

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA DE OLIVEIRA RAMOS

**A UTILIZAÇÃO DO *COACHING* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO
DOS PROFISSIONAIS DA AGÊNCIA IMIGRANTE DA CAIXA**

**PORTO ALEGRE, RS
2009**

JULIANA DE OLIVEIRA RAMOS

**A UTILIZAÇÃO DO *COACHING* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO
DOS PROFISSIONAIS DA AGÊNCIA IMIGRANTE DA CAIXA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a supervisão acadêmica da Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes.

PORTO ALEGRE, RS
2009

A UTILIZAÇÃO DO *COACHING* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DA AGÊNCIA IMIGRANTE DA CAIXA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a supervisão acadêmica da Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes.

Porto Alegre, 02 de dezembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes
Orientadora

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, que mesmo com dificuldades investiram em minha educação, pagando escolas particulares para que tivesse condições de entrar em uma universidade do nível da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Agradeço à minha irmã, que nos primeiros anos de faculdade me acolheu em sua casa, sem isto não teria condições de me manter em Porto Alegre.

Também se faz necessário lembrar a importância da companhia de grandes amigas, que enfrentaram por várias vezes as duas longas horas de viagem de Caxias do Sul a Porto Alegre. Obrigada Isabel e Nina, a presença de vocês foi indispensável.

Foi muito importante na elaboração deste trabalho minha orientadora, professora Elaine. Devo agradecer minha chefe, colega de trabalho e responsável pelo meu estágio na Agência, a gerente Adriana Paula Sirena de Oliveira, a qual me ajudou em várias pesquisas internas, dando-me apoio e motivando-me a ir em frente quando surgiam dificuldades. Posso dizer que ela foi uma grande *coach* para mim. Ao gerente da agência César Zavistanovicz, que desde o primeiro momento me deu todo apoio e seu aval para a implantação do projeto.

Por fim gostaria de agradecer minha amiga Andréia pela ajuda na formatação deste trabalho e pelo grande apoio na elaboração. Juliana minha irmã de coração, sempre me ajudando e consolando nos momentos difíceis. Meu namorado, Vanderlei pelo apoio e compreensão nos momentos que precisei estar ausente.

Agradeço ainda aos meus demais colegas de agência, os quais me permitiram fazer a pesquisa, responderam minhas entrevistas e fizeram o possível para facilitar a implementação da pesquisa que será descrita no decorrer deste trabalho.

“Abençoe aqueles que nos desafiam a crescer, a ir além do conhecido, a retornar à nossa natureza fundamental e essencial. Abençoe aqueles que nos desafiam, pois nos lembram das portas que fechamos e das portas que ainda temos de abrir. Eles são Mestres de Grandes Remédios para nós.”

Provérbio Navajo

RESUMO

Neste estudo analisou-se a viabilidade de implantar sessões de *coaching* dentro da Agência Imigrante da Caixa, visando assim o desenvolvimento do quadro funcional da respectiva Agência. A ferramenta foi muito bem aceita, embora tenha havido um limitador que foi a questão da greve ocorrida neste ano ter reduzido o número de sessões pré-estabelecidas. Foram aproveitados os momentos das orientações para haver uma troca de *feedback*, processo praticamente inexistente na rotina da agência. Também foram estabelecidos entre *coach* e *coachee*, objetivos que visam uma melhoria no desempenho dos colaboradores, bem como sua capacitação profissional. A falta de espaço físico dificultou o bom andamento das sessões, entretanto os participantes têm a expectativa de que com a mudança de local da Agência, este problema seja resolvido. Os funcionários gostaram da experiência e pretendem dar continuidade as orientações, mesmo que em períodos mais espaçados, em função da falta de tempo.

Palavras chave: *Coaching*, *Feedback*, Plano de Desenvolvimento Individual, Avaliação de Desempenho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Localização dos bairros próximos a Agência	16
Figura 2 - Distribuição dos <i>coaches</i> e seus <i>coachees</i>	47
Figura 3 - Distribuição conforme o sexo	49
Figura 4 - Distribuição conforme escolaridade.	49
Figura 5 - Distribuição conforme tempo de empresa.....	50
Figura 6 - Atendimento Pessoa Física	67
Figura 7 - Setor de habitação	67
Figura 8 - Mesa dos gerentes.....	68
Figura 9 - Setor de Atendimento PF	68
Figura 10 - Guichê de Caixa à esquerda e ao fundo o setor de atendimento PF.....	69
Figura 11 - Os dois guichês de caixa	69
Figura 12 - Setor de Pessoa Jurídica	70
Figura 13 - Mesa do Gerente da Agência	70
Figura 14 - Escala de pontuação dos funcionários.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre líderes e gerentes	32
Tabela 2 - Cronograma de implementação da pesquisa	45
Tabela 3 - Caracterização dos funcionários	48
Tabela 4 - Frequência de trabalho	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formulário para avaliação dos funcionários.....	72
Quadro 2 - Critérios de avaliação obrigatórios	73
Quadro 3 - Critérios de avaliação opcionais.....	74
Quadro 4 - <i>Coaching</i>	76
Quadro 5 - Checklist de auto-avaliação do orientador	80
Quadro 6 - Planilha do plano de ação	81
Quadro 7 - Planilha de planejamento do orientador	82
Quadro 8 - Pontuação	83
Quadro 9 - Planilha de auto-avaliação	90
Quadro 10 - Forças ou fatores a serem maximizados.....	93
Quadro 11 - Forças ou fatores a serem minimizados.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA - Estados Unidos da América
FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
PAB - Posto de Atendimento Bancário
PDI - Plano de Desenvolvimento Individual
PF - Pessoa Física
PIS - Programa de Integração Social
PJ - Pessoa Jurídica
PV - Ponto de Venda
SR - Superintendência Regional
SRs - Superintendências Regionais
TB - Técnico Bancário
UCC - Universidade Corporativa Caixa
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE	14
2.1 Caixa	14
2.1.1 Missão	15
2.1.2 Valores	15
2.1.3 Visão.....	16
2.2 Ambiente Organizacional.....	16
2.3 Formulação do Problema	18
2.4 Justificativa	21
2.5 Objetivos.....	25
2.5.1 Objetivo Geral.....	25
2.5.2 Objetivos Específicos	25
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
3.1 Desenvolvimento de Pessoas	26
3.1.1 Sistema de Administração de Carreiras	27
3.2 Definições de <i>Counseling</i> e <i>Mentoring</i>	29
3.2.1 <i>Counseling</i>	29
3.2.2 <i>Mentoring</i>	29
3.3 O <i>Coaching</i>	30
3.3.1 Histórico.....	30
3.3.2 Definições	31
3.3.3 A importância da utilização do líder como <i>coach</i>	32
3.3.4 Motivos pelos quais os gerentes evitam o <i>coaching</i>	35
3.3.5 Características dos <i>coaches</i> eficazes.....	36
3.4 Plano de Desenvolvimento Individual - PDI.....	37
3.4.1 Partes da Elaboração de um PDI	38
3.4.1.1 Descrição da Causa	38
3.4.1.2 Auto-avaliação.....	38
3.4.1.3 Estabelecimento de Objetivos	38
3.4.1.4 Plano de Ação	39
3.4.1.5 Análise de Campo de Forças	39
3.5 Definição Adotada	39
3.6 Ferramentas para implantação do <i>coaching</i>	40
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
4.1 Estratégia	43
4.2 Delineamento do Estudo e Técnicas de Coleta	44
4.3 Técnicas de Análise de Coleta	47
4.4 Participantes da Pesquisa	48
4.5 Limitações da Pesquisa.....	51

5 RESULTADO DA PESQUISA	52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
9 ANEXOS	66

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade globalizada e interconectada, em que a concorrência acirrada e a alta competitividade são regras básicas, as organizações vêm buscando formas de se diferenciar. Atualmente percebe-se a importância do capital humano nas empresas, sendo que elas procuram cada vez mais investir nas pessoas.

Contudo, existem vários motivos que dificultam a implementação de sistemas para qualificar e desenvolver os funcionários. Estes podem estar relacionados ao alto custo de implantação, a falta de disponibilidade dos colaboradores para concluírem os cursos solicitados, a falta de interesse e desmotivação para buscar o aperfeiçoamento, dentre outros que dificultam o nível de aprimoramento desejado.

Este trabalho vem testar e analisar a viabilidade de implementação de uma forma de desenvolvimento e qualificação, chamada *coaching*, na agência Imigrante da Caixa. O *coaching* é um processo de orientação e assessoramento ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, fundamentado em uma relação de ajuda na obtenção dos meios que lhe permitam realizar seu projeto de vida.

Foi escolhida esta unidade, devido à pesquisadora fazer parte do seu quadro funcional, e no decorrer deste ano, ter observado algumas modificações na política da empresa que afetaram diretamente a rotina do Ponto de Venda - PV¹. Dentro das limitações de tempo do PV apresentar-se-á um projeto piloto de implantação deste tipo de acompanhamento. Com isto, busca-se agregar valor aos funcionários, tendo em vista que neste ano foram incorporados três novos funcionários à agência e alguns tiveram que mudar de função.

Nestas fases de mudança, por vezes os colaboradores ficam perdidos e até desmotivados, assim esta metodologia será testada a fim de estabelecer uma relação de compromisso e confiança entre os funcionários da agência. Busca-se através dela trazer benefícios individuais, ajudando as pessoas a realizarem suas metas por meio da potencialização de talentos e competências, visando à melhoria no desempenho e o alcance dos objetivos pretendidos.

¹ Locais que além de serviços bancários realizam o pagamento de benefícios sociais e atendem trabalhadores por meio do PIS, FGTS e Seguro-Desemprego. Também é possível fazer aplicações, solicitar empréstimos, contratar financiamentos imobiliários e adquirir produtos da Caixa Seguros.

A princípio não há custo adicional para este tipo de orientação, visto que o *coach* será o chefe imediato do colaborador. Com isto não será necessário investimento inicial, a não ser o tempo despendido para os encontros e a troca de *feedback*.

No próximo capítulo será apresentada a história da Caixa, sua missão, valores e visão. Logo após será relatada a história do PV em que será implantada a pesquisa, mostrada a formulação do problema e a justificativa encontrada para implementação do projeto. Também serão descritos os objetivos do estudo, sendo que o principal é ver a viabilidade da utilização do *coaching* na referida agência.

No capítulo três será feita uma revisão da literatura referente ao assunto, buscando dar embasamento teórico a pesquisa, e ajudando na análise dos resultados finais. Serão tratados assuntos pertinentes ao tema Gestão de Pessoas, mais especificamente o que diz respeito ao Desenvolvimento de Pessoas.

No capítulo quatro será descrita a pesquisa implantada na agência. Serão caracterizados os participantes e planejadas as sessões de orientação posteriormente aplicadas para fins desta pesquisa.

O quinto capítulo trará a análise dos resultados da pesquisa, e será verificada a eficácia do método de *coaching* no desenvolvimento do quadro funcional da unidade, analisando se é viável a sua utilização, bem como o interesse dos colaboradores na sua continuidade. Para encerrar, serão apresentadas as considerações finais do estudo.

Atualmente, as pessoas têm consciência que trabalham para as empresas, mas também para si mesmas. Por outro lado as organizações sabem que o capital humano é seu principal insumo e sem ele não existiriam. Qualquer ferramenta que visa desenvolver o quadro funcional é um bom investimento para a organização, pois pode potencializar os resultados como um todo.

2 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

Neste capítulo será apresentada a organização, sua missão, sua visão e ainda os valores que a norteiam. Em seguida apresentar-se-á o ambiente organizacional em que se insere a agência escolhida para a implementação do projeto piloto, o problema encontrado e a justificativa para a implantação do projeto, bem como os objetivos propostos neste trabalho.

2.1 Caixa

A Caixa é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública nacional. Ela foi criada em 12 de agosto de 1969 por Dom Pedro II, a fim de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor. A Caixa é vinculada ao Ministério da Fazenda, fazendo parte do Sistema Financeiro Nacional e estando sujeita à disciplina normativa do Banco Central do Brasil².

Ao longo de sua história a Caixa cresceu, conseqüentemente ampliando sua área de atuação. Atualmente ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Sua matriz encontra-se em Brasília, entretanto possui sucursais, escritórios e dependências em todo território nacional, bem como no exterior.

A Caixa está dividida em Superintendências Regionais - SRs ao longo do território nacional. Entretanto, o foco deste trabalho está na Agência Imigrante da cidade de Caxias do Sul. Esta se encontra inserida na Superintendência da Serra Gaúcha, a qual engloba ao todo vinte oito unidades, entre Pontos de Atendimento Bancário - PAB³ e PV.

Atualmente pode-se dizer que a Caixa é um banco de grande porte, o qual tem um diferencial importante perante a concorrência, tendo em vista ser a gestora do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS. Este fato faz com que a Caixa possua um amplo banco de dados, soma-se a isto o fato de possuir uma

² A maioria das informações contidas neste tópico foram retiradas do site da Caixa. Caixa. **Informações da instituição**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: 01 jul. 2009.

³ Guichês de caixa localizados em lugares específicos, tais como universidades e órgãos públicos e que prestam alguns tipos de serviço, como venda de produtos e serviços de Caixa. Não são abertas contas, nem liberado quaisquer tipo de empréstimos nessas unidades.

gama diversificada de serviços, fazendo com que várias pessoas tenham contato com a empresa, sejam trabalhadores, apostadores, grandes investidores, pessoas que recebam benefícios sociais, entre outros. Pode-se dizer, sem engano, que todo brasileiro é um potencial cliente da Caixa.

Por ser um órgão público, se faz necessário que mostre serviço, pois por várias vezes já se pensou em privatizá-la, tendo em vista o custo para o Governo. Então no decorrer do tempo, além de prestar serviços sociais - principal missão da Caixa - também se buscou ser rentável, justificando sua existência. Com esta nova mentalidade e com vistas à concorrência do mercado, houve várias modificações nesta empresa no decorrer do tempo.

Hoje se pode dizer que a Caixa enxerga a importância do seu capital humano e procura investir no seu desenvolvimento, visto que os demais insumos estão disponíveis a todas as organizações proporcionalmente. O fator humano, então, tornou-se o principal diferencial na procura da excelência das empresas.

Logo, será sobre este importante insumo que se estudará neste trabalho, visando à implementação de uma forma de desenvolvimento que visa qualificar e diferenciar os funcionários da Caixa, mais especificamente da agência Imigrante, do restante concorrência. Trazendo aos mesmos, desenvolvimento e motivação na elaboração de suas funções, bem como auxiliando na elaboração de um plano de desenvolvimento que norteie suas ações.

2.1.1 Missão

A Caixa tem como sua principal função atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país. Este objetivo é alcançado como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

2.1.2 Valores

Dentre os valores buscados por esta organização, pode-se citar a sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental. A busca da valorização do ser humano; o respeito à adversidade; a transparência e ética com o cliente; o

reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa; e ainda, a eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

2.1.3 Visão

A principal visão desta organização é que ela será referência mundial como banco público integrado rentável, eficiente e ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como banco da maioria da população brasileira.

2.2 Ambiente Organizacional

O projeto piloto será analisado na Agência Imigrante, estando esta localizada no município de Caxias do Sul, no bairro Cruzeiro. Esta agência foi inaugurada em vinte de abril de 1998, após uma pesquisa de mercado (realizada pela Superintendência Regional - SR), a qual constatou que devido à grande população do bairro e arredores, faltava uma unidade que suprisse a demanda destas localidades. A criação de um PV foi considerada interessante devido ao potencial para um grande volume de negócios. No Anexo 9.1 encontra-se fotos da agência (Figuras 6 a 13). Na Figura 1, segue mapa com a localização dos bairros que circundam a agência.



Figura 1 - Localização dos bairros próximos a Agência
Fonte: Google Maps (2009)

Alugou-se então uma sala na principal rua do bairro, a qual se denomina Luiz Michelon e montou-se a agência. Ela encontra-se composta por setor de pessoa física, jurídica, retaguarda e dois guichês de caixa. A Agência disponibiliza os serviços básicos de todas as agências da Instituição, abertura de contas, liberação de créditos e financiamentos habitacionais, vendas de produtos da Caixa Seguros ⁴, bem como prestação de serviços sociais, tais como pagamento de Fundo de Garantia do tempo de serviço - FGTS, de Programa de Integração Social - PIS, seguro desemprego, dentre outros vários serviços prestados pela Instituição.

Por aproximadamente nove anos, o espaço físico esteve adequado a quantidade de clientes e demandas por atendimento, entretanto hoje ele já encontra-se pequeno em relação a quantidade de pessoas que diariamente procuram o PV. A sala em que a Agência se localiza possui 346,0 m² e é considerada pequena em relação às outras existentes na cidade. Ela possui dois guichês de caixa, não sendo os setores bem distribuídos, apresentando um *layout* impróprio.

Devido a um ranking que a empresa possui, o qual conceitua o PV de acordo com a quantidade de atendimentos, correntistas, bem como o volume de negócios, a Agência Imigrante era anteriormente classificada como agência de nível quatro. Os conceitos variam de “um” a “quatro”, sendo “um” as de grande porte e “quatro” as menores, ou seja, com menor rentabilidade. Conforme citado, ela está inserida na SR Serra Gaúcha, sendo classificada em décima oitava dentre as vinte oito unidades.

Neste ano ela ascendeu para nível três, devido a um grande crescimento nos atendimentos. Este fato deve-se a vários motivos, tais como crescimento da demanda habitacional e convênio de contas salário com empresas das imediações, o que proporcionou um aumento no número de contas. Problemas econômicos, o grande número de demissões ocorridas no início do ano que levou várias pessoas às agências em busca do FGTS, Seguro desemprego, cartão do Cidadão, dentre outros vários programas sociais dos quais a Caixa é responsável e parceira do Governo.

Esse crescimento fez com que houvesse também uma ampliação no número de funcionários lotados na agência, antes ela dispunha de onze, hoje conta com dezoito pessoas. Este aumento trouxe à tona outro problema, a falta de espaço

⁴ Seguradora que faz parte do grupo da Caixa.

físico, o lugar em que a mesma está instalada já não comporta nem a quantidade de funcionários, nem o aumento da procura por atendimento. Assim, a SR, autorizou a mudança de local e já se sabe para onde a agência irá. Ficará no mesmo bairro, mesma rua, mas em um ambiente mais amplo, com aproximadamente 1087,0 m², o qual trará mais conforto aos clientes e melhores condições de trabalho ao quadro funcional.

A Agência Imigrante conta com cinco gerentes, sendo um Gerente de Agência, Gerente de Relacionamento de Pessoa Jurídica - PJ, duas Gerentes de Relacionamento de Pessoa Física - PF, sendo que uma também desempenha a função de Gerente de Atendimento e Gerente de Retaguarda, um Tesoureiro, um Assistente de Pessoa Jurídica, cinco Caixas e cinco Técnicos Bancários - TBs⁵ e um Técnico de Retaguarda.

2.3 Formulação do Problema

Devido a demandas da organização, neste ano a agência sofreu várias reformulações. Houve por exemplo a transferência de um funcionário que trabalhava na habitação para outra agência, deste modo foi necessário treinar outro empregado para cumprir seu papel. Também ocorreu uma modificação no gerenciamento dos caixas executivos. Antigamente existiam os caixas PV, os quais atendiam ao público e eram responsabilidade da agência e as terceirizadas (que faziam a mesma função de caixa, entretanto não eram concursadas), geridas pela retaguarda. Estas eram responsáveis por autenticar malotes de empresas e os depositários⁶.

Presentemente, a Caixa não pode contar com terceirizados para a função de Caixa PV. As funcionárias terceirizadas⁷ foram extintas após processos trabalhistas. Os terceirizados alegavam que faziam a mesma função de funcionários concursados, entretanto recebendo menos da metade do salário de um funcionário de carreira. Já os aprovados em concurso reclamavam que a terceirização tirava a possibilidade de ingresso na empresa. Então, neste ano a Caixa decidiu esta

⁵ Denominação dada aos cargos iniciais da Caixa, que antigamente eram chamados escriturários.

⁶ Envelopes com depósitos em dinheiro ou cheque depositados nos caixas eletrônicos.

⁷ Existem funcionárias terceirizadas nas agências trabalhando como telefonistas e atendentes, as que se refere o parágrafo são as que tinham a função de autenticadoras, estas não podem mais trabalhar nas agências.

situação extinguindo os terceirizados da retaguarda e passando à agência a responsabilidade de preencher estas vagas⁸.

Com a saída das terceirizadas, houve o ingresso de três novos funcionários aprovados em concurso, os quais após a semana de integração que a organização disponibiliza, passam pela ambientação nas agências. É nessa fase que aprendem a desempenhar seu papel observando os colegas e por vezes adquirindo vícios que os antigos possuem. Considera-se que este foi um período difícil para a agência estudada, pois contava com menos funcionários e os que estavam atendendo ainda tinham que ajudar os recém ingressos.

Neste contexto de reformulações sofridas pela agência, em que os funcionários estão se adaptando as várias alterações na rotina da unidade, se fazem necessárias encontrar medidas para unir a equipe e minimizar os impactos das alterações sofridas.

Junto a isto, em 2008 os funcionários da Caixa conquistaram com a ajuda do Sindicato dos Bancários a implantação de uma sistemática de promoção por mérito dentro das agências. Esta se baseia numa avaliação individual feita dentro das unidades. Todos os empregados das carreiras administrativa, profissional e serviços gerais fazem parte. Esta avaliação busca distribuir, sob critérios objetivos e subjetivos, deltas⁹ por merecimento. No Anexo 9.2, encontra-se a fórmula utilizada para avaliar os funcionários, bem como o questionário de avaliação utilizado no ano anterior.

Existem outras ocasiões em que os funcionários são avaliados, tais como nas participações em seleções internas. Nestas situações, avalia-se a escolaridade e a qualificação, estando relacionada diretamente com a conclusão de cursos da Universidade Corporativa. No entanto, foi dada ênfase para a avaliação de desempenho para promoção por mérito, tendo em vista que ela ocorre anualmente e engloba todo quadro funcional. Nesta etapa possibilita-se a troca de *feedback*, processo tão importante para a qualificação, motivação, envolvimento e desenvolvimento individual e tão relegado no cotidiano das agências.

⁸ Com a saída dos terceirizados que trabalhavam na retaguarda, a agência precisou direcionar funcionários que faziam atendimento para a retaguarda. Saíram quatro terceirizadas e três funcionários ocuparam seu lugar.

⁹ Adicional correspondente à diferença entre dois níveis salariais consecutivos.

Visto que existem funcionários novos e outros que alteraram sua função é interessante encontrar meios de desenvolvê-los. Portanto, torna-se oportuno o uso do *coaching* para aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores, visando suprir as necessidades que esta agência apresenta, bem como servir de ferramenta para uma avaliação continuada, agregando com isso para o sistema de avaliação já existente.

O *coaching* caracteriza uma oportunidade que se tem de contribuir para o desenvolvimento de outra pessoa. É uma parceria, em que se compartilha conhecimento e experiências com o objetivo de maximizar o potencial do orientado e ajudá-lo a alcançar suas metas.

Em meio a outros cursos disponíveis na Universidade Corporativa da Caixa – UCC encontra-se um específico, o *Coaching*. Este aparece na trilha de desenvolvimento gerencial¹⁰. Com isso nota-se que a empresa está ligada nas novas tendências da administração.

O curso formulado pela Harvard Business School Publishing dá um bom embasamento para a implantação do *coaching* dentro da agência ou mesmo em qualquer ambiente organizacional.

Em um primeiro momento ele recomenda ao gerente refletir sobre o que faria em determinadas situações nas quais, na teoria, seria interessante a utilização do *coaching*. Em um segundo momento explica do que se trata o *coaching* e ajuda a elaborar as sessões. Também são passadas dicas interessantes sobre quando fazer uso desta ferramenta, como tornar o processo eficaz e de que forma desenvolver habilidades de *coach*.

Algumas ferramentas são disponibilizadas para se fazer uso antes, durante e após as sessões. Um resumo do curso da UCC encontra-se no Anexo 9.3, e as ferramentas disponíveis na UCC para sessões de *coaching* se encontram no Anexo 9.4. Também é importante enfatizar que o módulo está disponível a todos os funcionários, não só aos gerentes, fazendo parte da trilha de desenvolvimento para função gerencial.

¹⁰ Os cursos da universidade corporativa são separados por trilhas, possui a trilha fundamental que é para todos os empregados. A de atendimento, que é direcionada a quem atende diretamente o público. A gerencial, que é para quem tem interesse na função de gerente. É interessante salientar que no momento da seleção para vaga de gerente a conclusão do curso é considerada.

Por fim, é um curso oportuno, que no momento em que foi exposta a proposta deste Trabalho de Conclusão, sendo que também foi questionado quantos gestores na unidade pesquisada haviam o concluído. E para surpresa, apenas uma gerente já o possuía em seu currículo.

No Anexo 9.3 segue um resumo feito pela pesquisadora, relacionado a este curso. O mesmo foi entregue a todos os gestores, a fim de que fizessem uso nas sessões que se seguirão. Sabe-se que o interessante seria a conclusão integral do mesmo. Mas isso foi colocado como meta para os gestores, visando seu próprio desenvolvimento, dentro do cargo que ocupam. E a forma resumida foi utilizada, a fim de mostrar aos mesmos, quão interessante era o assunto e também, porque pelo pouco tempo disponível, seria inviável cobrar a sua integralização como pré-requisito para implantação da pesquisa.

Neste contexto de modificações, com funcionários novos, rotinas atribuídas, falta de uma boa avaliação de desempenho e conseqüentemente uma total ausência de *feedback*, questiona-se: existe a viabilidade de implementar sessões de *coaching* dentro da agência, a fim de desenvolver seu quadro funcional.

2.4 Justificativa

No último ano a agência estudada sofreu várias reformulações, houve a entrada de funcionários novos, bem como o remanejamento dos que já faziam parte do quadro funcional. Pode-se dizer que estas mudanças, mesmo que indiretamente trouxeram a necessidade de encontrar formas de unir e motivar a equipe, bem como desenvolvê-la.

Não foi possível criar uma rotina de encontros, a fim de que informações importantes fossem disseminadas dentro da unidade, devido à grande correria e a precisão de uma rápida adaptação a nova realidade da organização. Os novos colaboradores assumiram suas vagas sem, para isso, terem sido instruídos de quais possibilidades de crescimento teriam dentro da organização, ou mesmo o que a empresa esperava deles, dentre outras várias informações omitidas devido à carência de tempo para repassar essas importantes informações.

Dentre as inovações surgiu, também, a questão da introdução de uma forma de avaliação de desempenho, que trouxe consigo a possibilidade de um incremento salarial, esta foi bem recebida. Embora a forma como foi colocada, por

vezes, pôde parecer injusta ou mesmo mal formulada. Visto que a avaliação foi respondida por funcionários que não trabalhavam diretamente com seus avaliados, desconhecendo o desempenho deles. Cabe salientar, que os recém ingressos, não participaram dessa avaliação.

É importante que haja uma análise do desempenho dos colaboradores. Que estes possuam alguém que os ajude a se desenvolver, bem como lhe elogiem e motivem na ocasião de um bom desempenho. Talvez, o que tenha faltado na avaliação feita no ano de 2008, tenha sido um *feedback*. As pessoas responderam um questionário *online*, alguns dias após, foram informadas de suas médias, entretanto não foram discutidos os resultados. Dentro dos critérios citados no Anexo 9.2, não foi informado aos funcionários em que pontos foram mal avaliados. Isto seria importante para futuramente ser trabalhado, a fim de diminuir estes *gaps*.

Talvez, isso se deva ao fato da agência, em decorrência da grande demanda por serviços, não ter tempo disponível para implementar medidas que desenvolvam seu quadro funcional. Atualmente as empresas já assimilaram a ideia de que o capital humano é seu principal diferencial e é nele que se deve investir. Na CAIXA, ele se torna mais importante, por ser quem presta o atendimento, que é o principal negócio da Instituição.

Vê-se que a Caixa, como outras várias empresas, está notando a importância do seu capital humano e ela procura novas formas de qualificar seu atendimento, visando a fidelização dos clientes. Mesmo possuindo taxas de juros diferenciadas, hoje não basta para manter um cliente, ainda mais nessa concorrência cada vez maior deste mercado globalizado. As outras instituições financeiras também possuem poder de barganha, perante seus clientes, conforme o retorno que os mesmo dão, estas baixam juros e tarifas. Então, mais uma vez nota-se que a diferença está no atendimento, o qual é prestado pelo ativo humano das empresas, que são seus funcionários.

Os ativos tangíveis estão disponíveis a todas as organizações e até mesmo agências da Caixa, as quais por vezes concorrem entre si, por isso torna-se importante, investir na qualificação dos funcionários e pode-se dizer que nos últimos anos a instituição já faz isso. Como já foi citado com a criação em janeiro de 2001 da UCC, com o propósito de identificar e prover recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados, seus clientes, fornecedores, parceiros e

comunidade, estando disponível na internet, bem como contando com um espaço físico para suas ações educacionais corporativas na cidade de São Paulo.

Os funcionários possuem metas de conclusão de cursos *online*. A priori é uma iniciativa louvável, mas quando se leva em consideração o volume de atividades diárias de cada atendente da agência, fica difícil cumprir os objetivos propostos. Por vezes a ideia principal que era de qualificar e desenvolver o funcionário torna-se um fardo para o mesmo, fazendo com que não aproveite da forma devida o curso.

Junta-se a isto o fato da empresa, visando uma nova política de redução de custos, limitar as horas extras dos funcionários. Então às vezes não sobra tempo para a conclusão dos cursos, ainda mais porque estes só estão disponíveis via intranet.

Preocupada com a qualificação do quadro funcional - o que decorre de um bom treinamento e desenvolvimento - a empresa vem buscando outras formas de agregar valor ao funcionário, visto que há disponibilidade de cursos e trilhas de desenvolvimento dentro da UCC, e como citado anteriormente, alguns julgados muito interessantes como o de *Coaching*. Embora a conclusão deles seja de suma importância, por vezes se torna inviável, tendo em vista a rotina das agências em geral.

Logo, no decorrer deste trabalho, sugere-se uma ferramenta que as empresas já vêm se utilizando, que une a qualificação e a busca por suprir deficiências com a importância de manter o capital humano motivado, o *coaching*.

Então, irá se tentar implantar dentro da Agência Imigrante esta forma de desenvolvimento de pessoas, a fim de testar se é válida, bem como sua viabilidade. Juntamente com os pesquisados, ao final deste estudo será analisado o interesse na continuidade desta metodologia e os reflexos trazidos com a sua implementação.

A agência possui um número significativo de funcionários experientes, os quais pelo tempo de empresa, até pelo cargo que ocupam, sabem o que a empresa busca nos seus funcionários e quais são os requisitos para a ocupação de determinadas funções.

Neste contexto observa-se a possibilidade da implementação da utilização desta ferramenta. Como um projeto piloto, a fim de ver a sua viabilidade, bem como a percepção que os funcionários terão desta metodologia, ou seja, busca-se analisar se ela agregará valor ao quadro funcional. Também, se virá ao encontro

do objetivo de desenvolver os funcionários, fazendo uso da experiência de colegas de profissão que no caso ocupam cargos de chefia imediata dos mesmos.

Concomitantemente com a implementação do *coaching*, será entregue a todos os funcionários um Plano de Desenvolvimento Individual - PDI, o qual será explicado no próximo capítulo deste trabalho. Utilizar-se-á este instrumento para que o indivíduo se auto-avale, formule metas e juntamente com seu gestor, planeje ações que visem à melhoria do seu desempenho.

Nestas sessões e com o PDI será possível planejar sua carreira dentro da organização e receber de seu gestor uma avaliação. Mesmo a Caixa possuindo uma ferramenta para avaliação de funcionários, como vimos acima, esta não é aplicada da melhor forma. E com o *coaching* buscar-se-á aprimorar esta avaliação, focando nos pontos a desenvolver, ou seja, que receberam notas menores na avaliação. Neste ponto a UCC pode ser muito importante, o gestor pode fazer uso dela, sugerindo cursos que venham desenvolver as competências do subordinado.

Por vezes, os colaboradores não enxergam a possibilidade de crescimento na Instituição, procurando outros empregos que lhe tragam um retorno mais rápido. Por isso, se faz necessário que haja um acompanhamento dentro da empresa ou uma ferramenta que dê um norte ao colaborador, mostrando a este o que é necessário para melhorar seu desempenho, trazendo com isso a possibilidade de encareiramento dentro da empresa.

Considera-se o *coaching* tanto para a agência estudada, quanto para a Caixa, uma ferramenta importante a ser desenvolvida. Começará a ser testada em uma pequena agência. Talvez no futuro seja utilizada por toda Instituição, como já ocorre em várias organizações.

Nota-se que já há um interesse por parte da empresa, tendo em vista que a mesma disponibiliza na Universidade Corporativa um curso sobre este assunto. Com isso observa-se que a empresa está aberta a novas tendências e vê valor na utilização desta ferramenta, agora cabe avaliar se é viável dentro da rotina de uma agência, é o que se tentará fazer no decorrer deste estudo.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo Geral

- Analisar, de forma exploratória, a viabilidade de uso da ferramenta de *coaching* na Agência Imigrante da Caixa de Caxias do Sul, a fim de desenvolver o quadro funcional.

2.5.2 Objetivos Específicos

Este trabalho teve como objetivos específicos, os relacionados a seguir.

- Avaliar o *coaching* como procedimento de capacitação profissional.
- Implementar esta metodologia na agência estudada.
- Avaliar junto aos pesquisados o impacto desta ferramenta no seu desenvolvimento.
- Investigar a viabilidade da continuidade deste método e propor melhorias ao processo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo fala sobre o desenvolvimento de pessoas, assunto que engloba o sistema de administração de carreiras. Assim, apresenta o quanto é importante na gestão contemporânea, a utilização de meios que retenham o funcionário. A utilização da ferramenta de *coaching*, a fim de agregar valor ao indivíduo e sua importância para os líderes também faz parte da abordagem deste capítulo.

Neste item também será detalhado outras ferramentas de gestão o *mentoring* e o *counseling*. Embora não sejam empregados neste estudo faz-se necessário mencionar, visto que algumas organizações os utilizam juntamente com a metodologia de *coaching*. Haverá ainda um histórico sobre o surgimento desta ferramenta, sua conceituação de acordo com alguns importantes autores, seus benefícios, dentre outras elucidações importantes para sua posterior implementação. Também serão apresentadas as partes de um PDI, instrumento importante no planejamento de carreiras e como auto-avaliação para os indivíduos. Finalmente, é apontada a definição adotada pela pesquisadora e a ferramenta de implementação desta metodologia.

3.1 Desenvolvimento de Pessoas

Segundo Dutra (2009, p. 101), a questão do desenvolvimento de pessoas na organização moderna é fundamental para a ampliação do seu diferencial competitivo. Visto que tanto o ambiente, quanto os colaboradores pressionam as grandes empresas a investir no desenvolvimento humano.

Os conceitos de competência e carreira vêm sendo utilizados, segundo o mesmo autor para dar direção e foco ao desenvolvimento. Eles são utilizados para criar instrumentos de gestão. A competência é entendida como a capacidade de entrega do indivíduo. Este é competente quando agrega valor a empresa, bem como a si próprio. Quando se estabelece diferentes níveis de complexidade para esta entrega, está-se construindo uma escala para medir e orientar o desenvolvimento.

Dependendo da função que a pessoa ocupa dentro da organização, varia o nível de entrega desejado. A carreira é utilizada como uma forma de auxiliar

na definição de quais serão os tipos de competências necessárias para a organização e quais as possibilidades profissionais oferecidas. Em um primeiro momento se faz necessário abordar a questão da carreira para, posteriormente, se considerar a construção de um sistema de gestão de desenvolvimento.

3.1.1 Sistema de Administração de Carreiras

Quando se analisa a realidade das organizações vemos que a carreira das pessoas é uma sucessão de acontecimentos inesperados. Segundo Dutra (2009, p. 102), a carreira deve ser pensada como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa.

Existem instrumentos de gestão que dão suporte a relação entre os indivíduos e as empresas. Eles garantem o nível de informação das pessoas em relação à empresa e vice-versa. Isto estimula e dá o suporte necessário para que o indivíduo planeje sua carreira. Os instrumentos de gestão destinados à Administração de Carreiras podem ser caracterizados como um conjunto de políticas e práticas que oferecem suporte a decisões individuais sobre carreira; gerenciamento de carreira pela empresa e a comunicação entre as pessoas e organizações.

No que dizem respeito às decisões pessoais, alguns instrumentos são utilizados, tais como instrumentos de auto-avaliação, processos de aconselhamento profissional e processos estruturados de *feedback*. A empresa por sua vez faz uso no gerenciamento de carreiras de instrumentos como programas de desenvolvimento e processos de acompanhamento do desenvolvimento e crescimento profissional. Existem também programas de preparação e aperfeiçoamento dos gestores como conselheiros e orientadores. Neste estudo, faremos a utilização de um desses processos, o *coaching*. Futuramente iremos caracterizá-lo, juntamente com o *counseling* e *mentoring*.

Segundo Dutra (2009, p. 106), para a pessoa gerir sua carreira é preciso ter consciência do seu projeto profissional, bem como das oportunidades oferecidas pela empresa. Para isto utilizaremos um PDI, em que as pessoas farão uma auto-avaliação visando seus pontos fortes e fracos. Planejando melhorias que lhes ajudem a aprimorar ações que diminuam distância entre o perfil atual do

indivíduo e focando a posição a qual se quer chegar. Este processo, também será explicado no decorrer deste trabalho.

Como já foi citado, as organizações modernas estão se preocupando em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de forma que agreguem valor para as pessoas e para a empresa. Mesmo com esta preocupação, não se vê implementação de sistemas de gestão que assegurem resultados. Segundo Dutra (2009, p. 156), o desenvolvimento de pessoas é a habilidade do líder em estruturar, motivar e preparar sua equipe para demandas de médio e longo prazo do negócio envolve a capacidade de promover um clima favorável a participação e oferecer oportunidades concretas.

As empresas vêm mudando sua forma de enxergar os funcionários, não se vê mais os indivíduos como instrumento de trabalho, conforme a Teoria X de MacGregor (1960 apud Mayo, 2003, p. 1) nota-se então que as pessoas entram nas organizações em busca de desafios. A contribuição destas é variável, sujeita a motivação e ao meio-ambiente.

Conforme Mayo (2003, p. 142), existem fatores que fazem a diferença no ambiente de trabalho e no desempenho dos indivíduos, estes são: a eficácia da liderança, apoio prático no local de trabalho, natureza do grupo de trabalho, cultura de aprendizagem e desenvolvimento e sistemas de recompensa e reconhecimento.

Segundo o mesmo autor, o capital intelectual, ou seja, conhecimento, informação, experiência, entre outros, pode ser utilizado para criar riqueza. As empresas estão percebendo a vantagem competitiva que o conhecimento e a retenção de talentos podem propiciar a elas, então, estes dois aspectos estão se tornando imperativos para todas as organizações do novo milênio.

Faz-se necessário então a transferência de conhecimento dentro das organizações, entretanto esta prática esbarra em diversas barreiras, tais como tempo, a disponibilidade dos envolvidos, a motivação ou até mesmo o medo de perder o poder pessoal depois que seu conhecimento for transferido.

As empresas também, segundo Bernhoeft (2002 apud PORTUGAL, 2007, p. 26), necessitam de profissionais que tenham visão e ambição como valores de seu projeto profissional, com capacidade e competência profissional, e hábil para responder as mudanças, com alto nível de aprendizado e adaptação, ou seja, que possuam a capacidade de aprender com a ação.

Para a geração deste tipo de profissional, faz-se necessário a utilização de técnicas de desenvolvimento de profissionais de uma linha conhecida como *coaching*, *mentoring* ou *conseling*. Estas palavras não possuem tradução em português e suas técnicas serão definidas mais adiante e compreendem o acompanhamento do funcionário focado em objetivos, de maneira que ele supere suas dificuldades, melhore seus resultados e reveja seus modelos mentais. Fazendo com que haja uma transferência de conhecimento dentro da organização, propiciando a aprendizagem organizacional.

Embora no próximo tópico sejam definidos estes três conceitos, no decorrer deste trabalho, irá se utilizar somente o *coaching* dentro da agência estudada, mas se faz necessário descrever cada modalidade já que em algumas organizações elas são utilizadas conjuntamente.

3.2 Definições de *Counseling* e *Mentoring*

3.2.1 *Counseling*

Esta palavra é algumas vezes traduzida como aconselhamento. Seguiremos então com as definições desta metodologia propostas por alguns autores.

Aconselhamento por parte de um *expert* em determinado assunto. Diniz (2005, p. 78-79).

Instrumento que serve para apontar, entender e corrigir problemas detectados na performance dos colaboradores, com abordagem pontual, baseada em comunicação, escuta ativa e direcionamento para solução Boog (2002, p. 82).

Não há necessidade de um *expert*, pois o próprio gerente pode atuar neste processo de desenvolvimento através da solução de problemas pessoais que afetam o desempenho profissional Minor (2001, p. 2).

3.2.2 *Mentoring*

Segundo Whitmore (2006 apud PORTUGAL, 2007, p 27), a palavra teve origem na mitologia grega, na qual há o relato de que Ulisses, ao partir para Tróia, confiou sua casa e a educação de seu filho a Telêmaco, seu amigo e mentor.

“Conte a ele tudo que sabe”, disse Ulisses e desse modo definiu inconscientemente certos limites para o *mentoring*.

Por mentor entende-se alguém fora do comando usual do indivíduo, que lhe ajude a compreender o sistema informal e ofereça orientações sobre como obter êxito na empresa.

A seguir, tem-se a definição desta metodologia para Bernhoeft (2002, p. 45). O *mentoring* envolve questões de vida e carreira. Traz como valor agregado, a contextualização e o desenho de projetos de vida e carreira, dando suporte ao desenvolvimento global do ser humano.

Já Boog (2002, p. 82), descreve o *mentoring* como uma ferramenta altamente motivadora, a qual é mais do que uma simples preparação de bons colaboradores. Ela tem a preocupação de compartilhar experiências, acelerando e aprimorando os desempenhos.

O mentor pode ser, conforme Xavier (2006, p. 164), um professor ou conselheiro de confiança, o qual ensina ou aconselha particularizadamente.

3.3 O Coaching

A seguir serão transcorridas informações pertinentes a esta ferramenta, a fim de que seja entendido de que forma surgiu o *coaching*, sua definição e algumas informações importantes para sua implantação.

3.3.1 Histórico

Segundo Diniz (2005, p. 77), a atividade de *coaching* profissional vem crescendo assustadoramente nos Estados Unidos da América - EUA, Europa e Canadá e começa a ganhar espaço também no Brasil.

A palavra *coaching* começou a ser utilizada na Inglaterra em 1500 para denominar um tipo de carruagem, que transportava pessoas de um lugar para outro. Em 1850 nas universidades inglesas a mesma palavra era utilizada para se referir a um tutor, que ajudava os estudantes a se preparar para os exames.

Em 1930 surge o mentor individual para transformar e educar seu pupilo, mas foi em 1950 que esta palavra insere-se na literatura gerencial como uma

das habilidades de gerenciar, sendo que em 1980, segundo Diniz (2005, p. 78) começou a se utilizar o conceito de *Executive Coaching* como uma poderosa disciplina.

3.3.2 Definições

Seguem algumas definições de autores sobre o que é o *coaching*.

Ajudar as pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de seus objetivos (PORCHÉ e NIEDERER, 2002, p. 4).

O *Coaching* é um processo estruturado no qual o *coach* tem a missão de ajudar o seu *coachee* a atingir objetivos que são acordados no início de um processo (DINIZ, 2005, p. 78).

Coaching pode ser visto como uma eficientíssima ferramenta motivacional para o desenvolvimento de pessoas por seus responsáveis, focando aspectos que demandam treinamento, exploração de novas responsabilidades, com uso intensivo de *feedbacks* e orientações (BOOG, 2002, p. 81).

Coaching: processo diretivo desenvolvido pelo gerente, a fim de treinar e orientar um empregado de acordo com as realidades do ambiente de trabalho e ajudá-lo a eliminar obstáculos para um desempenho profissional ótimo (MINOR, 2001, p. 2).

Na concepção de alguns autores por vezes o processo de *coaching* e *mentoring* se confundem, para Xavier (2006, p. 164), enquanto o *coach* é um treinador, aquele que dá orientações fundamentais a equipe. O mentor é um professor, conselheiro de confiança.

O *coaching* é uma técnica de acompanhamento e desenvolvimento de profissionais, que pode ser feita pelo seu chefe imediato, visando o atingimento de objetivos pré-estabelecidos e utilizando esta metodologia como ferramenta motivacional. Sempre buscando eliminar ou mesmo diminuir obstáculos para um bom desempenho profissional e auxiliando as pessoas no planejamento de sua carreira.

Como se vê acima na definição de Diniz, agora definiremos os personagens deste processo. O *coaching* é o processo propriamente dito, o *coach* é a pessoa que conduz o processo e o *coachee* é a pessoa alvo do processo, a qual se busca desenvolver.

3.3.3 A importância da utilização do líder como *coach*

A falta de habilidade na gestão de pessoas é o principal motivo do insucesso de estratégias bem planejadas e da superação das metas e resultados. Diniz (2005, p. 15), afirma, “O impacto de pessoas insatisfeitas ou mal direcionadas nos níveis iniciais da estrutura hierárquica empresarial é fortemente subavaliado”. As organizações investem tanto em novas tecnologias e por vezes esquecem-se do seu principal capital, que são seus funcionários.

Faz-se necessário o treinamento dos funcionários, não só os que ocupam cargos gerenciais, mas também os jovens talentos. Quanto mais cedo os profissionais forem treinados, maior o efeito do treinamento.

Segundo Diniz (2005), o líder é alguém que nos empolga, inspira e faz com que as pessoas o sigam sem nenhum esforço aparente. O mesmo autor também cita a definição de liderança, a qual para ele é, “A capacidade de inspirar confiança “cega” nos seus seguidores”, entenda-se por “confiança cega”, a confiança incondicional.

Hoje, as empresas almejam mais do que apenas gerentes, ou seja, os que cumprem somente a função de coordenar as pessoas e gerir os negócios, elas querem líderes, estes objetivam transformar as pessoas e segundo Diniz (2005) é uma arte que vem de dentro do indivíduo.

LÍDERES	GERENTES
A liderança vem de dentro	A gerência está na cabeça da pessoa
Sua prática é uma arte	Sua prática é uma ciência
Servem pessoas	Cuidam de processos
Fazem certas coisas	Fazem as coisas certas
Vêem o todo	Cuidam do detalhes
Desafiam o <i>status quo</i>	Não desafiam a visão da empresa
Inspiram	Coordenam

Tabela 1 - Diferenças entre líderes e gerentes
Fonte: Diniz (2005, p. 22)

Uma das principais características do líder do futuro é ser um líder *coach*, ou conforme Diniz (2005), liderar por meio de perguntas e não de respostas, colocando-se em condição de igualdade com seus liderados.

Geralmente o líder da empresa é alguém que tem mais conhecimento que os demais e já passou por várias etapas até estar no patamar em que se encontra. Ele por representar a instituição a qual se vincula, sabe melhor do que qualquer outro o que a mesma necessita, bem como em relação a seus subordinados, sabe qual são as competências necessárias para desempenhar determinado papel dentro da organização.

Por meio do *coaching*, utilizando-se o gerente como *coach* o conhecimento é transferido, trazendo a adoção de novas práticas, fazendo com que ocorra uma interação entre um profissional experiente e um iniciante.

A questão de se utilizar o chefe como *coaching* também traz o benefício de haver o *feedback* sobre as impressões do chefe em relação a seu subordinado, prática tão difícil dentro da rotina atribulada das organizações. Esta ferramenta estimula a apropriação do saber, fazendo com que se utilize a própria capacidade na prática.

3.3.4 Benefícios da metodologia de *coaching*

O mercado vem, cada vez mais, buscando pessoas mais qualificadas em temas específicos e com a utilização do *coaching*, o processo de transferência do conhecimento é acelerado, qualificando e referenciando ambas as partes envolvidas na atividade. Esta metodologia segundo Boog (2002) é uma das melhores para “crescer e fazer crescer”.

O *coaching*, conforme o mesmo autor caracteriza uma importante ferramenta de relacionamento e humanização que as empresas estão fazendo uso. Juntamente com as o *counseling* e o *mentoring*, cada um dentro de suas especificidades ajuda os profissionais a responder suas pergunta básicas: “quem sou? Para onde vou e para que sirvo?”. Indivíduos que conseguem responder estas questões básicas, geralmente estão no caminho para o sucesso.

Ela chega para humanizar as organizações, tendo em vista que se baseia numa relação de ajuda, em que duas pessoas estabelecem um

compromisso, uma parceria especializada e contextualizada, além de propiciar contínua aprendizagem, instituindo e ampliando novos potenciais.

Também é bastante democrática, pois pode ser aproveitada em qualquer nível hierárquico dentro da organização. Ela é destinada a vários tipos de pessoas, estes podem ser executivos que mudam de departamento ou função, jovens profissionais recém formados, que estão ingressando em uma carreira e vislumbram crescimento, profissionais que passaram por alguma mudança no seu setor, enfim, todos podem beneficiar-se desse processo, principalmente quando estão em meio há uma tomada de decisão ou em um momento de transição.

O *coaching* também pode ser utilizado como estratégia empresarial e não só individual, a fim de conduzir a organização rumo as metas traçadas, visando alcançar os resultados desejados.

Este procedimento traz muitos benefícios à organização, aos seus gerentes (líderes), bem como para os empregados (subordinados). A seguir citar-se-ão alguns ganhos trazidos por esta metodologia segundo Minor (2001, p. 22).

Para os líderes

Conforme Minor (2001, p. 22), para os líderes se terão os seguintes ganhos, listados a seguir.

- O trabalho torna-se mais fácil quando os empregados estabelecem seus níveis de habilidade.
- Permite maior delegação para que o gerente tenha mais tempo para administrar.
- Torna o líder mais conhecido por ser responsável pelo desenvolvimento das pessoas.
- Torna possível o compartilhamento das responsabilidades de liderança.

Para o subordinado

Conforme Minor (2001, p. 22), para os subordinados se terão os seguintes ganhos, listados a seguir.

- O reconhecimento e o *feedback* aumentam a iniciativa e motivação pessoal.
- Evita surpresas e a postura defensiva nas avaliações de desempenho.

Para a organização

Para a organização, se terão os ganhos listados a seguir, conforme Minor (2001, p. 22).

- A produtividade aumenta quando as pessoas sabem quais são as metas e como alcançá-las.
- Aumenta a probabilidade de as tarefas serem cumpridas com qualidade.
- A criatividade e a inovação da unidade aumentam à medida que os empregados se sentem seguros para assumir riscos.
- Aumenta a unidade da equipe devido ao esclarecimento de metas e papéis.

Ao se analisar os benefícios, constata-se que alguns são importantes para todos os envolvidos, ou seja, trazem melhorias aos líderes, ao subordinados e à organização.

3.3.4 Motivos pelos quais os gerentes evitam o *coaching*

Segundo Minor (2001, p. 25), muitos gerentes não gostam de implantar o *coaching* por falta de tempo, medo de fracassar, pela quantidade de empregados, enfim existem várias justificativas para negação desta ferramenta importantíssima. Até por questão de não querer assustar os empregados novos e achar que os colaboradores devem descobrir as suas limitações por si só, tendo em vista que os padrões por vezes são óbvios. Muitos gerentes também se sentem ameaçados e temem a possibilidade de não serem ouvidos ou mesmo de enfrentarem posturas defensivas por parte dos *coachees*.

Há uma relutância na utilização dessa metodologia por os gestores por vezes não terem sido orientados e até mesmo por não terem interesse no desenvolvimento do empregado. Embora isto, no contexto em que vivemos pareça

impensável, tendo em vista que as habilidades individuais são as principais responsáveis pelo sucesso da organização, as quais são representadas nas unidades por seus gestores.

Também há um acomodamento que faz com que se acredite que se o colaborador não pede ajuda é porque não necessita de acompanhamento, ou mesmo uma conformidade que leva o gerente a acreditar que desempenho medianos, não necessitam de otimização.

3.3.5 Características dos *coaches* eficazes

A seguir serão relacionadas características importantes para descrever superiores que são *coaches* eficazes. Estas características são estabelecidas segundo Minor (2001, p. 13), a seguir.

- Investir nos pontos fortes dos funcionários.
- Dar visibilidade aos colaboradores.
- Dar liberdade no desempenho das funções.
- Estabelecer padrões de excelência.
- Orientação do empregado para os valores e estratégias da empresa.
- Responsabiliza-se pelo empregado.
- Proteger os funcionários contra estresses desnecessários.
- Incentivar o colaborador, quando este estiver desestimulado ou prestes a se engajar em missões novas ou difíceis.
- Fornecer informações sobre a empresa e o papel do empregado na realização das metas da empresa.
- Esclarecer as expectativas de desempenho e as prioridades.
- Oferecer treinamento adequado e apoio quando se fizer necessário.
- Solicitar ideias e ouvi-las.
- Ver o funcionário como parceiro e elemento fundamental para o sucesso da unidade.
- Fornecer ao empregado *feedback* regular sobre o desempenho funcional.

3.4 Plano de Desenvolvimento Individual - PDI

Segundo Mayo (2003, p. 134), o *feedback* do desempenho é a principal fonte das necessidades do desenvolvimento pessoal. As pessoas precisam saber sobre como o negócio está mudando e se os requisitos da função exigirão novos conhecimentos e habilidades ou aprofundar as já existentes.

Segundo o mesmo autor, as pessoas têm dúvidas de como pretendem desenvolver seu potencial. Caso tenham algum emprego em mente ou mesmo queiram mudar de função, gostam de saber quais seriam os requisitos e quais teriam lacunas teriam que preencher.

Faz-se necessário criar questionários especializados que ajudem a pessoa a explorar aquilo que são competentes, o que os impulsiona e suas ambições. No decorrer da pesquisa sobre a implantação do projeto piloto, far-se-á uso de um instrumento utilizado em várias organizações, o qual visa propiciar condições para que o indivíduo possa refletir sobre sua vida profissional e pessoal. Esse é o primeiro passo para poder desenvolver os funcionários, pois nele o mesmo pode fazer uma autocrítica sobre seus pontos fortes, fracos, suas possibilidades e seus limites. Na Caixa sugere-se, quando utilizado, que seja feito pelo indivíduo juntamente com seu gestor imediato.

O PDI traz aspectos fundamentais e pessoais, bem como interesses e aspirações, ele será utilizado neste trabalho, visando dar aos participantes um plano que norteie suas ações presentes e futuras (MASTERCORP, 2005).

Num primeiro momento ele leva a pessoa a reavaliar suas competências e atitudes, tanto no trabalho, quanto na vida pessoal. Em um segundo momento passa-se a tentar identificar ações capazes de diminuir a distância entre o perfil atual e ao qual se quer chegar. Logo, a conclusão é o momento de se estabelecer alianças com outras pessoas e é aí que entra o método de *coaching* e começar a colocar o plano em ação, a fim de se chegar à meta estabelecida e mesmo que isto não ocorra, com certeza essa reflexão trará efeitos significativos para a vida do participante.

No Anexo 9.6 encontra-se o PDI retirado do site da Mastercorp que foi entregue aos funcionários da agência.

3.4.1 Partes da Elaboração de um PDI

Abaixo seguem os itens propostos pelo site da Matercorp (2005), para elaboração de um plano de desenvolvimento individual. A fim de maximizar a eficácia desta ferramenta.

3.4.1.1 *Descrição da Causa*

O que leva alguém a escolher sua profissão e sustentar sua posição é o que faz a pessoa trabalhar, é o que mobiliza sua energia, sua criatividade e ação no enfrentamento das dificuldades em busca de seus objetivos. Assim, neste momento é importante identificar o que mais impulsiona a pessoa em termos profissionais.

3.4.1.2 *Auto-avaliação*

Neste momento o profissional pode avaliar até que ponto seus interesses, bem como expectativas pessoais estão adequadas à função e qual seu preparo para exercê-la.

Após a avaliação, por vezes a pessoa pode redirecionar sua carreira, ou até mesmo tentar desenvolver conteúdos de desenvolvimento nas áreas que não possui o domínio necessário.

3.4.1.3 *Estabelecimento de Objetivos*

Após ser feita a reflexão sobre as causas, este é o momento de se estabelecer os objetivos de carreira ou desenvolvimento, estes mostram os desejos que o indivíduo possui e tem como desafio a vontade de realizá-los. É importante que sejam definidos poucos objetivos, para que sejam mais viáveis, também é importante delimitar um prazo para o atingimento do mesmo. Esta meta pode ser de curto ou longo prazo.

Os objetivos devem ser formulados de forma clara, realistas e de modo que tragam algum desafio para o interessado, a fim de agregar-lhe algum valor.

3.4.1.4 Plano de Ação

Após identificar as limitações o indivíduo deve encontrar meios de desenvolver suas falhas, podendo estas ser na área educacional, funcional ou mesmo pessoal. Na área educacional é interessante a pessoa procurar atividades de leitura, cursos de aperfeiçoamento, especialização, seminários, ou seja, formas de adquirir conhecimento para adiante utilizá-lo no desenvolvimento de suas tarefas.

Na área funcional é importante conversar com pessoas mais experientes, adquirir novas competências, fazer cursos disponíveis para qualificação, analisar atitudes de outras pessoas que possuam o perfil desejado e quando possível, fazer visitas técnicas, trabalhos temporários, rodízios dentro da empresa, etc.

3.4.1.5 Análise de Campo de Forças

É importante analisar as situações que podem determinar o êxito ou o insucesso diante do plano que o indivíduo se propôs. No caso dos fatores de sucesso, deve-se planejar como maximizá-lo e no caso do insucesso, como minimizá-los.

O PDI é como um projeto e por isso é tão importante estar preparado para eventualidades que levem o mesmo sofrer desvios ao longo de sua implantação, é muito importante ter planejado medidas para que não interfiram nos objetivos pré-definidos.

3.5 Definição Adotada

As definições utilizadas pela pesquisadora, após a revisão da literatura são as seguintes: o *coaching* consiste em uma técnica de acompanhamento e aperfeiçoamento de profissionais, que especificamente neste trabalho será feita pelo chefe imediato. Ela baseia-se em encontros regulares. Será utilizada, a fim de ajudar na construção de um plano de carreira para os *coachees*, bem como para tentar implantar uma avaliação de desempenho continuada, baseada na troca de *feedbacks*. Dessa forma procurar-se-á auxiliar no atingimento dos objetivos

propostos. Focando os pontos a serem desenvolvidos, na busca da melhoria do desempenho individual, refletindo na performance da equipe em geral.

Neste processo, foca-se geralmente em uma competência profissional que não está sendo desenvolvida corretamente ou mesmo que se busca potencializar. O *coach* ajuda o *coachee* a perceber suas limitações e dá embasamento ao alcance das aspirações de seus subordinados, através de perguntas, normalmente abertas.

Deve-se existir uma relação de confiança entre o *coachee* e o *coach*. O *coach* deve ser cuidadoso, à medida que não deve dar respostas aos questionamentos do *coachee*. O propósito desta técnica é levar o *coachee* a responder suas próprias indagações, visto que se acredita que ele já as possua, mas por alguma razão não consegue identificá-las sozinho.

Será traçado um cronograma de trabalho que vai dar rumo aos encontros, estes serão planejados com cuidado pelo *coach*, levando em consideração a rotina de trabalho e a disponibilidade dos envolvidos. Podendo-se fazer uso das ferramentas disponibilizadas pelo curso de *Coaching* da UCC. O aprendizado durante a execução das funções é tema recorrente, o *feedback* encorajador, e a importância do aprendizado com os erros, serão enfatizados.

3.6 Ferramentas para implantação do *coaching*

Após analisar a literatura que trata sobre a metodologia de *coaching*, vê-se que há divergências entre os autores, no que diz respeito ao processo poder ser imposto aos participantes. Para o processo ter êxito se faz necessário que o *coachee* esteja mobilizado.

Então é interessante motivar os envolvidos, a fim de que vejam os benefícios trazidos pela utilização desta metodologia. O *coach* precisa estabelecer uma relação de confiança com seu *coachee*. Isto se faz necessário para que haja o clima propício para o diálogo.

Uma rotina de encontros deve ser programada e o que a literatura em geral recomenda é que estes sejam semanais. Também fala-se no *coaching* na tarefa, consiste em o *coach* aproveitar momentos práticos para dar orientação.

É importante que nas reuniões a atenção do *coach* seja exclusiva para ser orientado, sem interrupções externas.

O *coach* precisa saber como o processo se encaminha. Deve-se fazer registros dos encontros e programar o próximo passo, não perdendo o foco no objetivo final do processo. Nisto o curso da UCC será muito importante, por disponibilizar ferramentas que ajudarão na organização e na avaliação dos encontros (Anexo 9.3 e Anexo 9.4). No decorrer das reuniões, se faz necessário auxiliar o *coachee* a adquirir confiança, para dessa forma, tomar suas decisões. O *coach* se utiliza de perguntas que encaminham o *coachee* para a direção correta, fazendo-lhe raciocinar e desta forma encontrar as respostas sozinho.

Deve-se fazer uso de perguntas abertas, aquelas que exigem mais do que um simples sim ou não. Não se recomenda a utilização de perguntas que passem a impressão de julgamento, nem aquelas que guiem a resposta. As melhores colocações são aquelas que façam a pessoa refletir sobre o motivo de suas escolhas, quais foram os ganhos obtidos com suas opções, ou mesmo, que façam refletir sobre uma forma aprimorada de fazer determinada ação.

Os profissionais que se procurará desenvolver por meio do *coaching*, em um primeiro momento devem se autoconhecer e para isso neste trabalho, faremos uso de um PDI. Com isso ele conseguirá definir seus interesses profissionais e pessoais, suas limitações, seus pontos a desenvolver e os seus objetivos a longo prazo.

A seguir, é importante definir o que se espera das pessoas, não se pode cair na armadilha de pensar que as pessoas têm claramente a ideia do que a empresa espera delas, em termos de comportamento, valores e resultados¹¹.

Cabe ao *coach* mostrar a visão, missão e objetivos da organização, de forma que os colaboradores entendam. Também é interessante saber quais os objetivos do *coachee* dentro da estrutura da organização e com isso fazer um levantamento sobre as competências necessárias para o cargo almejado.

É importante que *coachee* tenha conhecimento do que a empresa pode lhe oferecer no futuro. Isto serve para mostrar o potencial do empregado dentro da organização. Com esta informação o colaborador pode desenvolver competências adiantando-se a futuras necessidades da empresa.

¹¹ LAGO, Alfredo Posse (Org.). **O *coaching* em seis etapas.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2009.

Explicar o papel do indivíduo na estrutura da organização, esclarecer o motivo da execução de determinadas tarefas, bem como o impacto que suas atitudes e comportamentos têm nos resultados globais, faz o colaborador sentir-se mais estimulado, confiante, seguro e fazendo parte da equipe. Deve-se aproveitar as sessões de *coaching* para explicar esses assuntos.

Após a identificação das necessidades do *coachee* e da organização, elabora-se um plano de ação. O *coach* analisará os pontos fracos do *coachee*, os quais se procurará desenvolver, a fim de que os mesmo chegue aos seus objetivos, bem como agregue valor a organização.

O *coach* além de orientar, deve dar *feedback*, para que o *coachee* tenha ciência de como está se encaminhando o processo. Mesmo que haja erros no caminho, estes são importantes e servem como aprendizado.

O *feedback* deve focar-se no resultado atingido. É bom que no seu início e fim comece com pontos positivos, para servir de estímulo e trazer motivação. É importante salientar finalmente, que para a maioria dos autores que dissertam sobre *coaching* é imprescindível que o *coachee* se responsabilize pela sua função, seu desempenho e seu resultado.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das definições apresentadas, a próxima etapa deste estudo será descrever como foi realizada a pesquisa dentro da agência. Neste capítulo irá se detalhar a estratégia utilizada, bem como o delineamento metodológico e as técnicas utilizadas de coleta e de análise dos dados. Serão caracterizados os participantes da pesquisa.

4.1 Estratégia

Neste trabalho analisar-se-á a viabilidade de implantação do *coaching* na agência Imigrante, como meio de desenvolver seu corpo funcional. Para isso fez-se uso do estudo de caso, o qual segundo Yin (2005, p. 32), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

Segundo o mesmo autor, utiliza-se esta metodologia quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e também é recomendado, quando a análise dos eventos atuais e os comportamentos não podem ser manipulados, necessitando de uma observação direta e uma série de entrevistas.

Para a operacionalização da pesquisa será utilizado um conjunto de técnicas de coleta de informações necessárias ao estudo de caso, ou seja, a análise documental e a entrevista semi-estruturada. A primeira buscará subsidiar a pesquisa, enquanto que a segunda oferece ao entrevistado perspectivas para que tenha liberdade para responder de modo espontâneo.

Com base em Gil (1996, p. 117), pode-se considerar a entrevista semi-estruturada como uma entrevista orientada; por ser flexível e apresentar certo grau de estruturação, guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. Além disso, essa técnica apresenta um grande poder de retro-alimentação, o que possibilita que seja estimulado o seu desenvolvimento e a abordagem de assuntos e aspectos não previstos inicialmente. Com isso permite também uma participação efetiva do entrevistado na definição do conteúdo da pesquisa.

Irá se analisar no ambiente da agência, a implantação desta nova metodologia utilizada dentro da gestão de pessoas, para desenvolvimento

profissional. Visto que várias organizações já estão se utilizando dela, busca-se ver se também terá a mesma eficácia dentro de uma agência bancária.

4.2 Delineamento do Estudo e Técnicas de Coleta

Com o objetivo de apresentar os procedimentos utilizados no trabalho, este tópico organiza-se de maneira a descrever as técnicas adotadas em sua realização, contemplando o levantamento da literatura referente ao tema e a forma de análise escolhida para tratamento dos dados resultantes da pesquisa realizada.

O modelo de pesquisa utilizado é de natureza qualitativa. A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas, em que os participantes puderam responder de forma espontânea as questões de pesquisa. No Anexo 9.7 encontram-se as questões referentes à pesquisa.

Este trabalho é composto por três partes: levantamento de literatura a respeito do tema (revisão bibliográfica), estudo de caso e análise dos resultados obtidos. No levantamento de literatura, buscou-se o maior número possível de informações pertinentes ao tema da pesquisa, por meio da pesquisa em livros de autores especializados na metodologia de *coaching* e sua influência no desenvolvimento de pessoas e equipes. Além de livros foi utilizada a internet como fonte de informações. Os dados levantados nessa fase serviram de base teórica para a realização deste estudo e das conclusões apresentadas no trabalho e apoiaram a elaboração do formulário de pesquisa.

Para a fase do estudo de caso foi realizada pesquisa dentro da referida agência da Caixa, buscando a aplicabilidade da metodologia do *coaching*, considerando o ambiente organizacional do PV. No que diz respeito ao levantamento de dados, considerou-se a aplicação de entrevista como o instrumento de pesquisa mais adequado, em função da dificuldade da obtenção de dados quantificáveis, já que o estudo pretendia tratar da percepção do grupo de participantes sobre a implementação do *coaching*.

Primeiramente houve uma reunião em que foi exposto ao grupo o interesse de uma metodologia que visa desenvolver o quadro funcional. Como o assunto, *coaching*, não era de conhecimento geral dos participantes, foi esclarecido ao grupo no que consistia. E, posteriormente, sugerido a implantação da metodologia, a fim de testar a viabilidade e o resultado da experiência.

Foi entregue um Plano de Desenvolvimento Individual - PDI a todos os participantes, a fim de que fizessem uma auto-avaliação, bem como refletissem sobre seus reais interesses dentro da organização. Estes posteriormente foram utilizados nos encontros entre *coach* e *coachee*, embasando as orientações.

Para os gerentes foram entregues resumos retirados de literaturas sobre o assunto (Anexo 9.5) e também de um curso disponível na Universidade Corporativa Caixa, a fim de trazer informações sobre como fazer uso dessa metodologia e de que forma planejar uma sessão de *coaching*. Dessa forma buscou-se contextualizar os participantes. Primeiramente fez-se uso de um formulário, contendo questões objetivas sobre sexo, idade, tempo de empresa e outros dados relevantes para a análise do público-alvo.

Foi explicado aos participantes o papel do *coach* e passado que para fins dessa pesquisa, a princípio, estes seriam os superiores imediatos de cada indivíduo. Esta explanação inicial foi importante, tendo em vista que conforme os autores, o *coachee* precisa ter confiança em seu *coach*. Então, foi deixado em aberto a possibilidade de escolha de outra pessoa, com a prerrogativa de que tivesse função gerencial, para *coach* do funcionário.

Entretanto, por questão de convivência e até para facilitar o processo, os colaboradores optaram por utilizar seus gerentes como *coach*. Os gerentes foram orientados pelo gerente da agência, tendo em vista que na hierarquia das agências, esta é a função imediatamente superior a deles. A seguir segue o cronograma da implementação da pesquisa (Tabela 2).

Tabela 2 - Cronograma de implementação da pesquisa

MÊS	AÇÃO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO
	Reunião para apresentar a pesquisa aos funcionários.				
	Entrega da pesquisa, a fim de delinear o público-alvo da pesquisa.				
	Entrega do PDI aos funcionários.				
	Entrega do resumo sobre <i>Coaching</i> aos gestores.				
	Sessões de <i>Coaching</i> dentro da Agência.				
	Entrega da Pesquisa a fim de avaliar a introdução desta ferramenta na unidade.				
	Análise dos dados coletados e resultados.				

No mês de agosto foi realizada uma reunião, entre todos os funcionários da agência, em que foi apresentada a proposta do trabalho e averiguada a quantidade de pessoas que estavam dispostas a participar. Nesta oportunidade foi passada, pela pesquisadora, as etapas do processo e explicado aos funcionários o que consistia o *coaching*.

Logo elaborou-se um esquema de encontros, em que cada gerente seria o *coach* de seu subordinado e o gerente da agência faria o papel de orientador dos outros gestores. Foi entregue cópias do plano para todos gestores, a fim de que já organizassem os encontros, de acordo com suas possibilidades.

Também no mês de agosto foi entregue uma pesquisa a todos os participantes com questões objetivas tais como idade, tempo de empresa, função e escolaridade, bem como se os mesmos já haviam concluído o curso de *coaching* da UCC. Com isso foi possível desenhar o perfil dos pesquisados.

No início do mês de setembro foi entregue o PDI a todos os funcionários, dando-lhes a oportunidade de responderem em casa, para poder ser preenchido com calma. Entregou-se um relatório sintético em que constavam a definição da ferramenta de *coaching* e alguns pormenores importantes sobre o assunto. Na Figura 2 consta o esquema de distribuição de *coaches* e seus *coachees* utilizados pela pesquisadora.

A pesquisadora resumiu as partes mais importantes do curso disponível na UCC e entregou aos gerentes com cópias das ferramentas disponíveis no módulo, visando ajudar os gerentes na elaboração das sessões.

Deu-se então um prazo até o dia onze do mês de setembro para que se interessassem ao assunto, tirassem dúvidas e refletissem bem em relação ao PDI entregue. Para poder entrar na outra etapa do processo, que eram as sessões específicas.

A partir da semana do dia quatorze de setembro, iniciou-se os encontros. Um por semana até a última semana do mês de outubro. Não foi estipulado tempo, deixou-se em aberto para que cada gestor pudesse encaixar os encontros de acordo com a sua demanda. Foi possível analisar que as sessões sofreram várias interrupções, ao contrário do recomendado na literatura do processo.

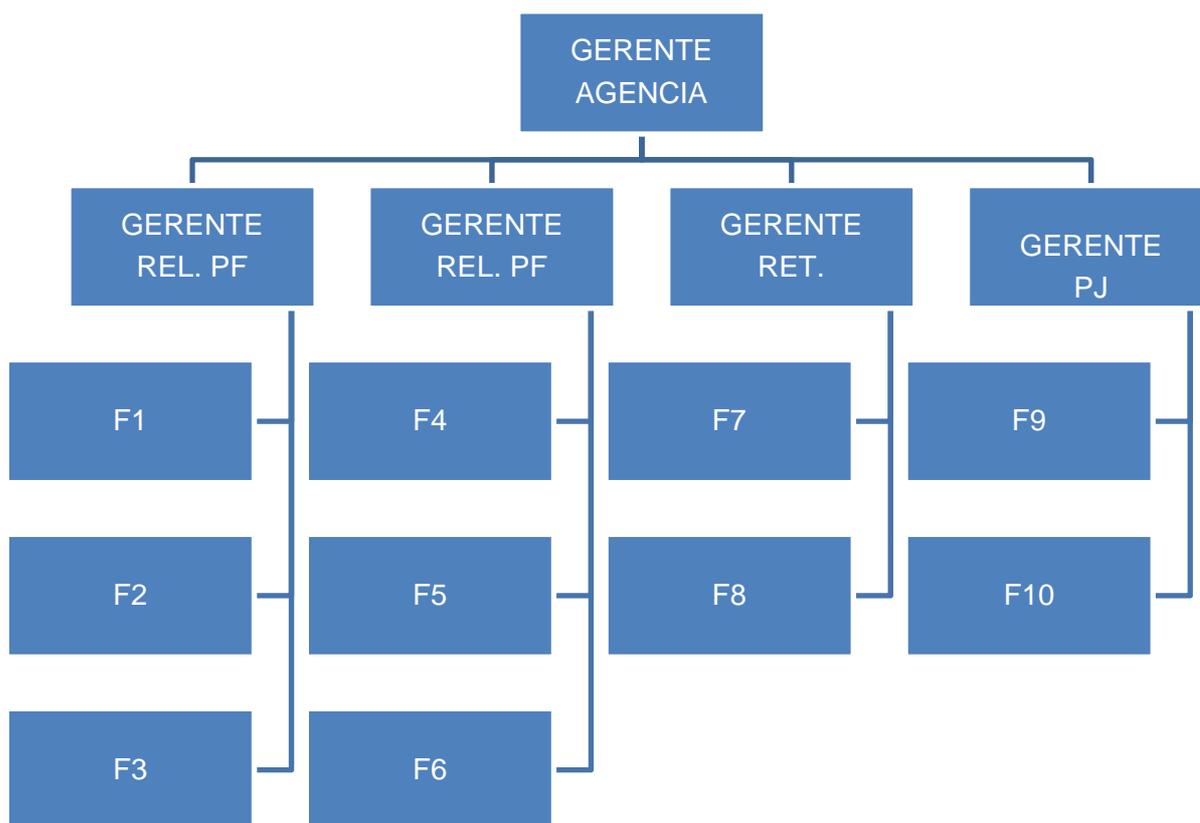


Figura 2 - Distribuição dos *coaches* e seus *coachees*

Embora o plano inicial fosse que ocorressem as orientações todas as semanas, devido à greve ocorrida a partir do dia vinte cinco de setembro até dia quinze de outubro, neste período não houve sessões e todo cronograma foi prejudicado.

Foram possíveis apenas dois encontros para cada par. Até foi cogitada a hipótese de haver duas sessões por semana, mas não houve viabilidade, tendo em vista que no retorno da paralisação (greve) foi preciso colocar as demandas do trabalho em dia.

4.3 Técnicas de Análise de Coleta

Após a implantação da pesquisa a técnica de análise, baseou-se no agrupamento de dados que possuíam características comuns para analisar o conteúdo. As respostas foram descritas de forma objetiva. Buscou-se com as informações analisá-las de acordo com os objetivos pré-estabelecidos, de acordo com a técnica de análise de conteúdo.

4.4 Participantes da Pesquisa

A escolha deste PV se deve ao fato da pesquisadora estar lotada no mesmo, desde seu ingresso na Instituição, o qual ocorreu em maio de 2005. Tendo em vista o tempo de vínculo na empresa, ela já tem conhecimento dos gargalos que a agência possui e os pontos que a mesma precisa desenvolver.

A agência é composta por dezoito funcionários, sendo que três fazem parte da retaguarda, área meio da instituição, que dá apoio aos negócios da agência. E quinze trabalham diretamente com os clientes, neste cálculo contando a pesquisadora, mas para fins de pesquisa, a mesma não será considerada.

No entanto, nosso público alvo contou com quinze pessoas, visto que um funcionário por motivos pessoais não quis participar da pesquisa e outra está em licença maternidade. A caracterização dos participantes encontra-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização dos funcionários

	SEXO*	IDADE	ADMISSÃO**	ESCOLARIDADE	FUNÇÃO
F1	M	49	21 ANOS	PÓS-GRADUAÇÃO	GER. DE AGÊNCIA
F2	F	47	20 ANOS	PÓS-GRADUAÇÃO	GERENTE PJ
F3	F	50	20 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	GER. RETAGUARDA
F4	F	46	20 ANOS	PÓS-GRADUAÇÃO	GERENTE PF
F5	F	43	20 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	GER. ATENDIMENTO
F6	F	43	20 ANOS	SUPERIOR INCOMPLETO	TESOUREIRA
F7	F	47	19 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	CAIXA PV
F8	F	36	8 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	SEM FUNÇÃO
F9	F	25	4 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	CAIXA PV
F10	M	33	1 ANO	SUPERIOR INCOMPLETO	SEM FUNÇÃO
F11	F	24	4 ANOS	SUPERIOR INCOMPLETO	SEM FUNÇÃO
F12	M	23	4 ANOS	SUPERIOR INCOMPLETO	ASSISTENTE PJ
F13	F	22	6 MESES	SUPERIOR INCOMPLETO	SEM FUNÇÃO
F14	M	34	4 MESES	SUPERIOR COMPLETO	SEM FUNÇÃO
F15	F	26	3 MESES	SUPERIOR COMPLETO	SEM FUNÇÃO

* Entende-se M- Masculino e F - Feminino.

** Admissão - Tempo de vínculo a empresa.

A agência se caracteriza por possuir em seu quadro uma maioria feminina, 73% de mulheres, enquanto há 27% de homens, como fica caracterizado na Figura 3.

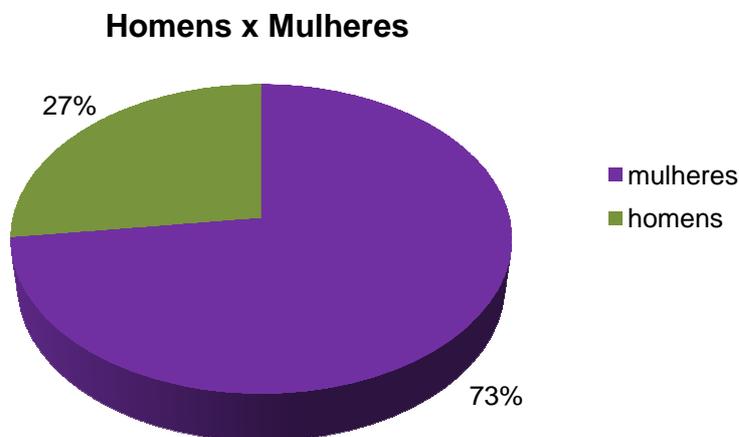


Figura 3 - Distribuição conforme o sexo

A maior parte dos funcionários tem curso superior e o restante está se formando ou ao menos tem o curso em andamento, conforme a Figura 4. Todos os gerentes possuem nível superior completo, sendo que três deles já possuem pós-graduação e um gerente está ingressando em sua especialização. A partir deste ano, houve uma mudança no normativo da Caixa, anteriormente qualquer funcionário com curso superior em andamento poderia concorrer a vagas gerenciais, hoje já se torna obrigatória a conclusão de curso para assumir o cargo.

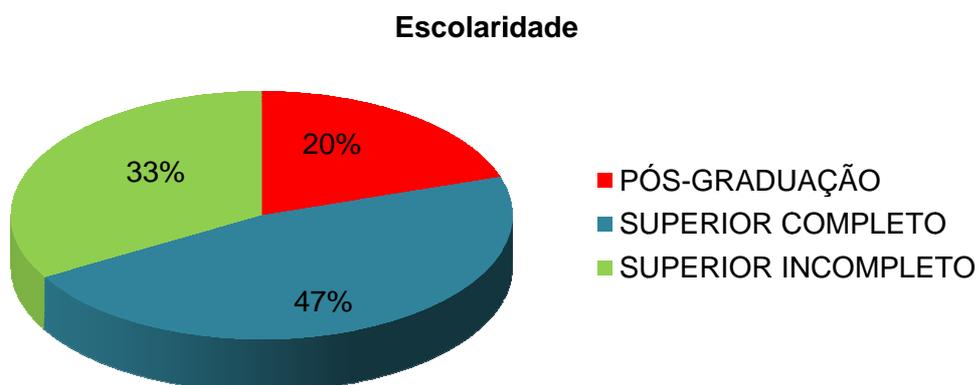


Figura 4 - Distribuição conforme escolaridade.

A empresa, também, vem estimulando o aperfeiçoamento de seu quadro, disponibilizando uma ajuda de custo para conclusão de graduação e pós-

graduação, o primeiro disponível a todos os empregados e o segundo apenas para quem possuir cargo gerencial.

Como se pode observar, a maioria dos funcionários tem mais de quatro anos de empresa, sendo que aproximadamente 47%, ou seja, quase a metade tem quase ou mesmo vinte anos de empresa. Também é importante ressaltar que embora tenha havido transferências internas no decorrer dos anos, funcionários novos, ou seja, recém ingressados na empresa, só foram contratados neste ano, devido à expansão da agência e as reestruturações pelas quais a empresa passou (Figura 5).

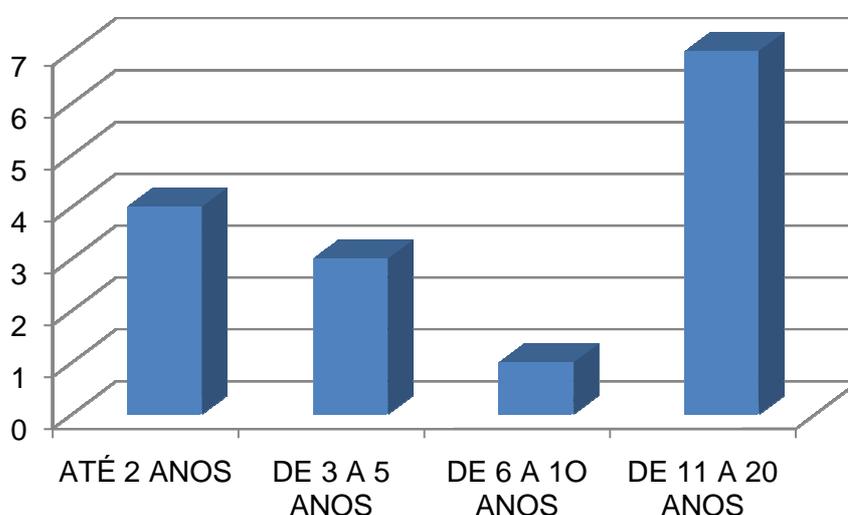


Figura 5 - Distribuição conforme tempo de empresa

Podemos analisar também que todas as pessoas que possuem função gerencial na agência, trabalham na empresa a mais de dezenove anos, mas levando-se em consideração os outros pontos de venda, isto não é regra, existem muitos gerentes com menos tempo de empresa.

Esta quantidade de funcionários antigos, os quais carregam uma bagagem importante de conhecimento da Caixa, bem como passaram por muitas transformações dentro da instituição, deram viabilidade a implementação do *coaching*. Eles possuem grande *know-how* para ajudar e passar informações importantes para os mais novos e que possuem planos de encareiramento dentro da Instituição.

4.5 Limitações da Pesquisa

Ao final das entrevistas foram percebidas limitações que por vezes poderiam ser evitadas. Em primeiro lugar a falta de um ambiente adequado para a implantação da entrevista, esta teve de ser feita no ambiente da agência, sofrendo várias interrupções. E a questão da agência ser pequena tirou um pouco a privacidade dos entrevistados. Também salienta-se o reduzido número de sessões, tendo em vista a interferência da greve ocorrida entre 25 de setembro até meados de outubro.

Algumas questões tiveram de ser explicadas aos entrevistados, pois num primeiro momento não foram entendidas, como a questão da avaliação de desempenho da Caixa, que muitos não tinham conhecimento ou não se lembrava de como funcionava.

Também a questão que remetia ao desempenho do gerente como *coaching*, de repente ficou tendenciosa, tendo em vista que a pesquisadora faz parte da equipe da agência e já se esperava por isso, respostas positivas. A pergunta sobre o interesse na implementação da pesquisa também de certo modo influenciou a resposta, pois esperava-se que por medo de desagradar ou desmotivar a pesquisadora a resposta fosse positiva.

Alguns termos utilizado no meio administrativo, como *feedback* e capacitação profissional, tiveram que ser explicados para alguns funcionários que desconheciam a terminologia. Por fim, em alguns momentos a pesquisadora teve de elucidar algumas questões, o que pode ter gerado alguma tendência nas respostas.

5 RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo trás a análise dos dados coletados nas entrevistas. Foram agrupadas as respostas convergentes e as divergentes, também categorizado de acordo com a função dos entrevistados.

Em relação à primeira questão, a qual busca conhecer a percepção dos entrevistados sobre a metodologia de *coaching*, constatou-se que todos a consideram importante. Embora a visão de cada um sobre ela não seja análoga. Por alguns foi visto como uma boa forma de ser avaliado por seu superior.

É interessante, por que é um momento para se parar e ver junto ao gerente como está analisando nosso trabalho (F13 - TB).*

É importante porque há uma forma de orientação para minha formação profissional dentro da Caixa (F9-Caixa PV).*

É um procedimento interessante porque sua essência está no trabalho conjunto com metas, buscando o desenvolvimento de competências. Ele também aumenta o potencial das pessoas desenvolvendo sua disponibilidade e confiança (F1 – Gerente).*

Em geral, foi visto como uma forma de trazer crescimento pessoal e profissional foi citado também a questão de ter baixo custo e em que há um comprometimento entre as pessoas.

Sobre a questão do *coaching* como capacitador profissional todas as respostas foram positivas, embora em algumas situações a pesquisadora tenha explicado o conceito de capacitação profissional.

Acredito que sim, pois é importante sabermos como somos vistos pelos colegas e podermos nestes momentos, aprender com a experiência deles (F8 – TB).*

Sim, porque faz com que a gente seja orientado, treinado e induzido a produzir resultado (F11 – TB).*

Sim, quando bem conduzido pelo gerente trás bons resultados aos orientados (F2 – Gerente).*

Acho que sim, porque o *coach* nos ajuda a enxergar o que precisamos, para chegar aonde queremos dentro da Caixa, nos faz ir atrás de cursos e encontrar meios de nos preparar para as seleções internas (F9 – Caixa PV).*

* Estas abreviações referem-se às características dos funcionários. Estas peculiaridades estão mais bem elucidadas na Tabela 3, página 48.

Sobre a questão da avaliação de desempenho dentro da organização, muitos não sabiam como ela funcionava, tais como os novos na organização. Estes não participaram da Avaliação de 2008. Os que entraram neste ano, citaram o fato de só terem sido avaliados no estágio probatório e depois não ter havido mais nenhuma intervenção. Para os que participaram da avaliação do ano passado, alguns acreditam que é válida a forma de avaliação, estes se resumem aos gerentes, todos a vem com algumas falhas, mas para o tamanho da organização entende-se esses lapsos. Já para o restante dos funcionários, muitos citaram a questão de não ter havido um *feedback* sobre o resultado da avaliação. Bem como citou-se a questão de não ter conhecimento sobre o trabalho no dia-a-dia dos colegas, os quais estavam avaliando.

Não se pode dizer que é ruim devido ao grande número de funcionários, mas também sabemos que tem muito para evoluir, pois a avaliação sem *feedback* não traz resultado (F4 – Gerente).*

Eu tive uma avaliação só no período do estágio probatório e nunca mais, mas naquele momento ela foi válida, pois houve *feedback*. Mas acredito que a avaliação não deva ser só na fase do estágio e sim contínua (F14 – TB).*

Achei complicado, porque tive de avaliar pessoas que não trabalham comigo no dia-a-dia, então ficava difícil dar notas baixas, mas também não sabia se mereceriam notas altas, ficou meio injusto. E no final faltou avaliar o resultado (F9 – Caixa PV).*

As pessoas acharam, em geral, as sessões de *coaching*, bons momentos para serem avaliadas por meio de *feedbacks*, tanto os gerentes, como os caixas e TBs, fizeram uso deste momento para receber informações sobre sua performance.

Sem dúvida as sessões permitiram que se avaliasse o desempenho de uma forma sistemática, de certa forma começando a se criar um hábito (F1 – Gerente).*

Com certeza e viu-se que era uma coisa importante que não estávamos fazendo aqui (F5 – Gerente).*

Com certeza foi um momento importante para eu ver como estava desempenhando minhas funções e o que minha gerente espera de mim (F13 – TB).*

A questão da utilização do PDI, mesmo quando não estava inserida nas questões, foi muito comentada e aceita pelos entrevistados. Eles acharam válida

* Estas abreviações referem-se às características dos funcionários. Estas peculiaridades estão mais bem elucidadas na Tabela 3, página 48.

a utilização dele nas sessões de *coaching*, a fim de ter um roteiro para o encontro, ainda mais porque o assunto ainda não era de conhecimento geral. Ele foi preenchido individualmente, mas analisado junto ao *coach*, todos foram enfáticos em dizer que a orientação obtida agregou valor ao PDI pré-elaborado.

Com certeza, porque acho que todo retorno que tu tenhas é importante para você se orientar, ver o que precisa melhorar e te questionar, a fim de que reflita sobre como pode se aperfeiçoar (F-14 - TB).*

Agregou, porque analisei com meu *coach* a minha auto-avaliação e juntos pensamos em formas de me desenvolver em alguns pontos (F4 – Gerente).*

Sim, pois me fez pensar a respeito dos meus objetivos, colocá-los no papel e junto com meu *coach*, fazer um plano de ação para alcançá-los, a questão de ter escrito meus objetivos, gera um compromisso em alcançá-los, ainda mais porque meu *coach* se propôs a me cobrar esses resultados (F8 – TB).*

Na questão sobre a utilização do *coaching* ter trazido uma melhor relação entre os envolvidos, chefe e subordinado, a resposta recorrente é que isso já vinha ocorrendo na agência, ou seja, já há um bom relacionamento. Na questão que fala sobre ter havido um maior conhecimento do colega, algumas pessoas disseram que sim, outras que já possuíam maior afinidade disseram que já se conheciam bem. Pela agência ser pequena, já se esperava esta resposta, são poucos funcionários e número reduzido de pessoas por setor.

Embora já haja um bom relacionamento, ficou mais claro o que a gerente espera do meu trabalho (F7 – Caixa PV).*

Sempre tive um bom relacionamento com minha gerente, entretanto as sessões de *coaching* me aproximaram mais dela, pois acabamos ficando mais próximas, na intenção dela me ajudar no desenvolvimento das tarefas diárias (F11 – TB).*

Quando indagado se houve um aumento de produtividade após as sessões, alguns acharam que sim, outros disseram que em curto prazo não. Também foi explanado que foram poucas sessões para poder se analisar isto e mesmo pouco tempo para verificar se a metodologia trouxe reflexos.

Foi notado um melhor entrosamento entre a equipe (F2 – Gerente).*

A curto prazo não (F12 – Assistente de Negócios).*

* Estas abreviações referem-se às características dos funcionários. Estas peculiaridades estão mais bem elucidadas na Tabela 3, página 48.

Foi algo recente, não se teve tempo hábil para se ter essa resposta, talvez com o tempo possa-se notar (F14 – TB).*

Quando perguntados sobre se o gerente foi um bom *coach*, todos responderam sim, mas não será levado em consideração para fins de pesquisa, devido à pesquisadora trabalhar na agência, o que tornou a questão tendenciosa.

Quando perguntados a metodologia utilizada com o *coach*, falou-se bastante sobre a validade da troca de experiências. Outros acharam fundamental a utilização do PDI para dar embasamento às sessões. Os gerentes acharam as ferramentas disponibilizadas importantes, tais como os formulários do curso de *Coaching* da UCC, quanto o PDI.

Foi muito boa, pois houve uma conversa com troca de experiências e sugestões (F8 – TB).*

Acho que o material disponibilizado ajudou bastante, como a auto-avaliação e a parte do PDI, em que se enumeraram as ações para um melhor desempenho (F5 – Gerente).*

Legal, pois a parte de se auto-avaliar, conseguiu casar o *coaching* com o PDI (F9 – Caixa PV).*

Sobre as dificuldades na implantação das sessões houveram opiniões bem variadas, desde a falta de tempo e de ambiente propício, as quais mais apareceram, até a questão do difícil relacionamento inicial com superiores. Também a questão do medo por parte dos *coaches* de que o *feedback* negativo, passado no momento das sessões não fosse bem aceito. Um dos gerentes achou que seu despreparo e desconhecimento sobre o assunto fosse um limitador.

Tempo e ambiente adequado – espaço físico (F1 – Gerente).*

A sempre certa dificuldade em se relacionar com os superiores nos estágios iniciais, mas com o decorrer do tempo, acredito que vá ficando mais fácil (F10 – TB).*

Ter certeza que a pessoa entendeu o que tu quis, dizer, qual era meu sentimento no momento que dei a opinião, mesmo que seja uma crítica (F4 – Gerente).*

De forma geral, todos os envolvidos acreditaram que houve uma troca de *feedback* no decorrer das sessões. Sobre a expectativa sobre os encaminhamentos das sessões a maioria espera que seja mantida as sessões e que se cumpra o estabelecido no PDI.

* Estas abreviações referem-se às características dos funcionários. Estas peculiaridades estão mais bem elucidadas na Tabela 3, página 48.

Que eu consiga cumprir o propus no meu PDI e que minhas *coachees* também alcancem os seus objetivos (F4 – Gerente).*

Espero que minha gerente mantenha este trabalho, me dando sempre um *feedback*, a fim de eu possa me aprimorar e melhorar cada vez mais, pois isso será bom para a Caixa também (F13 – TB).*

No que diz respeito ao impacto que as orientações tiveram em relação ao desenvolvimento dos envolvidos, vários pontos foram citados:

Ver os fatos sobre outro ponto de vista (F2 – Gerente).*

Melhor diálogo com o superior (F12 – Assistente de Negócios).*

Provocou uma auto-análise sobre o comportamento e desempenho profissional (F8 – TB).*

Na questão sobre ter-se sentido mais motivado após as sessões, todos disseram que sim, mas não souberam dizer por que, só um entrevistado fez comentários adicionais.

Com certeza, porque toda vez que você consegue enxergar o que teu gerente está esperando de ti, ver que de repente tu está no caminho ou próximo daquilo que ele espera, acho q é sempre um ponto positivo, um fator motivador (F14 – TB).

Também foi perguntada sobre o interesse na implantação desta ferramenta, a maioria dos participantes responderam que sim, mas cabe salientar que no momento da reunião que expôs o projeto, viu-se que o interesse dos gerentes foi maior.

Tive interesse, porque acho essa ferramenta importantíssima tanto para o gerente, quanto para o profissional (F1 – Gerente).*

A princípio não, pois tinha medo de mudanças, mas após conhecer a metodologia, achei interessante (F11 – TB).*

Sobre o interesse na continuidade da utilização das sessões de *coaching*, seguem abaixo algumas respostas, sendo que em geral todos acham que se deve mantê-la, nem que seja uma vez ao mês.

Deve-se mantê-la, pois é um processo em que a agência ganha e os profissionais também (F1 – Gerente).*

Sim, pois é importante manter a troca de ideias, informações e experiências entre os diferentes níveis de hierarquia (F10 – TB).*

* Estas abreviações referem-se às características dos funcionários. Estas peculiaridades estão mais bem elucidadas na Tabela 3, página 48.

Sim, porque leva ao crescimento pessoal e profissional, quando conduzido com maturidade e seriedade (F2 – Gerente).*

Sim, pois é um dos poucos momentos que paramos para escutar os colegas (F12 – Assistente).*

Sim, pois ele nos ajuda a tentar alcançar os nossos objetivos, com um rumo traçado e contando com a ajuda do *coach* (F11 – TB).*

Acho viável a sua continuidade, porque não tem custo e baseia-se na troca de experiência, o que agrega conhecimento aos participantes (F8 – TB).*

Acho interessante sua continuidade, mas acredito que deva haver cobrança, porque tem se uma tendência para deixar para depois, acho interessante marcar as sessões nem que seja uma vez ao mês. Para saber que a pessoa cumpriu, tem que haver um acompanhamento (F4 – Gerente).*

Acho que se a agência der a real importância a esta ferramenta, será viável, mas a gente acaba se envolvendo com outras coisas, com dever, com o trabalho, com as atividades do trabalho e esquece-se desta outra parte. Seria possível tirar meia hora ou pelo menos uma vez ao mês para isso, mas vai depender do que a equipe em geral se propõe (F13 – TB).*

Acho que sim, porque é interessante ter algo que nos tire da rotina, pois a gente se acomoda muito. Vamos deixando a “maré nos levar”. Isso é bom para pensar no que realmente queremos e começar a trabalhar em cima disso, fazendo curso, faculdade, pós-graduação (F9 – Caixa PV).*

Por último foram pedidas sugestões para a melhoria do processo na agência. Caso a mesma devesse permanecer, foram passadas poucas sugestões, as quais serão citadas a seguir.

a) Acontecer em períodos regulares para que não haja esquecimento ou desinteresse.

b) Sorteio no momento da escolha do *coach*, aleatório entre todos os setores.

c) Fazer encontros sistemáticos tornando isso um hábito, cada vez menos pessoal.

d) Entendendo que devido aos prazos e a greve houveram poucas sessões, o que atrapalhou um pouco, mas com a continuidade o processo vai melhorar naturalmente.

e) O *coaching* não é só para trabalho ou carreira, é para a vida, devia haver mais tempo para introspecção da equipe, escutar mais, interagir mais, porque

* Estas abreviações referem-se às características dos funcionários. Estas peculiaridades estão mais bem elucidadas na Tabela 3, página 48.

às vezes só nos damos “oi e tchau” e se fala só sobre trabalho e não se procura nem as ferramentas que a Caixa oferece na UCC, deve-se incentivar mais isso, pois a empresa oferece boas ferramentas também.

f) Fazer uma vez ao mês devido ao fator tempo, lembrando que a agência mudará de local e lá terá mais espaços para as sessões.

Viu-se que o maior problema está no tempo e no espaço, mas a agência irá se mudar, o que trará melhores condições e privacidade nos encontros.

Foi analisado que embora a retaguarda da agência sinta-se preterida em vários momentos, no caso da pesquisa não foi visualizado interesse em respondê-la. Apenas um funcionário respondeu com seriedade as questões. No capítulo seguinte, será feita a análise completa dos resultados de forma conclusiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, o que se constatou após o término da pesquisa foi que a implantação do *coaching* dentro da Agência foi muito bem aceita pela maioria dos funcionários. Não se pôde realizar a quantidade de sessões que haviam sido pré-estabelecidas devido à greve que ocorreu no decorrer da implementação do projeto. Mas pôde-se dar início a um processo, que se continuado provavelmente trará bons resultados aos participantes.

Observa-se que na Caixa já havia uma mentalidade da importância do capital humano, pois no decorrer desta pesquisa encontrou-se um curso na UCC muito interessante sobre o *Coaching*. Este trouxe ferramentas que foram utilizadas pelos *coaches* nas sessões. Como foi dito anteriormente, este faz parte da trilha de desenvolvimento para gerentes, o que se leva a considerar que a empresa já vê a importância do gerente ser além de líder um orientador.

Segundo Stéfano (2008, p.10), o líder de hoje é aquele que entende o potencial de seus liderados e reconhece seu papel no desenvolvimento destes. No PV, no momento que foi exposta a proposta do projeto piloto, os que mais se mostraram interessados foram exatamente os gerentes. Ao contrário do que citou Minor (2001, p. 25), nesta Agência não se observou receio na implantação e sim uma grande abertura a essa nova ferramenta.

Entretanto foi observado que na Agência existem gerentes e não líderes, conforme distinção feita por Diniz (2005, p. 22), a qual consta na Tabela 1 da página 32. Em todas as literaturas estudadas, vê-se uma grande importância na criação de líderes *coach* nas empresas e não só gerentes, que respondem apenas as demandas da organização, relegando a importância dos colaboradores.

Embora a empresa tenha ferramentas para desenvolver seus funcionários, nota-se uma total carência de *feedback* entre a equipe, por muitas vezes nas entrevistas esta lacuna foi citada. Esta deficiência não foi observada apenas entre os novos funcionários, mas sim entre todo quadro funcional. Conforme Mayo (2003, p. 134), o *feedback* é a principal fonte de necessidade do desenvolvimento individual.

Embora no ano anterior tenha havido a implantação de uma promoção por mérito, baseada em avaliações individuais, esta não foi elaborada da melhor forma. Por vezes, colegas que trabalhavam em setores distintos, tiveram que se

avaliar sem embasamento algum, pois desconheciam o desempenho de seus avaliados. Sabe-se que é impossível ponderar sobre algo que desconhecemos então, esta avaliação não foi muito adequada. Afora a questão de não ter havido um retorno sobre o resultado final dos apreciados.

Faz-se necessário após as avaliações haver um posicionamento, a fim de esclarecer pontos negativos. Também trazendo uma aprendizagem a partir dos erros e conseqüentemente uma maior eficiência. A transferência de conhecimento, bem como o apoio prático conforme Mayo (2003, p.142) também geram riqueza para a organização.

Viu-se que no desenrolar das sessões pode-se ter esse retorno. Não só os gerentes passaram seu ponto de vista aos *coachees*, mas estes também puderam dar sua opinião sobre o gerenciamento que vem sofrendo.

Conforme Stéfano (2008, p. 31), os *coachees*, após os encontros têm o benefício de se tornarem pessoas mais bem preparadas para lidar com as mudanças e adversidades. Conforme já foi citado, a Agência sofreu várias alterações no decorrer deste ano. Contudo não se pode a princípio identificar esta melhoria, tendo em vista a introdução recente das orientações. Talvez futuramente e com a continuidade dos procedimentos, seja possível analisar essas melhorias, mas ao fim da pesquisa, ainda não foi possível identificar.

Outro ponto interessante é a questão da resistência as orientações, que poderiam ter havido no momento que foi proposta a utilização do *coaching*. A ideia foi bem recebida por todos. Segundo Porche e Niederer (2002, p. 47), as pessoas não são orientáveis, porque quase no instante em que nascem são ensinadas a fazer as coisas sozinhas, para que se tornem autossuficientes e precisem menos de ajuda. Não foi o que se viu, houve um grande interesse nas orientações em busca do aperfeiçoamento. Talvez isso se deva ao fato de haver um bom relacionamento entre os empregados da agência. Já há uma grande confiança o que é indispensável nas relações entre *coach* e *coachee*. Essa interação fez com que as sessões fluíssem melhores e não tenha havido receio em se questionar quando se fez necessário.

Uma gerente citou o fato de se sentir despreparada para trabalhar como *coach*. Conforme Minor(2001, p. 35) este é um dos motivos pelos quais há receio na implantação dessa ferramenta, ou seja, o medo do fracasso. Mas mesmo essas dúvidas trazem benefícios, pois após identificar esta sua limitação, a mesma

tentará suprir essa deficiência, buscando seu autodesenvolvimento. Outra, em certo momento questionou ser mal interpretada no momento de uma crítica construtiva, mas todas essas oportunidades fazem parte do desenvolvimento, o que em um primeiro momento parece ruim, mais para frente é uma porta que se abre ao *coachee* para que aperfeiçoe seu desempenho.

Na rotina da Agência pesquisada, dificilmente se tinha um momento para fazer alguma reunião que não fosse para discutir metas e assuntos pertinentes a organização. A implementação desta ferramenta de gestão trouxe a oportunidade de se perceber os funcionários, que por vezes são deixados de lado. Trabalha-se sempre no “automático”, chega-se no PV e já se inicia a rotina diária de avaliações, atendimentos, resolução de pendências.

Este projeto foi uma grande oportunidade para haver uma interação entre as pessoas. Para visualizar interesses profissionais, ser passadas informações sobre o sentimento que os gerentes têm sobre o desempenho de seus subordinados, ou mesmo para dar-lhes elogios, estratégia motivacional tão importante, que por falta de tempo é deixada de lado. A troca de experiência também foi bastante válida, visto que nos encontros os gerentes puderam sugerir meios para que seus *coachees* se desenvolvessem buscando chegar a cargos almejados e otimizar desempenhos.

Os participantes em geral, acreditam que o *coaching* seja um bom processo de capacitação profissional e utilizaram as sessões para planejar juntamente com o seu *coach* formas de se aperfeiçoarem, estipularam metas e alguns nas entrevistas mostraram o desejo de querer que haja um acompanhamento de seu desenvolvimento.

A utilização do PDI também foi muito comentada e bem avaliada pelos participantes, pois puderam refletir sobre a sua escolha profissional e seu futuro, não só dentro da organização, mas também no mercado. Foram estipuladas metas, as quais se espera que sejam alcançadas e para que isso ocorra se faz imprescindível que possam contar com a ajuda de seus *coaches*.

Por fim, analisou-se o interesse dos participantes na continuidade dos encontros, mas pela questão de tempo, o que foi uma dificuldade nas sessões, deu-se a ideia de fazer as sessões mensais. Outro limitador da implantação foi a falta de espaço para as reuniões. A Agência é muito pequena, não havendo um espaço apropriado. As sessões foram realizadas nas mesas dos funcionários, o que

proporcionava várias interrupções externas, como o telefone, colegas pedindo informações, sem contar a falta de privacidade. Os funcionários se sentam muito perto um do outro. Espera-se então que com a mudança da agência, como foi citado no início do trabalho, melhore as condições para os encontros. Já se sabe que a nova sala disporá de um ambiente para reuniões e neste podem ser procedidas às sessões sem interferências, como de acordo com vários autores, deve-se proceder.

De forma geral, foi muito interessante esta pesquisa e acredita-se que venha a trazer melhorias aos participantes. Só pela questão de ter havido uma mudança na rotina, já se observa um ganho que agora dependerá do interesse e dá conscientização dos mesmos em continuá-la. Não se pode considerar esse os encontros como um tempo perdido, pois são estes momentos que trarão reflexos ao estará principal capital da Instituição, que são as pessoas. E estas também, estarão ganhando muito profissionalmente e pessoalmente, pois o conhecimento é um dos principais bens do indivíduo.

Nem todos aproveitaram essa oportunidade da mesma forma, alguns se interessaram mais, outros nem tanto. Mas ao fim da pesquisa, pôde-se identificar que quem tirou proveito desse projeto, deu um grande passo na busca do aperfeiçoamento e de seus objetivos pessoais e profissionais.

Ao final deste trabalho pode-se ver alguns ganhos para a Agência estudada, a principal delas foi a oportunidade de sair da rotina e implementar um procedimento que vem trazendo benefícios a várias outras organizações que já fazem uso dela.

Acredita-se que ela tenha sido importante, pois todos os participantes desejam sua continuidade. Talvez não seja possível realizar as sessões semanais, mas que ao menos devem ser feitas mensalmente, para que se possa acompanhar os resultados e observar se os objetivos estipulados pelos participantes estão sendo alcançados.

A questão da greve atrapalhou muito o andamento da pesquisa, pois limitou o número de sessões. Mas em se tratando de empresas públicas, tem que se estar preparado para estes imprevistos.

O tamanho da Agência, a falta de um ambiente adequado, que permitisse a privacidade aos participantes, também teria facilitado o processo. Mas os participantes citaram na entrevista e pareciam empolgados com a questão de na nova Agência, haver espaço para reuniões que pode ser utilizado nos encontros.

Para a pesquisadora, a oportunidade de implementar este projeto na Agência foi impar, pois foi muito importante ver o interesse dos colegas e ainda mais tê-los visto ter aproveitado esta oportunidade. Após sua conclusão, uma cópia será entregue a Superintendência da cidade de Caxias do Sul, a fim de que se aceite, seja utilizada em outros PVs, buscando sempre o desenvolvimento profissional, a transferência de experiências e um melhor clima organizacional.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, G.; BOOG, M. T. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002. 2 v.

CAIXA. **Informações da instituição: Histórico**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: 01 jul. 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DINIZ, A. **Líder do Futuro: A Transformação em Lider Coach**. 1. ed. São Paulo: ABG Comunicação e Design , 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FOURNIES, F. F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus funcionários**. São Paulo: Makron Books, 1992.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. SÃO PAULO: Atlas, 1996
EDITORA ATLAS

GOOGLE, Programa *Google Maps*, 2009. **Localização da Agência Imigrante da Caixa**. Disponível em: <<http://maps.google.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

GOLDSMITH, M., LYONS, A. F. **Coaching: o exercício da Liderança**. São Paulo: Campus, 2003.

LAGO, Alfredo Posse (Org.). **O coaching em seis etapas**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo. Prentice Hall, 2003.

MASTERCORP. **Plano de Desenvolvimento Individual**. 2005. Disponível em: <http://www.mastercorp.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2009.

MINOR, M. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

O' NEAL, M. B. **Coaching Treinando Executivos: Como Colocar os Líderes Frente com seus Desafios**. SAO PAULO: Fortuna, 2001.

PORCHÉ, G., NIEDERER, J. **Coaching: O apoio que faz as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 8ª reimpressão.

PORTUGAL, M. T. O. **Coaching: Consultores de venda no Yázigi Porto Alegre**. Especialização em Gestão de Pessoas. Porto Alegre, 2007.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia prático para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

STÉFANO, R. **O líder Coach: Líderes criando líderes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

UCC, Universidade Corporativa da Caixa. **Curso de Coaching**. 1998. Disponível em: <<http://universidade.caixa.gov.br/>>. Acesso em: 20 out. 2009.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na Prática: Os Desafios e Soluções**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2006.

9 ANEXOS

Anexo 9.1 - Fotos da Caixa - Agência Imigrante	67
Anexo 9.2 - Avaliação dos Funcionários	71
Anexo 9.3 - Resumo do Curso da Universidade Corporativa Caixa.....	76
Anexo 9.4 - Ferramentas disponíveis na UCC para sessões de <i>coaching</i>	80
Anexo 9.5 - Resumo realizado pela pesquisadora sobre este curso.....	84
Anexo 9.6 - Plano de Desenvolvimento Individual – PDI	88
Anexo 9.7 - Questionário utilizado na entrevista	95

Anexo 9.1 - Fotos da Caixa - Agência Imigrante



Figura 6 - Atendimento Pessoa Física ao lado esquerdo da imagem e em frente Setor de Habitação



Figura 7 - Setor de habitação - já não há mais espaço para arquivar documentos



Figura 8 - Mesa dos gerentes, ao do fundo da foto é do Gerente da Agência, logo em frente da Gerente de Relacionamento PF e a primeira da Gerente de Atendimento



Figura 9 - Setor de Atendimento PF



Figura 10 - Guichê de Caixa à esquerda e ao fundo o setor de atendimento PF



Figura 11 - Os dois guichês de caixa

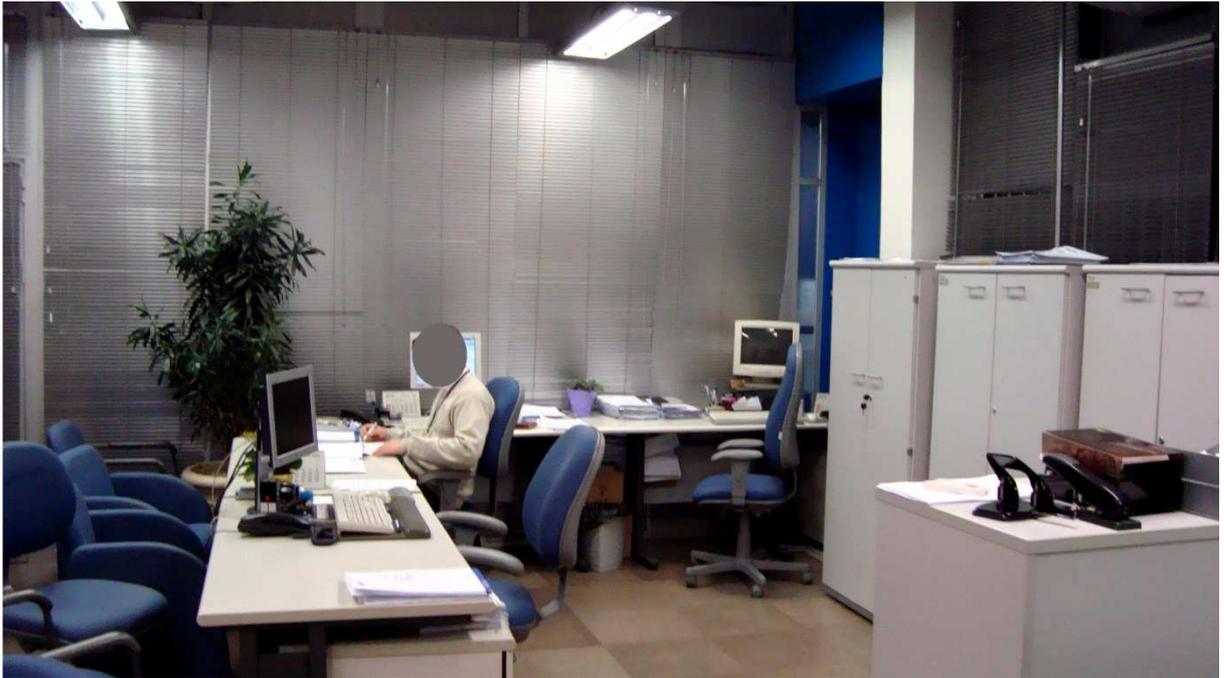


Figura 12 - Setor de Pessoa Jurídica



Figura 13 - Mesa do Gerente da Agência

Anexo 9.2 - Avaliação dos Funcionários

A avaliação dos funcionários (promoção por mérito, realizada em 2008), baseia-se em dois fatores objetivos fixos que são a frequência ao trabalho, o qual é computado calculando-se os dias de efetivo exercício, deduzindo-se os afastamentos, exceto licenças médicas, conforme a Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 - Frequência de trabalho

DIAS DE AFASTAMENTO DE NÃO EFETIVO EXERCÍCIO	PONTUAÇÃO
0 DIA	9
1 A 5 DIAS	8
6 A 10 DIAS	7
11 A 50 DIAS	6
51 A 80 DIAS	5
81 A 100 DIAS	4
101 A 120 DIAS	3
121 A 140 DIAS	2
141 A 160 DIAS	1
MAIS DE 160 DIAS	0

Também se usa como critério para pontuação a ciência ao Código de Ética da Caixa, o qual está disponível em um curso da Universidade Corporativa da Caixa - UCC. Após sua conclusão, o funcionário necessita assinar um termo de ciência, disponível no sistema de Recursos Humanos da Caixa. Se o termo estiver assinado o funcionário ganhará um ponto, caso contrário não será pontuado.

Há também os critérios subjetivos que pontuam o colaborador. Para isso faz-se uso de um questionário contendo três diferentes dimensões de avaliação: auto-avaliação; avaliação entre a equipe, efetuada por dez colegas da equipe de lotação, selecionados de forma randômica e automática; pelo gestor da unidade, ou seja, no caso do PV, o Gerente Geral.

Na avaliação subjetiva os funcionários são avaliados em quatro fatores, sendo dois fixos e dois escolhidos pela equipe, dentre os disponíveis cita-se a seguir.

Fatores subjetivos obrigatórios

- Atendimento ao cliente;
- Atitude colaborativa no trabalho.

Fatores a serem escolhidos pela equipe

- Capacidade de negociação;
- Capacidade de solucionar problemas;
- Conhecimento do trabalho;
- Disposição para mudanças;
- Foco no interesse público;
- Iniciativa e criatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Visão sistêmica.

A pontuação final do critério subjetivo será a média simples das avaliações realizadas: auto-avaliação, equipe e gestor. As dimensões da avaliação serão iguais, independente do cargo em comissão que o empregado ocupa e a carreira a qual pertença.

A seguir segue o formulário utilizado para avaliação dos funcionários (Quadro 1).

Quadro 1 - Formulário para avaliação dos funcionários

Avaliação subjetiva		2008
Dados do avaliado		
Matrícula:	Nome do Empregado:	
Unidade:	Código da Unidade:	Data da Avaliação:
Dados do Avaliador		
Matrícula:	Nome do Avaliador:	Unidade

Definido a seguir um conjunto de fatores e atributos desejáveis para a realização do trabalho. Analisa-se cada um dos atributos e selecione a pontuação

para o empregado de acordo com a escala, com valores de zero a dez pontos, conforme a seguir (Figura 16).

Figura 14 - Escala de pontuação dos funcionários

Nunca									Sempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obrigatórios (fixo)

Os critérios de avaliação obrigatórios encontram-se a seguir, no Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios de avaliação obrigatórios

Fatores	Atributos	Pontuação
Atendimento ao cliente - Identificar a necessidade do cliente e propor soluções tempestivas com qualidade para atender suas expectativas.	Apresenta condutas e atitudes direcionadas para a satisfação dos clientes internos ou externos.	
	Dispõe-se a analisar e solucionar problemas relacionados ao seu trabalho e à sua área de atuação.	
	Observa sistematicamente as normas de relacionamento com o cliente.	
	Presta atendimento visando sempre aos objetivos da Instituição e a satisfação do cliente.	
Atitude Colaborativa no Trabalho – Ter habilidade em interagir e manter o bom relacionamento entre os membros da Equipe.	Dissemina as soluções fornecidas para o cliente.	
	Busca alternativa para solução dos problemas da Unidade.	
	Contribui para a atuação dos demais membros da Equipe.	
	Aceita as opiniões divergentes das suas.	
	Coopera com os demais membros da Equipe.	
	Emite opiniões de forma clara e objetiva.	

Cada equipe deverá eleger 2 critérios dentre os 8 listados no Quadro 3.

Quadro 3 - Critérios de avaliação opcionais

Fatores	Atributos	Pontuação
1) Capacidade de Negociação – Capacidade e disposição para alcançar acordos em condições que representam resultados favoráveis tanto para os Cliente quanto para a CAIXA.	Identifica as principais demandas dos clientes.	
	Planeja o processo negocial considerando todas variáveis envolvidas.	
	Apresenta no momento adequado as vantagens e desvantagens do objeto de negociação.	
	Adapta a proposta de negociação aos interesses do cliente.	
	Conduz a negociação de modo a superar situações adversas.	
2) Capacidade de solucionar problemas.	Identifica solução de forma ágil e eficiente para problemas apresentados.	
	Avalia de forma criteriosa as variáveis do problema na busca da melhor solução.	
	Criatividade na resposta e solução dos problemas.	
	Busca a satisfação de todas as partes envolvidas no problema.	
3) Conhecimento do Trabalho – Capacidade e disposição para buscar, aplicar e disseminar conhecimentos, utilizando instrumentos e métodos de trabalho relacionados às suas atribuições.	Mantém-se atualizado por iniciativa própria.	
	Aplica seus conhecimentos para o melhor desempenho de suas atividades.	
	Realiza suas atribuições de forma criteriosa.	
	Avalia e promove melhorias contínuas que reflitam no desempenho da unidade como um todo.	
4) Disposição para Mudanças – Capacidade e disposição para propor soluções e adaptar-se a mudanças buscando a melhoria da gestão, dos processos, produtos e serviços da CAIXA.	É capaz de transmitir aos demais colegas os conhecimentos adquiridos.	
	Demonstra abertura para o novo gerando um ambiente favorável a novas ideias.	
	Exercita o senso crítico em relação ao processo em que está inserido mobilizando-se para atender as mudanças propostas.	
	Adota melhorias na execução de suas atividades.	
	Propõe alternativas que melhorem os processos, produtos e serviços da CAIXA	

Quadro 3 - Critérios de avaliação opcionais (conclusão)

Fatores	Atributos	Pontuação
5) Foco no interesse público – considera o impacto da realização do seu trabalho sobre o meio ambiente, a sociedade e a sustentabilidade da CAIXA.	Realiza suas atividades considerando os reflexos sobre as pessoas, organização e meio ambiente.	
	Respeita a diversidade econômica, social e das pessoas.	
	Apresenta cuidado no trato com o patrimônio da organização.	
6) Iniciativa e criatividade - Tomar iniciativa e criar ideias inovadoras para o desenvolvimento dos trabalhos, na falta de normas e processos previamente determinados, demonstrando senso crítico e interesse pela pesquisa e produção de conhecimento.	Pesquisa soluções que agregam valor ao negócio.	
	Atende com rapidez as demandas recebidas.	
	Sugere melhoria nos processos da área de atuação.	
	Propõe soluções inovadoras aos problemas apresentados.	
7) Relacionamento interpessoal - Ser cortês com o cliente e com os colegas de trabalho.	Compartilha com os colegas novas ideias que impactem nos processos de trabalho.	
	Adota o código de ética da CAIXA no trato com os colegas.	
	Participa de atividades da Unidade.	
8) Visão Sistêmica – Capacidade e disposição para perceber e analisar a relação e o impacto de suas ações nos processos, produtos e serviços da CAIXA.	Porta-se com lealdade e ética na execução da missão da CAIXA no dia a dia.	
	Possui postura de respeito às pessoas independente das diferenças sociais, raciais e opções pessoais.	
	Conhece as unidades que fornecem serviços e produtos para o desempenho de suas atividades.	
	Conhece as unidades que recebem os seus serviços e produtos de seu trabalho.	
	Produz dentro de uma estratégia definida pela unidade.	
Avalia método, processo e sistemas dentro de sua área de atuação.		
Realiza suas atividades considerando as estratégias definidas pela unidade.		

Anexo 9.3 - Resumo do Curso da Universidade Corporativa Caixa

Coaching

Um breve resumo do curso extraído da Universidade Corporativa da Caixa.

O que é *coaching*?

Oportunidade que o gerente tem de contribuir com o desenvolvimento de outra pessoa; é uma parceria de duas vias, em que ambos compartilham conhecimentos e experiências com objetivo de maximizar o potencial do *coachee* e ajudá-lo a alcançar suas metas.

Quadro 4 - Coaching

COACHING É	COACHING NÃO É
Aprendizagem e desenvolvimento.	Oportunidade de corrigir comportamentos e ações de outra pessoa.
Guiar alguém em direção a suas metas.	Fazer as pessoas cumprirem metas.
Compartilhar experiências e opiniões.	Ser o especialista que tem todas as respostas.
Envolve inspirar e apoiar outra pessoa.	Envolve abordar assuntos pessoais.

Quem deveria receber *coaching*?

- Novo membro da equipe precisa de direcionamento;
- Um subordinado está pronto para assumir novas responsabilidades;
- Um empregado problemático precisa voltar a ter um bom desempenho;
- Um funcionário precisa de *feedback* positivo e reconhecimento.

Finalidade do *coaching*

Se dá ou solicita *coaching* quando acredita-se que o trabalho em equipe produzirá melhor desempenho. Através do *coaching*, pode-se ajudar outras pessoas a:

- Maximizar pontos fortes individuais;
- Superar obstáculos pessoais;
- Preparar-se para novas habilidades;
- Gerenciar a si mesmo;
- Compreender metas de desempenho e persegui-las.

Benefícios do *coaching*

- Maior satisfação no trabalho e motivação do funcionário;
- Melhores relações de trabalho entre gerentes e subordinados diretos;
- Equipes mais produtivas.

Como o gerente deveria utilizar o *coaching*?

Focando na cooperação e em facilitar o desenvolvimento profissional de outra pessoa.

Etapas do *coaching*

- Conhecer o nível de habilidade e os padrões de conduta do subordinado.
- Criar um ambiente confortável em que planos de ação possam ser desenvolvidos em conjunto, facilitando o crescimento profissional do subordinado.

Para se entender seu subordinado direto, você precisa:

- Observar sem julgar;
- Ouvir ativamente;
- Fazer perguntas.

O processo da observação

Enquanto observar as pessoas, pense em respostas para as seguintes consultas.

- O que a pessoa está realizando ou não eficazmente?
- Qual é o impacto dessa pessoa na realização das metas ou dos objetivos individuais do seu grupo?
- Qual é o impacto dessa conduta em outros membros da equipe?

Continue a observar quando não estiver certo de suas percepções, quando julgar necessário discuta a situação com colegas em quem confia.

Ouvindo ativamente

Como orientador é necessário estar em sintonia com os sentimentos e motivações da outra pessoa. Como ouvinte ativo, faça o seguinte:

- Mantenha contato visual;
- Sorria para deixar a outra pessoa a vontade;
- Evite as coisas que podem desviar sua atenção, faça anotações quando necessário.
- Ouça primeiro e avalie depois;
- Não interrompa a pessoa, exceto para fazer perguntas que possam esclarecer e encorajá-la a continuar;

Fazendo perguntas: inquirindo

- Fazer perguntas é uma ótima ferramenta para entendermos outra pessoa e determinar qual é a perspectiva dela.
- Perguntas abertas são um convite para o compartilhamento de ideias.
- Explorar alternativas: o que poderia acontecer se...
- Perguntas fechadas levam as respostas do tipo sim e não.

Dando *feedback* na condição de orientador

À medida que se identifica pontos a serem trabalhados, deve-se desenvolver planos de ação em conjunto e avaliar as etapas concluídas.

- Seja específico.
- Seja sincero.
- Seja realista

A sessão de *coaching*

É preciso criar um plano de discussão para a sessão. Durante o planejamento é preciso considerar o seguinte:

- Quais os resultados almejados;
- O que está em jogo;
- Qual é a finalidade da sessão;
- Quais as dificuldades em potencial e como lidar com elas.

Conduzindo a sessão de *coaching*

O *coaching* é uma parceria, no decorrer da sessão, lembre-se dessa perspectiva.

- Mantenha um tom positivo;
- Troque os pontos de vista sobre a situação e a oportunidade que se coloca.
- Dê a pessoa a oportunidade de exprimir ideias e responder às suas.

Anexo 9.4 - Ferramentas disponíveis na UCC para sessões de *coaching*

Quadro 5 - Checklist de auto-avaliação do orientador

Harvard ManageMentor — Coaching — Ferramentas		
Checklist de auto-avaliação do orientador		
As perguntas abaixo referem-se às habilidades e qualificações necessárias a um orientador eficiente. Use esta ferramenta para avaliar sua eficiência como orientador.		
Perguntas:	Sim	Não
1. Você se interessa pelo desenvolvimento de carreiras e não apenas pelo desempenho de curto prazo?		
2. Você dá apoio, bem como autonomia?		
3. Você estabelece metas altas, mas realizáveis?		
4. Você serve como modelo?		
5. Você comunica as estratégias do negócio e os comportamentos desejados como base para estabelecer objetivos?		
6. Você trabalha com a pessoa sob sua orientação com o objetivo de gerar abordagens ou soluções alternativas com as quais ambos podem trabalhar?		
7. Antes de dar <i>feedback</i> , você observa cuidadosamente, sem prejudicar, a pessoa sob sua orientação?		
8. Você separa observações de conclusões ou de suposições?		
9. Você testa suas teorias sobre o comportamento de uma pessoa antes de colocá-las em prática?		
10. Você toma o cuidado de evitar usar seu próprio desempenho como parâmetro para medir outros?		
11. Você concentra sua atenção e evita distrações quando alguém está conversando com você?		
12. Você parafraseia ou usa algum outro método para esclarecer o que está sendo dito em uma discussão?		
13. Você usa linguagem corporal descontraída ou exemplos para encorajar a outra pessoa durante a conversa?		
14. Você utiliza perguntas abertas para promover a troca de ideias e de informações?		
15. Você dá <i>feedback</i> específico?		
16. Você dá <i>feedback</i> no momento oportuno?		
17. Você dá <i>feedback</i> que foca comportamentos e suas conseqüências (em vez de julgamentos vagos)?		
18. Você dá <i>feedback</i> positivo, bem como negativo?		
19. Você tenta obter consenso em relação a metas e resultados almejados, em vez de simplesmente ditá-los?		
20. Você procura preparar-se de antemão para reuniões de <i>coaching</i> ?		
21. Você sempre faz acompanhamento de um evento de <i>coaching</i> para assegurar-se de que o progresso está ocorrendo como planejado?		
TOTAIS		
<p><i>Quando você tem essas características e utiliza essas estratégias, as pessoas confiarão em você e o procurarão tanto para apoio profissional como pessoal.</i></p> <p><i>Caso tenha respondido sim à maioria das perguntas, você, provavelmente, é um orientador eficiente.</i></p> <p><i>Caso tenha respondido não a algumas ou muitas dessas perguntas, você deve pensar em como desenvolver suas habilidades em coaching.</i></p>		

Fonte: UCC (1998)

Quadro 7 - Planilha de planejamento do orientador

Harvard ManageMentor — <i>Coaching</i> — Ferramentas	
Planilha de planejamento do orientador	
<i>Use esta planilha antes de uma sessão de coaching. Reserve tempo para especificar exatamente o que você espera alcançar e como planeja consegui-lo.</i>	
Reunião com:	Data:
Áreas que precisam de <i>coaching</i> (com base em suas observações):	

Finalidade da sessão de <i>coaching</i> :	

Resultados almejados:	

Por que o <i>coaching</i> é importante? (O que está em jogo? Quais são as suas conseqüências?)	

Possíveis dificuldades	Métodos para solucioná-las
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Ações específicas	
1.	
2.	
3.	

Fonte: UCC (1998)

Quadro 8 - Pontuação

Harvard ManageMentor – Coaching – Ferramentas			
Ouvindo atentamente			
<i>Você é um ouvinte atento?</i>			
<i>Orientadores que ouvem atentamente são aqueles que costumam absorver o máximo possível das discussões envolvendo coaching e que, no geral, são melhores orientadores. Use essa auto-avaliação para refletir até que ponto você é um ouvinte atento. Marque o quadrado próximo ao número na coluna que melhor descreve seus hábitos como ouvinte.</i>			
Enquanto alguém está falando, eu:	Geralmente	Às vezes	Raramente
Planejo como vou responder.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
Olho diretamente para os olhos da pessoa que está falando.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Se for apropriado, tomo notas.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Tento perceber o sentimento por trás das palavras.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Percebo que fico pensando em outras coisas enquanto a pessoa está falando.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
Olho para a pessoa que está falando.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Tento perceber qualquer linguagem corporal significativa (expressões faciais, gestos).	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Interrompo a pessoa para salientar um ponto de vista.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
Deixo de prestar a atenção e fico imaginando se vou ter tempo suficiente para outras obrigações.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
Ouçoo a mensagem sem fazer, logo de imediato, um julgamento ou uma avaliação.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Faço perguntas para obter outras informações e encorajo a pessoa a prosseguir.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Repito com minhas próprias palavras o que acabei de ouvir, a fim de certificar-me de que entendi o que a pessoa quis dizer.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Totais de cada coluna: _____ + _____ + _____			
Total Geral = _____			
Pontuação:			
44–60 = Você é um ouvinte atento.			
28–43 = Você é um bom ouvinte, mas pode melhorar.			
12–27 = Você precisa se concentrar em melhorar suas habilidades como ouvinte.			

Fonte: UCC (1998)

Anexo 9.5 - Resumo realizado pela pesquisadora sobre este curso

Este resumo foi baseado nas obras de Stefano (2008) e Minor (2001).

O processo de coaching

A maneira como o gerente enxerga o processo de *coaching* vai ser fundamental para o andamento dos encontros. Para quem vê o processo como uma tarefa a mais na lista de coisas a fazer, vai procurar concluir a conversa o mais rápido possível. Este *coaching* como tarefa torna-se um processo automático e burocrático, o que geralmente prejudica a capacidade de interação entre *coach* e *coachee*.

Já para o gestor que percebe que o treinamento e desenvolvimento de sua equipe é uma das prioridades-chave da liderança, os momentos de *coaching* trazem envolvimento e foco. Esta é a base para construir a aliança necessária entre os envolvidos.

O líder-*coach* confiável e respeitoso consegue criar o ambiente propício para que o *coachee* se sinta apoiado.

É importante enfatizar que há uma força enorme gerada quando se tem alguém que nos ajuda a manter o foco, alguém que observa nossos progressos, alguém que nos desafia a mais.

Fatores úteis para o processo

- *feedback* claro e construtivo;
- relacionamento de confiança e apoio.

Fatores para estabelecer confiança

Você é confiável?

Seja honesto quando refletir sobre essa pergunta. Se você fosse um *coachee* que estivesse se preparando para enfrentar a insegurança de desenvolver

alguma competência nova, você confiaria em alguém como você para ser seu *coach*?

Se você se considera confiável, mas as pessoas não se abrem com você, talvez seja um sinal de que seu comportamento com os outros não combine com a sua imagem de si mesmo. Neste caso, cabe perguntar: o que gera nos outros a percepção de que com você não é seguro se expor?

É importante refletir sobre o que torna uma pessoa confiável – como ela age, como lida com as pessoas, que as fazem sentir-se seguras?

Você sabe escutar?

Existe diferença entre ouvir e escutar. De forma simples, podemos dizer que ouvimos sons, mas escutamos pessoas. Em *coaching* o ato de escutar história do *coach* é focado em áreas diferentes:

- Escutar histórias em si: sem julgar ou emitir opiniões apressadas. Na pressa de resolver pendências, opinamos e damos soluções rápidas sem ter os fatos. Pior quando julgamos o outro por ter ações que consideramos inefetivas. Nesta posição em que se coloca como experts, possivelmente iremos gerar arrogância.

- Escutar sem julgar a pessoa: o papel do *coach* não é ser juiz dos atos do *coachee*, julgando o que é certo ou errado. Escutar tem a intenção de se colocar no lugar do *coachee* e perceber que mesmo não concordando com seus atos, nada garante que não teria feito o mesmo se estivesse na situação dele.

- Escutar o seu modelo mental: o foco do *coach* não é resolver a vida do *coachee*, mas ajudá-lo a reavaliar a sua maneira de agir, para que este desenvolva novas alternativas na conquista de seus objetivos. O *coach* deve prestar atenção nas histórias contadas por seu *coachee*, porque elas mostram a forma que o mesmo age, ou seja, como ele funciona diante das situações.

- Escutar a qualidade do outro: em momentos de insegurança, as pessoas perdem a noção de suas qualidades. Um bom *coach*, analisa as qualidades nas histórias do *coachee* e traz estas à tona, para que ele também se conscientize delas.

Erros cometidos pelos *coachs*

Confidencialidade: Deixar vazar o teor das conversas e as dificuldades que o *coachee* tiver exposto. Quando acontece isso, passa a impressão de fofoca.

Desafios irreais: na ânsia dos resultados rápidos, por vezes cobra-se mais do que o *coachee* pode dar no momento, o que gera ansiedade.

Dar conselhos: a curto prazo, parece mais rápido dar conselhos, em vez de esperar que o *coachee* pense em alternativas. Mas a longo prazo, isso atrasa o processo, pois se cria uma expectativa de que o *coach* vai sempre dar as respostas, o que acaba gerando dependência. Com isso o *coach* torna-se um guru, deixando seu *coachee* infantilizado.

Não se torne um terapeuta: com a ânsia de ajudar, o *coach* pode cometer o erro de se envolver em resoluções de questões emocionais. Caso este tenha problemas emocionais, quem deve ajuda-lo é um psicólogo.

Características dos *coaches* eficazes

- Investir nos pontos fortes dos funcionários.
- Dar visibilidade aos colaboradores.
- Dar liberdade no desempenho das funções.
- Estabelecer padrões de excelência.
- Orientação do empregado para os valores e estratégias da empresa.
- Responsabiliza-se pelo empregado.
- Proteger os funcionários contra estresses desnecessários.
- Incentivar o colaborador, quando este estiver desestimulado ou prestes a se engajar em missões novas ou difíceis.
- Fornecer informações sobre a empresa e o papel do empregado na realização das metas da empresa.
- Esclarecer as expectativas de desempenho e as prioridades.
- Oferecer treinamento adequado e apoio quando se fizer necessário.
- Solicitar ideias e ouvi-las.
- Ver o funcionário como parceiro e elemento fundamental para o sucesso da unidade.

- Fornecer ao empregado *feedback* regular sobre o desempenho funcional.

Anexo 9.6 - Plano de Desenvolvimento Individual – PDI

“A carreira é um bem precioso demais para ser entregue a terceiros.”
(MORIN, 200- apud MASTERCORP, 2005).

Introdução

O Plano de Desenvolvimento Individual é um instrumento que visa propiciar condições para uma reflexão sobre sua vida profissional e pessoal.

Um Plano de Desenvolvimento Individual deverá ser amplo, flexível e estratégico. Deve também facilitar uma autocrítica sobre pontos fortes, pontos fracos, possibilidades e limites. Este plano será constituído por cinco exercícios:

- Causas,
- Auto-avaliação,
- Estabelecimento de objetivos,
- Plano de ação para ao alcance dos objetivos,
- Análise do campo de forças.

Estes exercícios referem-se a aspectos fundamentais e pessoais, interesses, aspirações. Além deles, você poderá acrescentar outros dados que julgar relevantes. Ao final, espera-se que você tenha em mãos um Plano para nortear suas ações presentes e futuras quanto ao seu Desenvolvimento / Carreira.

A elaboração do Plano se dará em três tempos:

Primeiro: Tempo de Análise: momento de reavaliar suas competências e atitudes (trabalho individual);

Segundo: Tempo de Planejamento: momento de identificar ações capazes de diminuir a distância entre seu perfil atual e o perfil desejado (trabalho individual);

Terceiro: Tempo de Conclusão: momento de estabelecer alianças e enriquecer o Plano com outras pessoas e começar a pô-lo em ação (trabalho em grupo).

Observemos que na implementação do seu Plano, você poderá não chegar exatamente onde inicialmente planejou, mas com certeza terá produzido efeitos significativos na sua vida.

Causa

Por *causa* queremos nos referir aqui ao que leva uma pessoa a escolher sua profissão e a sustentar essa posição.

A *causa* é aquilo capaz de colocar um sujeito a trabalhar: é aquilo que mobiliza sua energia, sua criatividade e ação no enfrentamento de dificuldades na busca de seus objetivos.

Buscar a sua *causa* é um exercício de criatividade que pode proporcionar uma descoberta muito significativa para sua vida pessoal e profissional. Este é o começo lógico do desenvolvimento pessoal permanente.

Abaixo, procure expressar qual é a sua *causa*, aquilo que mais o impulsiona em termos profissionais.

Auto-avaliação

É a partir do perfil de competências e atitudes bem estabelecido que um profissional pode avaliar até que ponto seus interesses e expectativas pessoais estão adequadas à função e qual seu preparo para exercê-la.

Como decorrência dessa avaliação, você poderá redirecionar sua carreira e/ou estabelecer conteúdos de desenvolvimento nas áreas que não domina suficientemente.

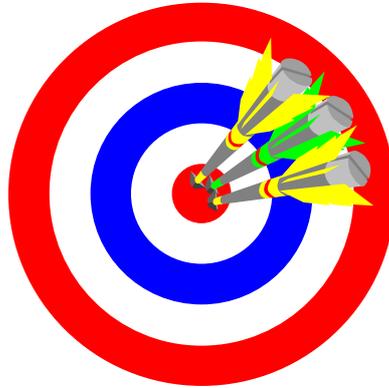
A preparação de si próprio e de outros para se tornarem aptos a exercer uma determinada função, requer o exercício de previsão e antecipação sobre o que é esperado desta função.

Para a realização deste exercício, utilize o questionário a seguir, assinalando nos espaços próprios como você vê em relação a cada um dos atributos de empregabilidade indicados.

Quadro 9 - Planilha de auto-avaliação

ATRIBUTOS DE EMPREGABILIDADE	☺	☹	☹
Capacidade de estabelecer network (contatos)			
Concentração criativa (capacidade de inovar/criar)			
Capacidade conceitual (estabelecer conceitos próprios)			
Domínio de línguas estrangeiras			
Multifuncionalidade (capacidade de exercer atividades diversas)			
Visão internacional			
Visão do conjunto e do futuro			
Leitura diária			
Capacidade de mudar			
História profissional			
Capital social (capacidade de influenciar na comunidade)			
Capital profissional (nível de desenvolvimento profissional)			
Capacidade de lidar com pressão			
Capacidade de lidar com ambigüidades e incertezas			
Capacidade de usar conhecimentos acumulados			
Capacidade de implementar (execução de ideias)			
Capacidade de equilibrar vida pessoal e profissional			
Disposição para correr riscos			
Curiosidade e inquietação			
Abertura intelectual (disposição para contato com novos conhecimentos)			
Agressividade positiva (assertividade)			
Segurança: não ter medo de perder a cadeira			
Relação adulto/adulto (autogestão/autonomia)			
Habilidade de perceber e lidar com pessoas			
Disposição tanto para ser estrela como para carregar piano			
Jogar em equipe (conseguir trabalhar com pessoas de ponto de vista diferentes)			
Canalização de energia para atividade produtiva			
Agilidade			
Flexibilidade			
Adaptabilidade			
Auto-percepção (capacidade de se perceber)			
Capacidade de ouvir e entender o ponto de vista do outro			
Capacidade de falar com fluência e objetividade			
Capacidade de aprender			

Estabelecimento de Objetivos



Tendo refletido sobre sua posição atual, seus interesses, sua *causa*, enfim, sua carreira, acreditamos que você tenha agora condições de estabelecer o que costumamos chamar “*objetivos de carreira/desenvolvimento*”.

Tais objetivos são marcos que expressam desejos e posições que você busca para si próprio e tem como desafio a aspiração de realizá-los.

Para defini-los, observe o seguinte:

Os objetivos deverão ser poucos – Ex.: 4 (quatro)

Você poderá começar pelo objetivo do próximo ano ou do final de carreira, não importa.

Defina-os de tal maneira que sejam facilmente verificáveis ao longo do tempo. Possíveis desvios servirão de base para retificações no seu Plano de Desenvolvimento Individual.

Observe que o objetivo deve:

Ser descrito de maneira que você quando o alcançou.

Ser formulado de forma clara.

Ser realístico.

Ser desafiante.

Valer a pena.

Plano de ação para o alcance dos objetivos

Tendo agora uma visão mais ampliada sobre os seus limites de atuação, reveja os exercícios, avaliando cuidadosamente onde você se situa diante das competências e atitudes necessárias ao exercício da função.

Diminuir a distância entre seu perfil atual e o perfil desejado deverá ser o principal objetivo de seu Plano. Para tanto, seu planejamento deverá cobrir as áreas educacional, funcional e pessoal.

Na área educacional, relacione atividades de leitura, participação em cursos de graduação, especialização, aperfeiçoamento, seminários etc.

Na área funcional, relacione atividades que impliquem em visitas técnicas, estágios, trabalhos temporários, rodízios etc.

Na área pessoal, relacione atividades ligadas a lazer, esportes, hobbies, convívio familiar e social, desenvolvimento de novas relações, viagem com finalidade de estudo ou não, etc.

OBJETIVO:

PLANO DE AÇÃO:

(Para cada etapa/ação estabeleça prazo e recursos, sejam eles materiais ou não, para permitir a visualização da execução).

OBJETIVO:

PLANO DE AÇÃO:

(Para cada etapa/ação estabeleça prazo e recursos, sejam eles materiais ou não, para permitir a visualização da execução).

OBJETIVO:

PLANO DE AÇÃO:

Quadro 11 - Forças ou fatores a serem minimizados

FORÇAS / FATORES DE INSUCESSO	COMO MINIMIZÁ-LOS

Anexo 9.7 - Questionário utilizado na entrevista

- a) Qual a sua opinião sobre a metodologia de *coaching*?
- b) Você acredita que o *coaching* seja um bom procedimento para capacitação profissional?
- c) Como você avalia o processo de Avaliação de Desempenho na Caixa?
- d) Você acha que as sessões de *coaching* foram bons momentos para uma avaliação de desempenho contínua?
- e) Você acha que o *coaching* lhe ajudou a implementar as propostas do seu Plano de Desenvolvimento Individual?
- f) Esta metodologia trouxe uma melhor relação entre você e seu gerente/chefe?
- g) Você acha que conheceu melhor seu colega de trabalho após as sessões de *coaching*?
- h) Após os encontros foi analisado um aumento de produtividade na equipe em geral?
- i) Seu gerente foi um bom *coach*?
- j) Seu subordinado teve interesse nas informações passadas a ele? (questão específica para o *coach*)
- k) Qual a sua opinião sobre as ferramentas utilizadas nas sessões entre você e seu *coach*?
- l) Quais as dificuldades encontradas, se houveram, no decorrer das sessões?
- m) Qual a sua expectativa após o encaminhamento das sessões?
- n) Nestes momentos houve uma troca de *feedback* entre você e seu *coach*?
- o) Quais os possíveis impactos das sessões de *coaching* sobre seu desenvolvimento.
- p) Você sentiu-se mais motivado após as sessões de *coaching*?
- q) Você teve interesse na implementação desta ferramenta?
- r) Você acha viável a continuidade do uso desta metodologia? Se sim, por quê? Se não por quê?
- s) Quais as sugestões para melhorar o processo de *coaching* na agência, caso ache que a mesma deva prevalecer?
- t) Comentários adicionais.

JULIANA DE OLIVEIRA RAMOS

Dados Pessoais

Brasileira, solteira, 27 anos
Residente em Caxias do Sul
juli1911@yahoo.com.br

Formação Acadêmica

Ensino Fundamental e Médio concluído na Escola Nossa Senhora do Carmo em Caxias do Sul. Término em dezembro de 1999.

Ensino Superior concluído na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Término em dezembro 2009.

Idiomas

Inglês básico
Espanhol básico

Experiência Profissional

Caixa

Cargo Inicial: Técnica Bancária
Permanência: 4 anos e 6 meses

Cargo Final: Caixa
Período: maio de 2005 até hoje

Banco do Brasil

Cargo Inicial: Estagiária
Permanência: 2 anos
2005.

Período: maio de 2003 até maio de

Polícia Civil de Porto Alegre

Cargo Inicial: Estagiária
Permanência: 1 ano e 8 meses
de 2002.

Período: abril de 2001 até dezembro

Capacitação Profissional

Experiência com vendas e atendimento ao público.

Caxias do Sul, 01 de dezembro de 2009.

JULIANA DE OLIVEIRA RAMOS 115890

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Tur- ma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2008/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	B	A	Aprovado	2
2008/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	FF	Reprovado	12
2008/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	B	Aprovado	4
2008/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	A	Aprovado	4
2007/2	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	C	-	Cancelado	4
2007/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	B	Aprovado	4
2007/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	B	Aprovado	4
2007/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	C	Aprovado	4
2006/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	FF	Reprovado	4
2006/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	FF	Reprovado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	B	Aprovado	4
2006/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	A	-	Cancelado	4
2005/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2005/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING (ADM01169)	U	B	Aprovado	2
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	FF	Reprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO (ADM01167)	U	FF	Reprovado	2
2005/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	FF	Reprovado	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2005/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	A	FF	Reprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	C	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	C	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	A	Aprovado	4
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	C	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	C	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	C	Aprovado	4
2004/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	C	Aprovado	6
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	B	Aprovado	4
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	A	Aprovado	4
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	D	Reprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	B	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	B	Aprovado	4
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	A	Aprovado	4
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	B	Aprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	B	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	C	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2002/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	A	Aprovado	4
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	B	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	B	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	A	Aprovado	4
2002/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	A	Aprovado	4
2002/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	A	Aprovado	4

2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	C	Aprovado	6
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	A	Aprovado	4
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	B	Aprovado	4
2001/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	D	A	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Área de Atuação: RECURSOS HUMANOS

Título: A utilização do coaching como ferramenta de desenvolvimento na Agência Imigrante

Período Letivo de Início: 2009/2

Período Letivo de Fim: 2009/2

Data de Início: 17/08/2009

Data de Fim: 04/12/2009

Tipo de Trabalho: Trabalho de Diplomação

Data Apresentação: 04/12/2009

Conceito: -