtenção das respostas; e verificar se a forma de apresentar a pergunta não está causando viés.

3.5 Quanto à forma utilizada para coleta de dados secundários

Roesch (1999, p. 119) afirma que “o processo de pesquisa envolve precisamente teoria e realidade.” Portanto, além de buscar dados práticos através da aplicação do questionário, faz-se igualmente necessária uma pesquisa que possa embasar teoricamente o trabalho, através dos dados secundários.

“Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 1999, p. 134).

Segundo Mattar (1999, p. 82) “os levantamentos em fontes secundárias compreendem: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamentos de pesquisas realizadas.”

No presente trabalho foram utilizadas como fontes de dados o levantamento bibliográfico, através de pesquisas em livros sobre o assunto, periódicos, dissertações e teses relacionadas ao tema, e o levantamento documental, através de informações contidas na

empresa Vis Humano de trabalhos já realizados anteriormente, bem como o portfólio da empresa.

3.6 Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade

A pesquisa é classificada em estudo de caso. Mattar (1999, p. 78) coloca que o estudo de caso “[...] é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações.” Segundo o mesmo autor, o estudo de caso “é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa” (MATTAR, 1999, p. 84).

3.7 Quanto a dimensão da pesquisa no tempo

A pesquisa é classificada como ocasional pois segundo Mattar (1999) é realizada apenas uma vez e os resultados obtidos manifestam um instantâneo do fenômeno estudado, objetivando atender um objetivo específico.

3.8 Quanto a possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo

A pesquisa classifica-se como *ex-post facto* pois visa “descobrir a existência de relacionamentos entre variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido” (MATTAR, 1999, p. 79).

3.9 Quanto ao ambiente de pesquisa

É classificado como pesquisa de campo pois a pesquisa será efetuada em condições ambientais reais (MATTAR, 1999).

3.10 Delimitação da pesquisa

Mattar (1999) coloca que, quando se pretende pesquisar alguns aspectos de uma população, uma das formas de estimar os dados a respeito de toda a população é a partir de uma amostra da mesma.

Este autor ainda levanta outras vantagens da utilização da amostragem nas pesquisas: economia de mão-de-obra e dinheiro, economia de tempo e rapidez na obtenção dos resultados, podendo colher dados mais precisos.

A população alvo que forneceu os dados para esta pesquisa são os clientes da Vis Humano localizados nas capitais do sul do Brasil que utilizam o *Personal Coaching*.

Segundo Mattar (1999, p. 75) “diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos para coleta e análise dos dados de forma a atender econômica e tecnicamente aos objetivos da pesquisa.” Portanto, a partir deste conceito, objetivou-se neste trabalho de conclusão de curso aplicar a fonte de coleta de dados primários junto aos clientes da Vis Humano que utilizam o *Personal Coaching*. As áreas de atuação dos clientes estão relacionadas à tecnologia da informação, indústria calçadista e prestador de serviços na área do turismo e business.

A escolha de obtenção dos dados da pesquisa por meio de empresas de ramos extremamente distintos tem o propósito de verificar a eficácia do produto e a confirmação do objetivo deste trabalho. Portanto, independentemente da diferenciação do universo da

pesquisa, o produto deve demonstrar-se eficaz. A alta confiabilidade de uma amostra, segundo Hayes (2001) está relacionada à heterogeneidade daqueles que a compõem.

3.11 Limitações do método

O método de coleta de dados possui algumas restrições, sendo a seguir citadas.

- a) As questões abertas dos questionários não foram bem desenvolvidas pelos respondentes pelo fato de possuírem a mesma característica: por ocuparem o cargo máximo das organizações pesquisadas, o tempo é um fator escasso em seus cotidianos, o que não permitiu uma maior dedicação ao preenchimento destas questões;
- b) O questionário tem como característica, considerando a relevância do tema, ser abrangente com extensão média, que em seu pré-teste tomou cerca de 30 min. dos respondentes. Por este fator, as respostas das questões abertas não tiveram a riqueza esperada de 100% dos pesquisados;
- c) Pelo fato de que algumas informações solicitadas no questionário terem um cunho confidencial, como o faturamento anual da empresa, dois dos três respondentes não preencheram tal informação, o que prejudica um dos objetivos do trabalho que é o de verificar o crescimento de tal fator na empresa. Porém, tais dados foram respondidos percentualmente;
- d) Por se tratar de um tema bastante atual, houve uma certa dificuldade em encontrar uma variedade de autores que tratavam especificamente sobre o tema.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho objetiva-se demonstrar através da tabulação dos dados em gráficos, os resultados da pesquisa obtida da aplicação dos questionários. Porém, anteriormente a estruturação gráfica, é relevante a apresentação das empresas que colaboraram com as informações e tornaram viável tal pesquisa. Por motivos éticos e por vontade dos pesquisados, o nome das respectivas empresas não serão citados em nenhum momento, sendo apenas apresentadas as características de cada uma.

4.1 Contextualização das organizações pesquisadas

A) Empresa 01

Ramo de atuação: Tecnologia da Informação

Fonte de coleta de dados: Diretor-Presidente da empresa

Histórico: É uma das empresas líderes em serviços de infra-estrutura de Tecnologia da Informação-TI e *e-business* do Brasil. Desde 1988 com atuação contínua no mercado, oferece uma suíte completa de soluções, consistente em serviços para ambientes de missão crítica e infra-estrutura de TI para o mercado corporativo.

Está entre os 200 principais grupos de tecnologia do Brasil (INFOEXAME, 2001/2002), sendo que, além de ser uma das 8 empresas gaúchas neste ranking, é a única do estado entre as 10 melhores em liquidez e rentabilidade. A excelência empresarial almejada pela empresa também é reconhecida por distinções como a certificação ISO 9001 pela DNV, troféus entregues pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, entre outros. O posicionamento comercial da empresa tem sido o de integrar diversas tecnologias, fornecendo

ao cliente corporativo soluções compostas pelos melhores produtos e serviços, sem compromisso com fabricantes específicos. Esta abordagem torna a empresa um parceiro ideal das corporações para as quais TI é um diferencial competitivo.

O gráfico obtido da Home Page da empresa 01 demonstra o crescimento da empresa até o ano 2002.

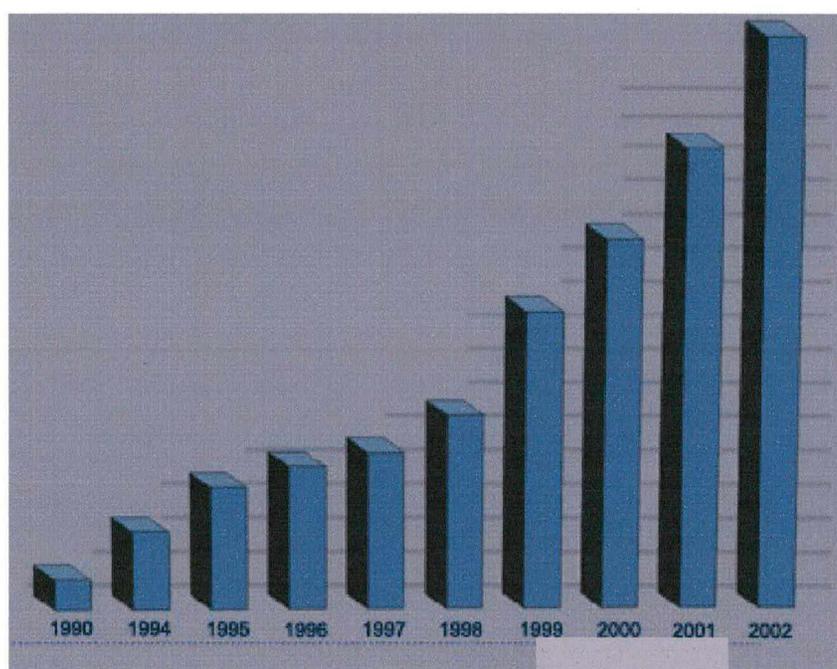


Gráfico 1 - Crescimento da Empresa 01
Fonte: *Home Page* da empresa

B) Empresa 02

Ramo de atuação: indústria calçadista

Fonte de coleta de dados: Presidente da empresa

Histórico: Uma das maiores empresas de calçados do Brasil, possui 28 anos de atividades. A empresa é uma das grandes potências industriais da região Sul. Hoje ela é uma das indústrias que mais empregam no Estado no qual está situada. São cerca de quatro mil funcionários atuando nas oito unidades de produção e administração da empresa.

A comercialização de vendas da empresa está presente em todo país, com escritórios regionais em 11 estados brasileiros. A produção atual da empresa está em 140 mil pares de calçados por dia, o que representa mais de 30 milhões de pares por ano. O crescimento médio da empresa é de 12 % ao ano e uma meta de faturamento de 250 milhões de reais. A empresa tem atuação em quase todo o mundo, exportando calçados para a Europa, África, Ásia, Estados Unidos e, especialmente, para Mercosul e demais países da América Latina.

Ao longo destes 27 anos, a empresa tornou-se uma das empresas mais premiadas no setor calçadista, colecionando alguns prêmios, por três anos consecutivos, como por exemplo:

- “Melhor Empresa do Setor de Confecções Têxteis e de Calçados do Brasil”, concedido pela Revista Exame;
- Prêmio empresa de Valor/2001, concedido pelo Valor Econômico, com a “Melhor Empresa do Setor Têxtil, Couro e Vestuário”;
- Top de Marketing da ADVB;
- Troféu Marketing e Negócios do Mercosul.

C) Empresa 03

Ramo de atuação: prestador de serviços na área de turismo e business

Fonte de coleta de dados: Diretora da empresa

Histórico: Possui uma estrutura hoteleira diferenciada e funcional, num ambiente acolhedor, sofisticado e personalizado, localizada na região central de Florianópolis, próximo à shoppings, restaurantes, Centro de Convenções e com fácil acesso às praias. Foi fundado em dezembro de 1988, sendo que a diretoria atual tomou posse através da aquisição do mesmo em abril de 1995, possuindo hoje cerca de 50 funcionários. O estabelecimento oferece excelente padrão de serviços para hospedar-se com qualidade e conforto. O hotel conta com 108 apartamentos, oferecendo *room service* 24 horas, *business center*, piscina, sauna, restaurante considerado e premiado, além de outros serviços para atender bem e fidelizar seus clientes.

A diretora e proprietária da empresa ocupa posições de destaque na liderança do setor de turismo e hotelaria, sendo inclusive reconhecida pelos organismos públicos que atuam na área. Premiada mais de uma vez como destaque brasileiro em Desenvolvimento e Organização Hoteleira, convidada de honra da Associação de Mulheres de Negócios, Conselheira convidada de outras empresas do mesmo ramo.

4.2 Análise dos dados

A seguir estão contidos os dados da pesquisa estruturados em tabelas e gráficos, seguidos de alguns comentários de explanação dos mesmos.

4.2.1 Caracterização dos respondentes e das empresas

Tabela 1 - Identificação do respondente

Características / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03
Sexo	M	M	F
Cargo empresa	Diretor Presidente	Presidente	Diretora
Data que iniciou a trabalhar na empresa	1988	1977	1995
Data de início do PC	2000	2002	1997

Fonte: Questionário

Dos respondentes, dois são do sexo masculino e um do sexo feminino. Todos ocupam os cargos máximos das organizações: presidente, diretor ou diretor presidente.

A Empresa 03 é a que possui maior tempo de Personal Coaching, 07 anos. O produto era aplicado mesmo antes da fundação da Vis Humano pelo fato de que a principal sócia da empresa já prestava este serviço.

Tabela 2 - Caracterização da empresa

Características / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03
Ano de fundação	1988	1975	1988
Porte	Médio	Grande	Médio
Número de funcionários	75	3.800	48

Fonte: Questionário

Comparando com a tabela anterior, apenas um dos respondentes é o sócio-fundador da empresa.

Tabela 3 - Faturamento da empresa

Características / Empresa	# 01	# 02	# 03
Ano -1do PC	100%	100%	100%
Ano 1 do PC	110%	105%	100%
Ano +1do PC	130%	—	116,60%
Previsto 2003	160%	113,50%	131%

Fonte: Questionário

Percebe-se que, após o início do trabalho do Personal Coaching, houve um aumento de 60% na Empresa 01, 13,50% na Empresa 02 e 31% na Empresa 03.

A Empresa 01, no questionário, traz a observação de que houve um aumento de 8,5% em sua lucratividade com o início do *Personal Coaching*.

As seguintes legendas foram adotadas na tabela:

- a) # : empresa;
- b) Ano -1 do PC: ano anterior ao início do *Personal Coaching*;
- c) Ano 1 do PC: ano que iniciou o trabalho do *Personal Coaching*;
- d) Ano +1 do PC: ano após o início do *Personal Coaching*;
- e) Previsto 2003: Faturamento previsto para o ano de 2003.

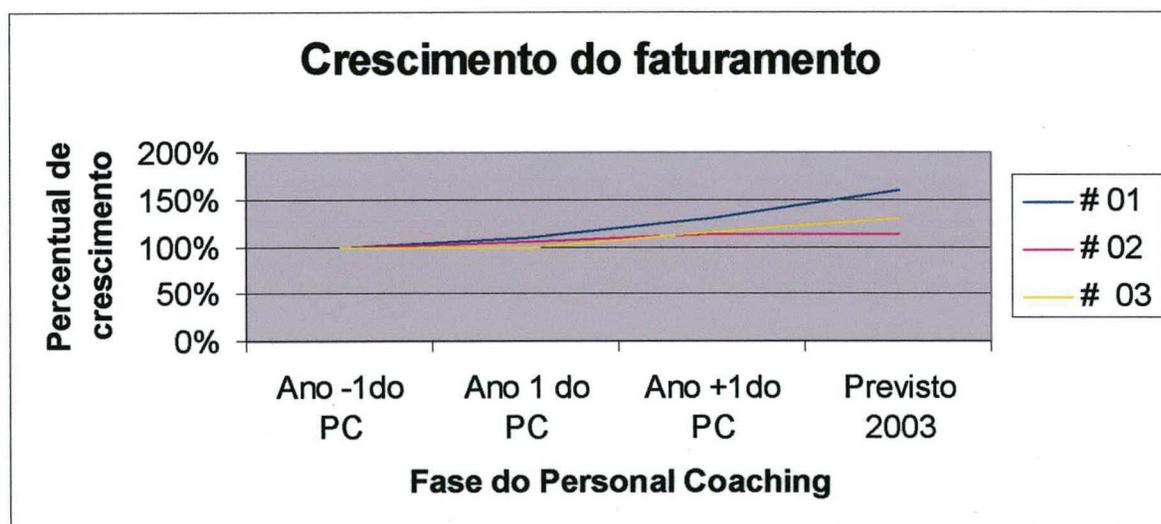


Gráfico 2 - Crescimento do faturamento

É importante ressaltar que o desempenho da Empresa 02 se demonstra constante no gráfico em virtude do valor do Ano +1 do PC e do Previsto para 2003 tratarem-se do mesmo período.

4.2.2 Ambiente interno

Tabela 4 - Razões do aumento do faturamento

Razões / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03	%
Aumento de vendas	X			33,33
Reestruturação administrativa ou financeira	X	X	X	100
Mudança de pessoal	X	X	X	100
Abertura de novas sedes/filiais e/ou negócios	X			33,33
Desenvolvimento de soluções e serviços próprios	X			33,33

Fonte: Questionário

A tabela demonstra que as três empresas apontam a reestruturação administrativa ou financeira e a mudança de pessoal como fatores que influenciaram o aumento do faturamento.

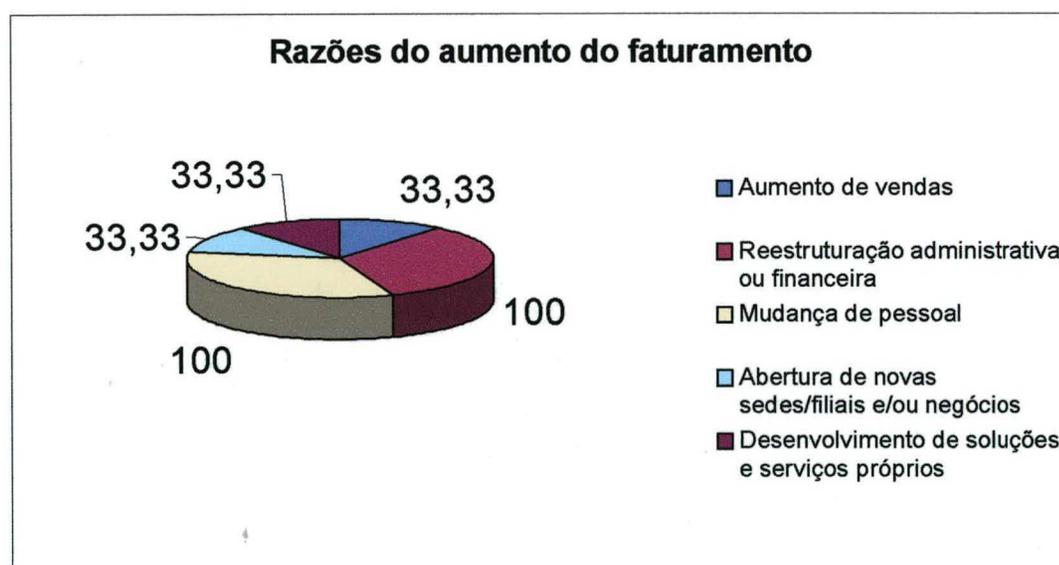


Gráfico 3 - Razões do aumento do faturamento

Tabela 5 - Melhorias nos relacionamentos internos após o início do *Personal Coaching*

Relacionamento / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03	Média
Relacionamento com colaboradores	50%	70%	80%	66,66%
Relacionamento com sócios	—	50%	100%	75%
Relacionamento com imediatos (diretores e gerentes)	100%	70%	80%	83,33%

Fonte: Questionário

A partir da tabela acima percebe-se uma melhoria nos relacionamentos internos em todas as empresas após o início do *Personal Coaching*, com exceção da Empresa 01 que não acrescenta melhoria na relação com sócios em virtude da reestruturação societária que a mesma realizou.

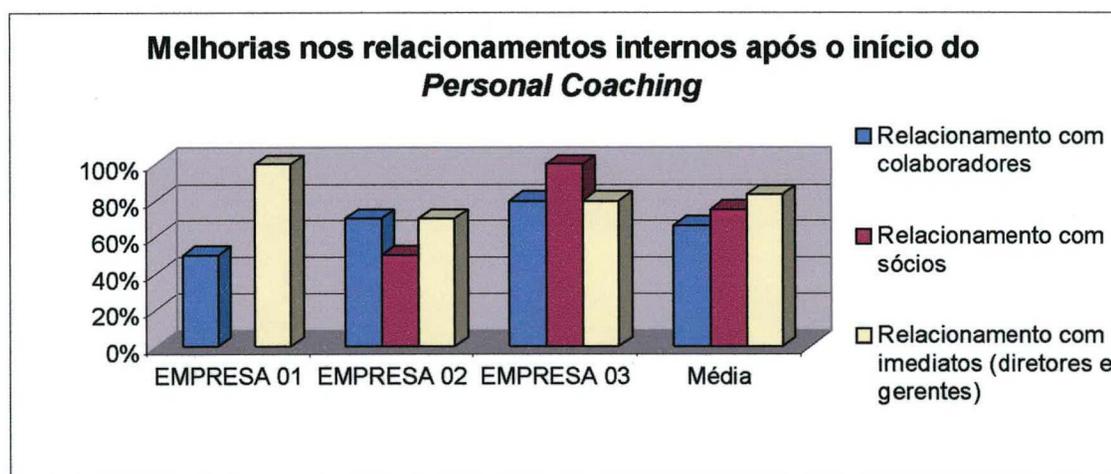
**Gráfico 4** - Melhorias nos relacionamentos internos após o início do *Personal Coaching*

Tabela 6 - Fatores que melhoraram o relacionamento com colaboradores

Razões / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03	%
Comunicação	X	X	X	100
Respeito de ambas as partes	X	X	X	100
Postura de parceria				0
Maior responsabilização por suas funções	X	X	X	100
Alcance mais sólido das metas	X	X	X	100
Desempenho	X	X	X	100
Valorização através da remuneração	X		X	66,66
Compartilhamento dos objetivos	X	X	X	100
Remuneração por alcance dos resultados	X			33,33

Fonte: Questionário

Das 09 questões apresentadas, 06 delas foram respondidas por todas as empresas como fatores que justificam as melhorias de relacionamento com colaboradores. Tais melhorias, conforme tabela 5, decorrem da aplicação do *Personal Coaching*.

Outra observação constatada é que a postura de parceria não é fator presente na melhoria do relacionamento com colaboradores. Tal resultado era já esperado pela pesquisadora tendo em vista a dificuldade da obtenção desta característica nos colaboradores em geral.

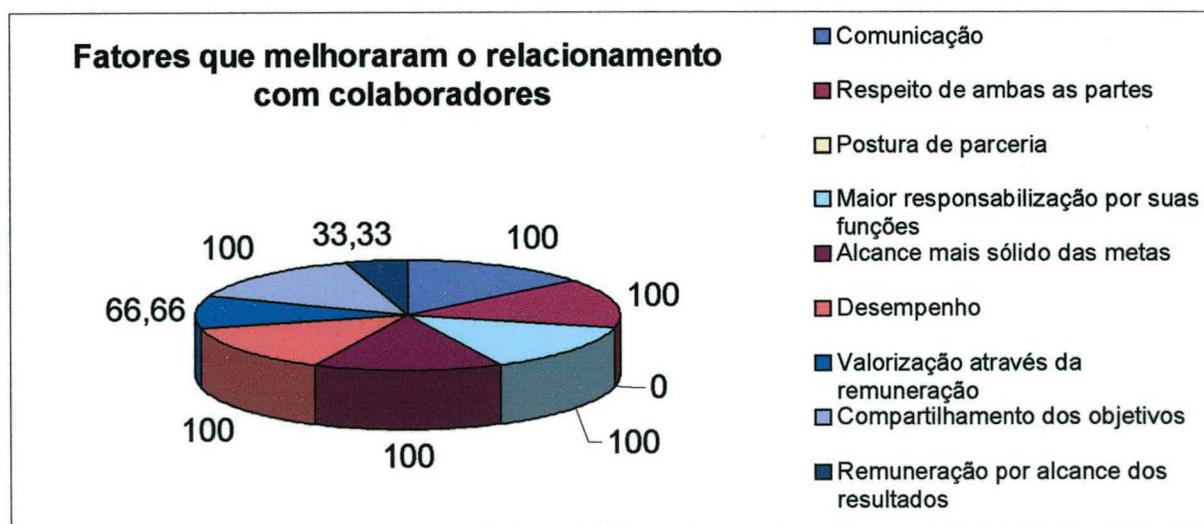
**Gráfico 5** - Fatores que melhoraram o relacionamento com colaboradores

Tabela 7 - Fatores que melhoraram o relacionamento com sócios e imediatos

Razões / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03	%
Comunicação mais eficaz	X	X	X	100
Maior respeito pelas características individuais				0
Maior reciprocidade com os parceiros de trabalho	X	X	X	100
Maior rapidez no alcance das metas	X	X	X	100
Flexibilidade e agilização em trabalho de equipe				0
Desempenho qualitativo	X	X	X	100
Ampliação da visão de mercado	X	X	X	100
Remuneração por resultado	X	X		66,66

Fonte: Questionário

As melhorias apontadas pelas 03 empresas, conforme demonstra a tabela 5, são decorrentes da aplicação do *Personal Coaching*.

Dois itens que não estiveram presentes, na avaliação das 03 empresas, no que diz respeito aos motivos que levaram a uma melhora no relacionamento com sócios e imediatos: maior respeito pelas características individuais, e flexibilidade e agilização em trabalho de equipe. Tal resultado pode ser explicado pelo possível problema de comunicação, ou seja, não entendimento da questão.

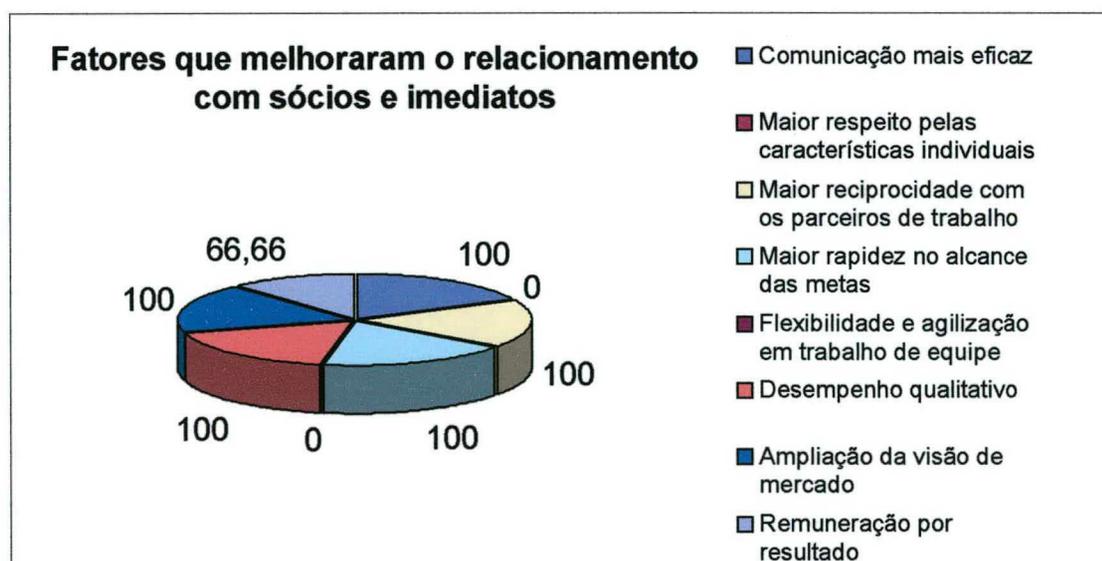
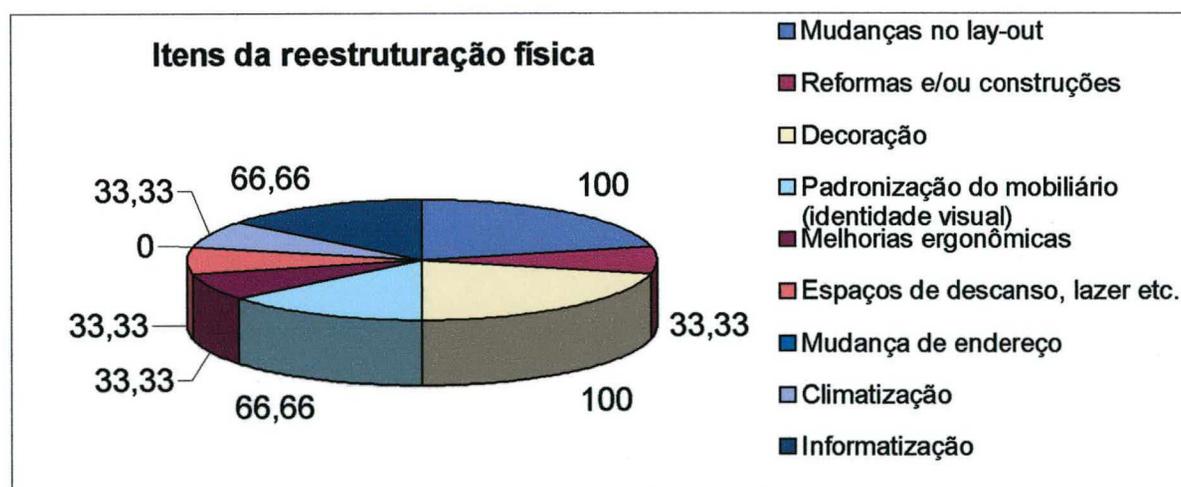
**Gráfico 6** - Fatores que melhoraram o relacionamento com sócios e imediatos

Tabela 8 - Reestruturação Física

Modificações / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03	%
Mudanças no lay-out	X	X	X	100
Reformas e/ou construções			X	33,33
Decoração	X	X	X	100
Padronização do mobiliário (identidade visual)	X		X	66,66
Melhorias ergonômicas			X	33,33
Espaços de descanso, lazer etc.			X	33,33
Mudança de endereço				0
Climatização			X	33,33
Informatização		X	X	66,66

Fonte: Questionário

Percebe-se por meio dos dados acima citados que 100% dos pesquisados passaram por reestruturações físicas durante o processo de *Personal Coaching*, com exceção da mudança de endereço.

**Gráfico 7 - Itens da reestruturação física**

Com relação ao desenvolvimento de novos produtos, todas as responderam afirmativamente a pergunta. Os produtos desenvolvidos foram respectivamente:

- a) Empresa 01: Os serviços foram reorganizados, reagrupados e qualificados.
Lançamento de três novos produtos relacionados à Internet.
- b) Empresa 02: A reestruturação da área comercial culminou no lançamento de uma nova linha de produtos esportivos.
- c) Empresa 03: Atendimento personalizado ao cliente e melhorias nos serviços de apartamentos.



Gráfico 8 - Desenvolvimento de novos produtos

Tabela 9 - Investimento em treinamento e desenvolvimento profissional a imediatos.

Investimento para imediatos/ Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03
Sim	X	X	X
Não			

Fonte: Questionário

Tabela 10 - Investimento em treinamento e desenvolvimento profissional a colaboradores.

Investimento para colaboradores/ Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03
Sim	X	X	X
Não			

Fonte: Questionário

É possível verificar que todos os respondentes levam em consideração a formação de seus profissionais, o que justifica o investimento que proporcionam aos mesmos nos mais variados cursos, que são a seguir citados:

- Empresa 01: Cursos de extensão da Unisinos, FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística), cursos técnicos;
- Empresa 02: Treinamentos com empresa de consultoria, FOIL, cursos de graduação e especialização;
- Empresa 03: Cursos de línguas e informática, supletivo, palestras e workshops.

**Gráfico 9** - Investimento em treinamento e desenvolvimento profissional a imediatos e colaboradores

Com relação ao investimento em treinamento e desenvolvimento profissional, 100% dos respondentes afirmam que os colaboradores também o fazem com recursos próprios. A empresa 01 especificou que o investimento é feito da seguinte forma: 80% é fornecido pela empresa e 20% é investimento do próprio colaborador.

Todas as empresas também afirmam que reconhecem a atitude do funcionário ao investir na sua própria formação.

Fator importante a ser ressaltado é que as empresas, além de investirem financeiramente na formação dos colaboradores, também disponibilizam o tempo do trabalho, quando for necessário, para participarem dos cursos, workshops, treinamentos, etc.

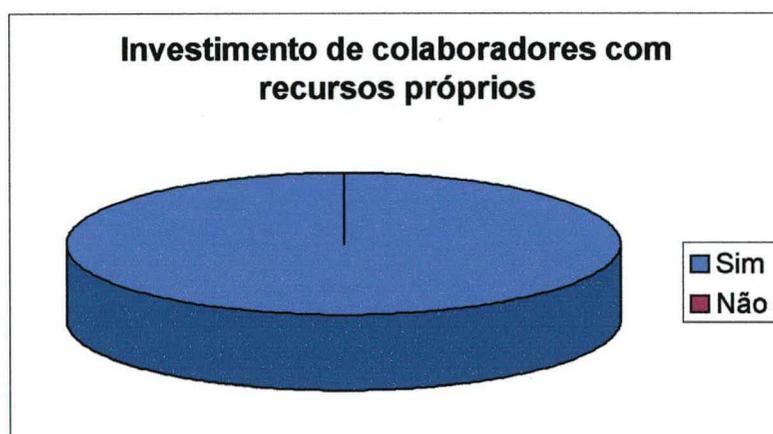


Gráfico 10 - Investimento do colaborador com recursos próprios

Com relação a reestruturação do corpo funcional, 100% dos respondentes afirmam ter passado por tal processo, que implica em admissão, demissão, diminuição do *turn-over*, diminuição de problemas trabalhistas, entre outros.

Duas empresas ressaltaram a diminuição significativa do *turn-over* e de problemas trabalhistas após o início do *Personal Coaching*, sendo que uma delas ainda resalta as bruscas mudanças ocorridas na área trabalhista da organização, que passou por uma reestruturação com admissão de pessoal técnico qualificado que veio suprir os novos padrões e exigências da empresa.



Gráfico 11 - Reestruturação do corpo funcional

Tabela 11 - Fatores da reestruturação do corpo funcional

Pergunta / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03	%
1) Perfil colaborador não condiz com objetivos	X	X	X	100
2) Profissionais com maior especificação técnica	X	X	X	100
3) Competitividade qualificada que o mercado exige	X	X	X	100
4) Visão	X	X		66,66
5) Conhecimento técnico	X	X	X	100
6) Ambição	X	X		66,66
7) Postura pró-empresa	X	X		66,66

Fonte: Questionário

Como demonstra a tabela 10, são vários os fatores que justificam a reestruturação do corpo funcional nas três empresas. Tais fatores caracterizam a mudança da empresa no que diz respeito à exigência com seus colaboradores.

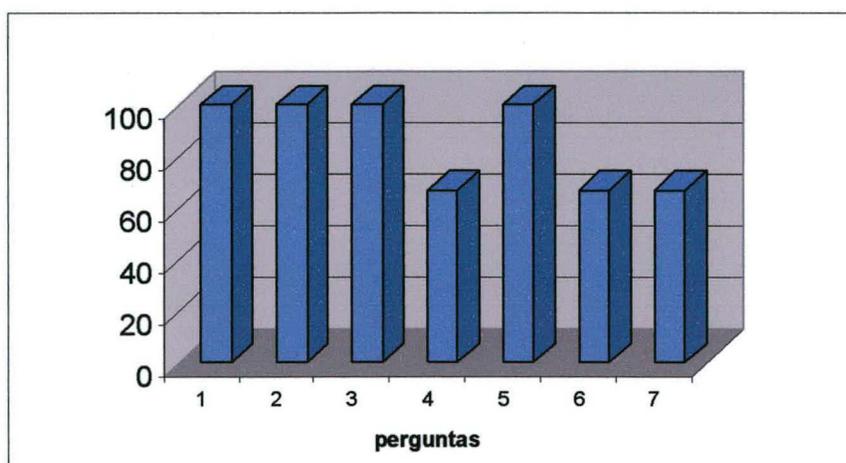


Gráfico 12 - Fatores de reestruturação do corpo funcional

4.2.3 Ambiente externo

Tabela 12 - Melhorias no relacionamento com clientes após o início do *Personal Coaching*.

Melhoria no relacionamento com clientes / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03
Sim	X	X	X
Não			

Fonte: Questionário

Tabela 13 - Melhorias no relacionamento com fornecedores após o início do *Personal Coaching*

Melhoria no relacionamento com fornecedores / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03
Sim	X	X	X
Não			

Fonte: Questionário

Todos os respondentes alegam ter obtido uma melhoria no relacionamento com clientes e fornecedores após o início do *Personal Coaching*. A Empresa 01 aponta uma melhoria no que diz respeito às relações diplomáticas com clientes e um relacionamento mais maduro com os fornecedores, onde luta mais pelos interesses da organização.



Gráfico 13 - Melhoria no relacionamento com clientes e fornecedores após o início do *Personal Coaching*

Tabela 14 - Fatores que melhoraram o relacionamento com clientes

Fatores / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03	%
Maior qualificação dos produtos/serviços já existentes	X	X	X	100
Aumento da fidelização do cliente	X		X	66,66
Atenção personalizada ao cliente	X	X	X	100
Estratégia diferenciada de vendas		X		33,33
Maior diferenciação da imagem da empresa	X	X	X	100
Apresentação de produtos lançados a clientes VIP's			X	33,33
Fidelização do cliente	X	X	X	100
Criação de novos produtos	X	X	X	100
Facilidade de implementação de normas de qualidade como ISO 9000 etc.	X		X	66,66
Maior responsabilidade social		X	X	66,66
Participação em campanhas culturais, sociais, educacionais etc.				0
Recebimento de prêmios, comendas etc	X	X	X	100

Fonte: Questionário

Percebe-se que diversos fatores são responsáveis na melhoria do relacionamento com clientes, que de acordo com a tabela 11 estão relacionados ao *Personal Coaching*, porém, destaca-se o item “participação em campanhas culturais, sociais, educacionais”, onde nenhum dos três respondentes assinala como fator de melhoria.

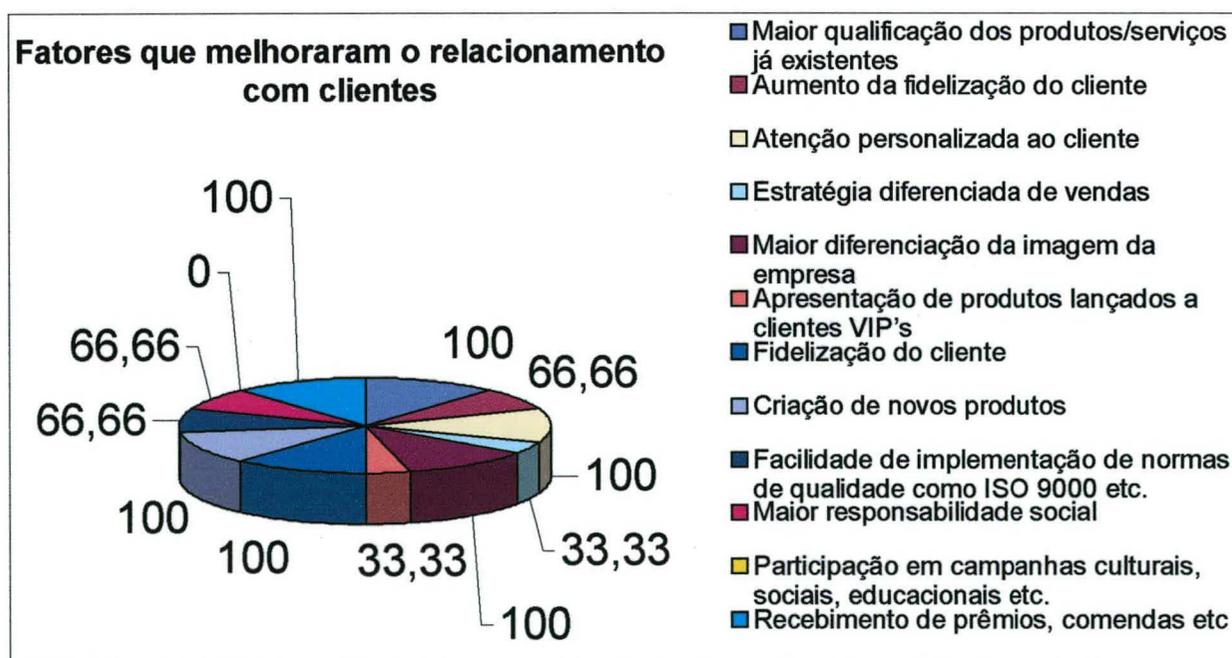
**Gráfico 14 - Fatores que melhoraram o relacionamento com clientes.**

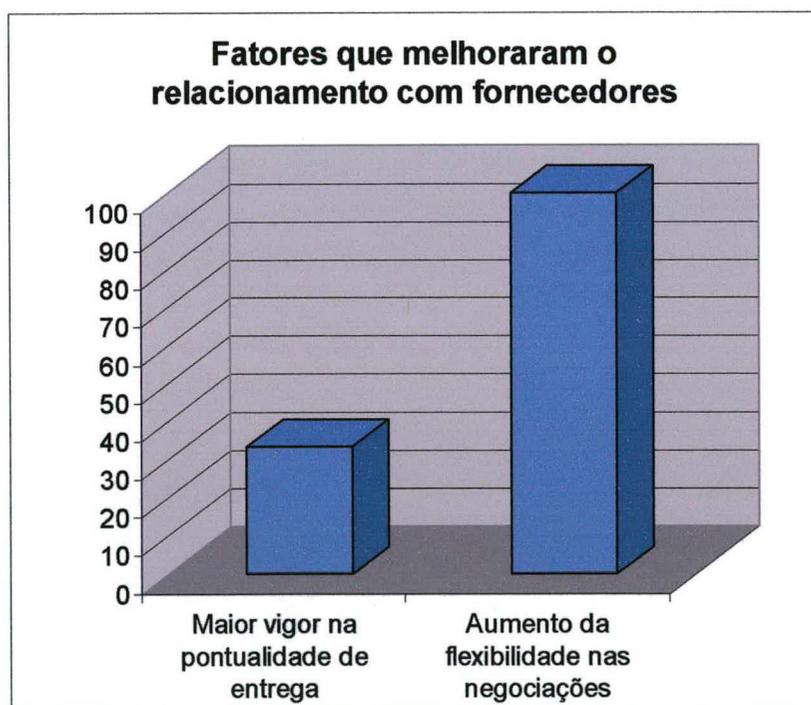
Tabela 15 - Fatores que melhoraram o relacionamento com fornecedores

Fatores / Empresa	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03	%
Maior vigor na pontualidade de entrega		X		33,33
Aumento da flexibilidade nas negociações	X	X	X	100

Fonte: Questionário

De acordo com a tabela 13 percebe-se que houve uma melhoria de 100% dos respondentes com relação ao aumento da flexibilidade nas negociações.

As melhorias apontadas pelos respondentes estão relacionadas ao *Personal Coaching*, conforme demonstra tabela 11.

**Gráfico 15** - Fatores que melhoraram o relacionamento com fornecedores

4.2.4 Fatores Pessoais

A seguir são listadas as respostas das melhorias em termos % em que o *Personal Coaching* auxilia no desenvolvimento pessoal do líder da organização. Na primeira coluna são transcritos apenas os números das perguntas do questionário contido no apêndice 01.

Tabela 16 - Melhorias pessoais

Pergunta / Empresa	# 01	# 02	# 03	Média
1	100	50	80	77
2	100	100	100	100
3	70	70	100	80
4	50	90	100	80
5	100	80	100	93
6	100	100	80	93
7	70	80	80	77
8	90	90	90	90
9	90	90	80	87
10	70	100	100	90
11	80	90	80	83
12	100	90	80	90
13	100	100	100	100
TOTAL	86	87	90	88

Fonte: Questionário

A partir da tabela 14 percebe-se que o *Personal Coaching* oportuniza excelentes melhorias para o líder da empresa, visto que este é um dos objetivos do trabalho. Os resultados obtidos retratam a realidade do produto.

Os três respondentes estão de comum acordo a respeito das perguntas 2, 8 e 13, que dizem respeito à capacidade de visão que o líder passa a ter da empresa através do *Personal Coaching*, do desenvolvimento social-humanista do líder, e por fim, o nível de exigência geral que o líder passa a ter após o início do trabalho. Na pergunta 13, a Empresa 01 responde com um valor superior a 100 para ressaltar o resultado obtido.

Fato importante a ser ressaltado é a média geral: 88 é o percentual de melhorias pessoais que o *Personal Coaching* oportuniza nas três empresas.

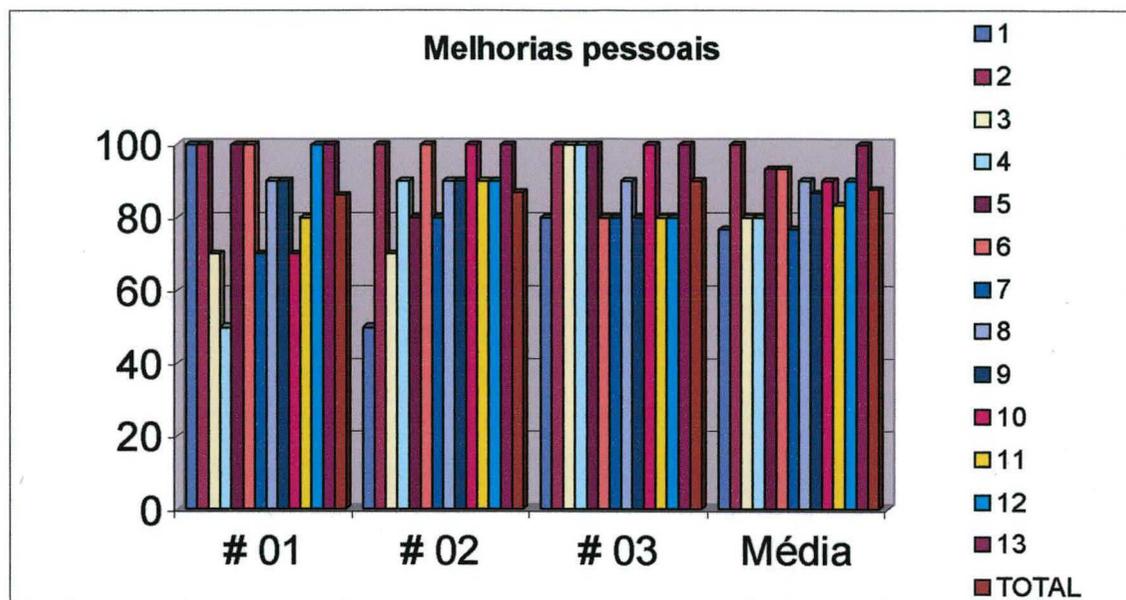


Gráfico 16 - Melhorias pessoais - divisão por empresa

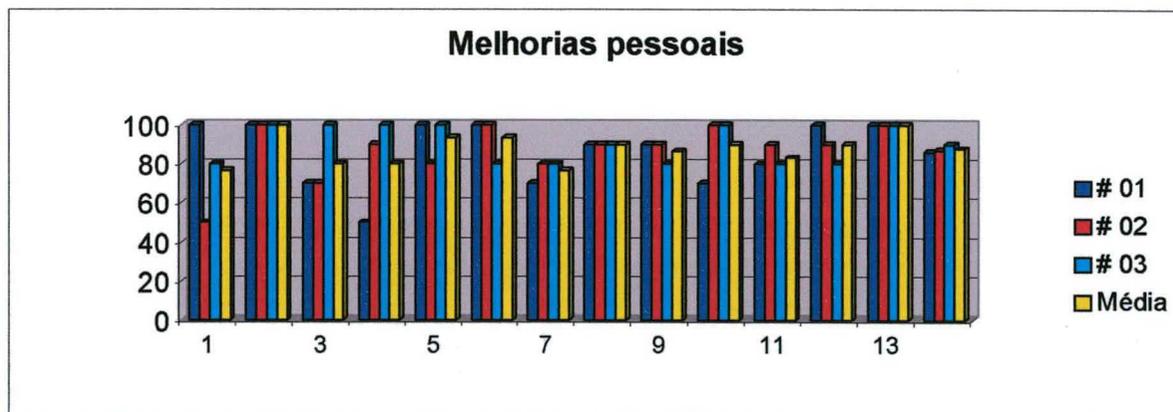


Gráfico 17 - Melhorias pessoais - divisão por melhorias

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da fundamentação teórica que embasa o presente trabalho, torna-se possível, juntamente com a análise dos dados coletados, obter algumas conclusões a respeito do *Personal Coaching* e do objetivo anteriormente traçado.

Retoma-se o conceito já apontado na fundamentação teórica deste trabalho que, segundo Araújo (1999, p. 26), o compromisso do *coach* é “[...] assegurar que o cliente produza os resultados desejados”, não se restringindo, porém, aos resultados, mas também se importando com a pessoa como um todo, com sua realização e o seu desenvolvimento.

É de extrema importância ressaltar que, tais conclusões dizem respeito ao *Personal Coaching* aplicado pela Vis Humano, não sendo, portanto, generalizado como resultado para demais situações ou organizações.

A partir dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, pode-se chegar as conclusões que serão citadas a seguir.

Antes de respondermos ao problema e ao objetivo geral colocados no início do trabalho, tem-se como premissa o desenvolvimento dos objetivos específicos.

Objetivos específicos:

A) Identificar se ocorreram e quais foram as mudanças nas empresas por meio da aplicação do *Personal Coaching*

Este objetivo é facilmente satisfeito com a análise efetuada dos dados no tópico anterior. Diversas mudanças ocorreram nas empresas entrevistadas, como por exemplo:

- a) Aumento no faturamento, sendo justificado principalmente pela reestruturação administrativa financeira e mudança de pessoal na três empresas entrevistadas;
- b) Melhoria nos relacionamentos internos e externos à empresa;

- c) Reestruturação física das empresa, abrangendo mudanças de lay-out, decoração, entre outros;
- d) Desenvolvimento de novos produtos;
- e) Maior valorização e apoio da empresa à busca de formação acadêmica ou profissional por parte dos colaboradores;
- f) Reestruturação do corpo funcional pelos seguintes fatores: perfil de alguns colaboradores não condizia mais com os novos objetivos da empresa, necessidade de profissionais com maior especificidade técnica, entre outros;

B) Descrever algumas melhorias que o *Personal Coaching* proporciona

Diversas melhorias decorrentes do trabalho do *Personal Coaching* são apontadas pelos pesquisados:

- a) Melhorias no relacionamento com sócios e imediatos, sendo explicado por razões como maior reciprocidade com os parceiros de trabalho e desempenho qualitativo;
- b) Melhorias no relacionamento com colaboradores devido, principalmente, ao respeito entre as partes, maior responsabilização pelas funções individuais;
- c) Melhorias no relacionamento com clientes devido a maior qualificação dos produtos/serviços já existentes, atenção personalizada aos clientes, entre outros;
- d) Melhoria no relacionamento com fornecedores sendo destacado o aumento da flexibilidade nas negociações;
- e) Melhoria do corpo funcional da empresa através de reestruturação do mesmo e incentivo a buscar formação acadêmica e profissional;
- f) Melhorias não apenas no setor profissional como pessoal do cliente. Tal colocação pode ser observada através da análise dos quadros e gráficos, como por

exemplo, na primeira resposta dos fatores pessoais do questionário, onde todos apontam que o *Personal Coaching* é um processo que ajuda o líder nos aspectos pessoais e empresarias;

C) Medir a satisfação dos clientes que utilizam o *Personal Coaching*

A satisfação é observada nas respostas obtidas no questionário, onde todas as empresas atribuem suas melhoras ao *Personal Coaching*. A respondente da Empresa 03 faz a seguinte observação:

“Além da formação técnica acadêmica, senti uma grande necessidade de buscar um *Personal Coaching* para orientar com sabedoria o potencial liderístico e estratégico, O trabalho me proporcionou um grande conhecimento pessoal, possibilitando-me aplicar técnicas precisas para, profissionalmente, crescer no contexto social e econômico.

É uma grande satisfação poder passar aos jovens a atitude à mudanças e a visão do mundo mercadológico, propostos pelo *Personal Coaching*”.

D) Obter dados numéricos e estatísticos do antes e depois da aplicação do *Personal Coaching*, objetivando comprovar as melhorias ocorridas na empresa

A maior comprovação numérica da obtenção de melhorias é o crescimento no faturamento das empresas que, no caso da Empresa 01, chegou a obter um aumento de 60% em apenas 03 anos. A mesma empresa ressalta que obteve um aumento na lucratividade que passou de 1,5% a 10%.

Portanto, percebe-se que os objetivos específicos foram atingidos neste trabalho, o que leva a concluir o objetivo geral e problema do trabalho:

O *Personal Coaching* é instrumento eficaz para obtenção de melhorias de resultados?

Baseando-se na fundamentação teórica deste trabalho e nos resultados obtidos da pesquisa, pode-se responder afirmativamente a este problema: Sim, o *Personal Coaching* é um instrumento eficaz para obtenção de melhorias.

Todos os indicadores deste trabalho, que abrangem diversos conceitos de vários autores, inclusive estrangeiros, e os excelentes resultados da pesquisa, evidenciam o *Personal Coaching* como um serviço de alta eficácia no plano empresarial e pessoal.

Tendo em vista a importância e a novidade do tema, recomenda-se então o desenvolvimento, em trabalhos futuros de mestrado ou doutorado, de uma pesquisa aprofundada sobre o tema *Personal Coaching*, que deverá abordar os aspectos que justificam sua eficácia, sendo eles resumidamente apontados como:

- a) Formação dos profissionais que aplicam o produto;
- b) Perfil dos clientes que contratam o *Personal Coaching*;
- c) Filosofia da empresa Vis Humano;
- d) Metodologia utilizada para embasar cientificamente os produtos.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ane. *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Ed. Gente, 1999.
- BERNHOEFT, Rosa. Construindo caminhos produtivos. *T&D*. São Paulo, ano IX, ed. 102, p.36-38, jun. 2001b.
- _____. *Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos*. São Paulo: Ed. Gente, 2001a.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos: Coaching e Mentoring*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- Coach. Disponível em: <http://www.acta.com.br/pers_coch.htm>. Acessado em: 30 jan. 2003.
- DINIZ, Daniela. Um coaching para o coach. *Exame*. São Paulo, ano 37, n. 5, p. 87, 12 mar. 2003.
- GIRARDI, Dante. *Consultoria Empresarial: Uma opção Profissional e um Projeto de Vida*. 2001.
- HAYES, Bob E. *Medindo a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta; MARCHIONI, Célia. *Cada empresa tem o consultor que merece: como otimizar as relações entre clientes e consultores*. São Paulo: Ed. Gente, 1999.
- LEITE, Luiz Augusto Costa. Mentoring: de coadjuvante a ator principal. *T&D*. São Paulo, ano IX, ed. 102, p.30-34, jun. 2001.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing 1: metodologia e planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENEGHETTI, Antonio. *The Psychology of a leader*. Roma: Psicologica Editrice, 2000.
- MOCSÁNYI, Dino Carlos. *Consultoria: o que fazer, como vender – Marketing, vendas, execução*. São Paulo: Ed. Gente, 1997.
- NETO, Dum de Lucca. *Coach: a hora e a vez do facilitador, do líder, do orientador*. *T&D*. São Paulo, ano VI, ed. 67, p.28-30, jul. 1998.

NEVES, Carlos. *Coach: um guia para a alma*. T&D. São Paulo, ano VI, ed. 67, p.32-35, jul. 1998.

O'NEILL, Mary Beth. *Coaching – treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios*. São Paulo: Futura, 2001.

PAULA, Maurício de. *Personal Coaching: desenvolvendo a competência emocional. Carreira e Sucesso*, 89. ed. Disponível em: <<http://www.catho.com.br>>. Acesso em: 30 jan. 2003.

Personal Coaching: o conceito de coaching personalizado. Disponível em: <http://www.coachingpe.com.br/serv_personal.asp>. Acesso em: 30 jan. 2003.

Personal Coaching for Emerging Leaders. Disponível em: <<http://www.coachingandmentoring.com/One-on-one.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2003.

PLATÃO. *Apologia de Sócrates*. São Paulo: Martin Claret, 2002.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. *Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem – orientação e treinamento em qualquer situação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. *La consulenza di processo: come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*. Milano: Raffaello Cortina Editrice, 2001.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Florianópolis, maio de 2003.

Prezado(a) Sr.(a),

O questionário que segue tem por objetivo obter informações para o desenvolvimento do trabalho acadêmico de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, orientada pelo professor Dante Girardi de Recurso Humanos.

As informações coletadas e suas respectivas tabulações serão utilizadas com o fim exclusivo de suporte à minha monografia.

O objetivo desta monografia é demonstrar que o *Personal Coaching (PC)* é instrumento eficaz para obtenção de melhorias.

Desde já agradeço a disponibilidade e, para eventuais dúvidas, encontro-me à disposição.

Soraia Schutel

48-99606318

soraiaschutel@terra.com.br

Instruções para responder o questionário

- 1) O questionário é dividido em quatro partes:
 - a) Questões relativas à identificação do respondente;
 - b) Questões sobre as melhorias pessoais que o *Personal Coaching* oportuniza;
 - c) Questões sobre as melhorias ocorridas nos aspectos internos da organização após o *Personal Coaching*;
 - d) Questões sobre as melhorias ocorridas nos aspectos externos à organização;
 - e) Comentários abertos.

- 2) Este questionário possui questões abertas e fechadas. Leia cuidadosamente cada questão e responda a todas. É muito importante que o Sr. (a) não deixe nenhuma em branco;

- 3) Nas perguntas abertas (perguntas que contém espaço), responda por extenso, com letra legível;

- 4) Nas fechadas, assinale a(s) alternativa(s) que indicam seu posicionamento, portanto, pode-se preencher mais de uma alternativa, quando for necessário;

- 5) Nas perguntas que contém o símbolo %, escreva numericamente indicando assim o valor que atribui a cada questão;

- 6) Após responder o questionário, o mesmo deverá ser enviado por fax para o número 48-3348534.

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

- 1) Sexo M F
- 2) Nome empresa _____
Este dado poderá ser divulgado no relatório final? Sim Não
- 3) Em que cidade localiza-se a empresa? _____
- 4) Cargo que ocupa na empresa _____
- 5) Número de funcionários _____
- 6) Porte da empresa Micro Médio Grande
- 7) Ano de fundação da empresa (mês/ano) _____
- 8) Quando iniciou a trabalhar na empresa (mês/ano) _____
- 9) Quando iniciou o trabalho do *Personal Coaching*? (mês/ano) _____
- 10) Qual o faturamento da empresa:
No ano anterior ao início do *Personal Coaching*? _____
No ano que iniciou o *Personal Coaching*? _____
No ano seguinte ao *Personal Coaching*? _____
Previsto para o primeiro semestre de 2003? _____

AMBIENTE INTERNO

1) Se houve aumento no faturamento da empresa, este é devido a qual(is) fator(es)?

- Aumento de vendas
 - Mudança de pessoal
 - Abertura de novas sedes/filiais e/ou negócios
 - Outros: _____
-

2) Em sua opinião, após o *Personal Coaching*, o relacionamento com os colaboradores melhorou _____ %.

3) Em sua opinião, quais os itens melhoraram no relacionamento com os colaboradores:

- Comunicação
 - Respeito de ambas as partes
 - Postura de parceria
 - Maior responsabilização por suas funções
 - Alcance mais sólido das metas
 - Desempenho
 - Valorização através da remuneração
 - Outros: _____
-

4) Para o(a) Sr.(a), suas relações societárias, após o *Personal Coaching*, melhoraram em _____ %.

5) Para o(a) Sr.(a), o relacionamento com seus imediatos (diretores, gerentes, etc.), após o *Personal Coaching*, melhoraram em _____ %.

6) Em sua opinião, quais os itens que melhoraram no relacionamento com sócios e imediatos:

- Comunicação mais eficaz
 - Maior respeito pelas características individuais
 - Maior reciprocidade com os parceiros de trabalho
 - Maior rapidez no alcance das metas
 - Flexibilidade e agilização em trabalho de equipe
 - Desempenho qualitativo
 - Ampliação da visão de mercado
 - Outros: _____
-

7) A sua empresa foi reestruturada fisicamente? Sim Não

8) Em que ano iniciou a reestruturação? _____

9) Esta reestruturação já acabou? Sim Não Se sim, em que ano? _____

10) Em sua opinião, quais os itens que indicam a abrangência da reestruturação física:

- Mudanças no lay-out
 - Reformas e/ou construção
 - Decoração
 - Padronização do mobiliário (identidade visual)
 - Melhorias ergonômicas
 - Espaços de descanso, lazer, etc.
 - Mudança de endereço
 - Climatização
 - Informatização
 - Outros: _____
-

11) Houve desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços? Sim Não

12) Se a resposta anterior foi afirmativa, liste os produtos e /ou serviços que foram lançados?

13) Sua empresa tem investido no desenvolvimento qualitativo de seus imediatos?

- Sim Não

14) Sua empresa tem investido em treinamento e desenvolvimento profissional de seus colaboradores? Sim Não

15) Se as respostas anteriores foram afirmativas, liste os cursos que a empresa proporciona(rá) aos seus colaboradores e imediatos? _____

16) Em sua empresa existem colaboradores que investem com recursos próprios em desenvolvimento profissional através de cursos, palestras, workshops etc? Sim Não

17) Sua empresa sabe reconhecer, incentivar, valorizar o colaborador que busca desenvolvimento profissional constante? Sim Não

18) Houve uma reestruturação no corpo funcional (admissão, demissão, diminuição do turn-over, diminuição de problemas trabalhistas etc) da empresa? Sim Não

19) Assinale os fatores que o Sr.(a) considera importantes para a decisão de reestruturação do corpo funcional:

- Perfil de alguns colaboradores não condizente com novos objetivos da empresa;
 - Necessidade de profissionais com maior especificação técnica;
 - A competitividade qualificada que o mercado exige;
 - Outros: _____
-

AMBIENTE EXTERNO

1) Em sua opinião, houve melhoria no relacionamento com os clientes após o início do processo de *Personal Coaching*? Sim Não

2) Se a resposta anterior foi afirmativa, assinale os fatores que, em sua visão, influenciaram no aumento deste fator:

- Maior qualificação dos produtos/serviços já existentes
 - Aumento da fidelização do cliente
 - Atenção personalizada ao cliente
 - Estratégia diferenciada de vendas
 - Maior diferenciação da imagem da empresa
 - Apresentação de produtos lançados a clientes VIP's
 - Fidelização do cliente
 - Criação de novos produtos
 - Facilidade de implementação de normas de qualidade como ISO 9000 etc.
 - Maior responsabilidade social
 - Participação em campanhas culturais, sociais, educacionais etc.
 - Recebimento de prêmios, comendas etc.
 - Outros: _____
-

3) Em sua opinião, houve uma melhoria na seleção e/ou no relacionamento com os fornecedores após o início do *Personal Coaching*? Sim Não

4) Se a resposta anterior foi afirmativa, assinale os fatores que, em sua visão, indicam a melhoria do relacionamento com os fornecedores:

- Maior vigor na pontualidade de entrega
 - Aumento da flexibilidade nas negociações
 - Outros: _____
-
-

FATORES PESSOAIS

1	O <i>PC</i> é um processo que ajuda o líder em todos os seus aspectos, do âmbito pessoal ao empresarial.	%
2	O <i>PC</i> faz com que o líder tenha uma visão mais profunda e dinâmica da empresa, o que proporciona uma atitude à mudanças que antes não tinha.	%
3	O <i>PC</i> facilita a tomada de decisões estratégicas	%
4	O <i>PC</i> ajuda a preparar a mudanças	%
5	O <i>PC</i> abre um campo de visão maior ao líder, que o possibilita desenvolver suas capacidades pessoais de comunicação, liderança, rapidez e eficiência na tomada de decisão, ampliação de relacionamentos de valor, etc.	%
6	O <i>PC</i> proporciona o entendimento que o líder é a “mente” do negócio, portanto são seus valores, devido às regras pelas quais ele decide o andamento de seu negócio, que proporcionam o crescimento de seu negócio.	%
7	O trabalho do <i>PC</i> abrange a participação em decisões estratégicas da empresa.	%
8	O crescimento pessoal do líder, motivado pelo <i>PC</i> , desenvolve a responsabilidade social-humanista.	%
9	O <i>PC</i> orienta na estruturação de processos de mudança cultural-funcional da empresa, de mudanças de lay-out a recursos humanos.	%
10	As mudanças ocorridas no líder que utiliza o <i>PC</i> se espalha na empresa criando um ambiente propício a que outras pessoas na organização queiram fazer mais e melhores desenvolvimentos pessoais e profissionais.	%
11	O crescimento da empresa está relacionado ao <i>PC</i>	%
12	O <i>PC</i> capacita o líder a qualificar suas relações: clientes, colaboradores, sócios, fornecedores, familiares, amigos, sociais etc.	%
13	O nível de exigência geral e específico dos empreendedores que usufruem do <i>PC</i> aumenta.	%

