



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

COACHING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

GUSTAVO FOIZER FERRAZ
MATRÍCULA Nº 20782185
PROFESSOR ORIENTADOR:
HOMERO REIS

Brasília, novembro de 2009.

GUSTAVO FOIZER FERRAZ

**COACHING COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Homero Reis

Brasília, novembro de 2009

GUSTAVO FOIZER FERRAZ

**COACHING COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Banca Examinadora:

Prof. : Homero Reis
Orientador

Prof. (a)
Examinador (a)

Prof. (a)
Examinador (a)

Dedico,
a Priscila Quinan Mokdissi, por todo
apoio, carinho, amor, e incentivo.

Agradeço,
primeiramente a Deus, pois sem ele
nada seria possível. Agradeço à
minha família por todo amor e apoio.
Em especial agradeço ao Professor
Homero Reis pela dedicação e
paciência

Lista de Gráficos e Tabelas

GRÁFICO 1 – Questão 1 do questionário aplicado.....	25
GRÁFICO 2 – Questão 2 do questionário aplicado	26
GRÁFICO 3 – Questão 3 do questionário aplicado	27
GRÁFICO 4 – Questão 4 do questionário aplicado.....	28
GRÁFICO 5 – Questão 5 do questionário aplicado.....	29
GRÁFICO 6 – Questão 6 do questionário aplicado.....	30
GRÁFICO 7 – Questão 7 do questionário aplicado.....	31
GRÁFICO 8 – Questão 8 do questionário aplicado.....	32
GRÁFICO 9 – Questão 9 do questionário aplicado.....	33
GRÁFICO 10 – Questão 10 do questionário aplicado.....	34
GRÁFICO 11 – Questão 11 do questionário aplicado.....	35
GRÁFICO 12 – Questão 12 do questionário aplicado.....	36
GRÁFICO 13 – Questão 13 do questionário aplicado.....	37
GRÁFICO 14 – Questão 14 do questionário aplicado.....	38
GRÁFICO 15 – Questão 15 do questionário aplicado.....	39
TABELA 1 - Dados do questão 1 do questionário aplicado.....	25
TABELA 2 - Dados do questão 2 do questionário aplicado.....	26
TABELA 3 - Dados do questão 3 do questionário aplicado.....	27
TABELA 4 - Dados do questão 4 do questionário aplicado.....	28
TABELA 5 - Dados do questão 5 do questionário aplicado.....	29
TABELA 6 - Dados do questão 6 do questionário aplicado.....	30
TABELA 7 - Dados do questão 7 do questionário aplicado.....	31
TABELA 8 - Dados do questão 8 do questionário aplicado.....	32
TABELA 9 - Dados do questão 9 do questionário aplicado.....	33

TABELA 10 - Dados do questão 10 do questionário aplicado.....	34
TABELA 11 - Dados do questão 11 do questionário aplicado.....	35
TABELA 12 - Dados do questão 12 do questionário aplicado.....	36
TABELA 13 - Dados do questão 13 do questionário aplicado.....	37
TABELA 14 - Dados do questão 14 do questionário aplicado.....	38
TABELA 15 - Dados do questão 15 do questionário aplicado.....	39
TABELA 16 - Questionário sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes.....	47
TABELA 17 - Tabulação dos dados do questionário.....	49

Lista de Figuras

FIGURA 1 – Fundamentos do Coaching.....	16
FIGURA 2 – Etapas do processo de Coaching.....	23

RESUMO

O propósito desta monografia é averiguar como a ferramenta de coaching pode ser utilizada para o desenvolvimento de equipes. O objetivo geral do trabalho é verificar a utilidade da ferramenta de coaching junto ao desenvolvimento de equipes. O desejo de trabalhar com esse tema partiu das aulas de coaching do professor Homero Reis que demonstraram varias vantagens sobre a ferramenta podendo utilizá-la em vários campos da administração, no caso deste trabalho está na área de desenvolvimento de equipes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sob os termos coaching e desenvolvimento de equipes identificando suas características e o inter-relacionamento entre esses termos. Para fundamentar esta pesquisa foram aplicados onze questionários com perguntas previamente estruturadas no Hotel Nacional. Para desenvolver esse trabalho foi feita uma metodologia baseada no tipo de pesquisa exploratória quantitativa, uma vez que foram utilizadas fórmulas estatísticas para obter informações mais precisas sob o tema em estudo. Contudo, verificou-se que a ferramenta coaching pode ser utilizada como uma vantagem competitiva na hora de desenvolver equipes dentro de uma organização.

Palavras-chave: Coaching, desenvolvimento de equipes, Hotel Nacional, vantagem competitiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	14
2.1 ORIGEM DE COACHING.....	14
2.1.1 CONCEITO DE COACHING.....	14
2.1.2 ORIGEM DE EQUIPES.....	17
2.1.3 CONCEITO E FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO.....	18
2.1.4 EQUIPES EFICIENTES.....	19
2.1.5 COACHING DE EQUIPES.....	21
2.1.6 IMPLEMENTAÇÃO DE COACHING.....	22
3 METODOLOGIA.....	24
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	25
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	47
APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS DE COACHING E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	49

APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa tem como finalidade verificar a utilidade da ferramenta coaching no desenvolvimento de equipes nas organizações. E identificar a importância do coaching para as equipes; definir equipes e apresentar as abordagens do desenvolvimento de equipes.

É um trabalho bibliográfico que tem como foco conceituar os temas coaching e desenvolvimento de equipes. De outro lado a pesquisa também tem um lado exploratório que busca averiguar esses temas na prática através de questionários aplicados no Hotel Nacional na área de eventos.

Esta monografia foi feita com o intuito de aperfeiçoamento sobre o tema coaching, e como este tema pode influenciar no desenvolvimento de equipes mais eficientes.

A pesquisa divide-se em seis partes. A primeira parte faz uma breve introdução ao assunto coaching e desenvolvimento de equipes, e apresenta a estruturação do presente trabalho.

Em seqüência, o embasamento teórico encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte discorre sobre o tema coaching, e a segunda parte descreve o tema desenvolvimento de equipes. A primeira parte tem como sub-tópicos, a origem do coaching, e o conceito de coaching. A segunda parte trás como sub-temas, a origem das equipes, o conceito e formação de equipes de trabalho, equipes eficientes, o coaching de equipes, e para finalizar a implementação do coaching.

Logo após, a terceira parte é a metodologia do trabalho, ou seja, como ele foi realizado desde o começo da pesquisa.

A finalizar, estão a quarta, a quinta, e a sexta partes que tratam da apresentação dos dados e discussão dos resultados, e para terminar estão as considerações finais, onde são apresentadas as conclusões da pesquisa em questão.

1 INTRODUÇÃO

O mercado do Século XXI obriga as empresas que querem ser competitivas a estarem sempre inovando e buscando alternativas para se destacarem no mercado em que atuam. Uma alternativa que tem se demonstrado importante para a competitividade das empresas é o trabalho de equipes, ou seja, projetos cuja duração é longa, e a tarefa é complicada necessita de ser desenvolvido por equipes que estão preparadas e adaptadas.

O desenvolvimento de equipes eficientes tem se tornado uma constante nas empresas que almejam competitividade, pois cada vez mais os obstáculos do mercado tem se tornado freqüente no ambiente profissional.

A partir disso foi elaborado o tema coaching como ferramenta para o desenvolvimento de equipes. O tema buscou unir duas ferramentas que trazem vantagem competitiva as empresas e questionar a compatibilidade dos mesmos. A partir desse titulo a monografia irá destrinchar esses dois tópicos, com o intento de verificar o problema de pesquisa.

Para tanto foi estruturado o problema de pesquisa: o coaching pode ser usado como ferramenta no desenvolvimento de equipes?

O objetivo geral desta monografia é de verificar a utilidade da ferramenta coaching para o desenvolvimento de equipes, particularmente na área de eventos do Hotel Nacional.

Partindo do objetivo geral foram criados objetivos específicos para facilitar a visualização do trabalho. Foram elaborados quatro objetivos específicos sendo eles: identificar os conceitos principais do coaching e do desenvolvimento de equipes; descrever as equipes de alta performance; averiguar o uso da ferramenta coaching no desenvolvimento de equipes; analisar o trabalho em equipe desenvolvido na empresa.

O trabalho se justifica em três abordagens: acadêmica, social, e aplicada. A respeito do meio acadêmico é utilizando essa abordagem para confrontar a teoria e a prática com o objetivo de identificar, na teoria, o desenvolvimento de equipes junto com a ferramenta coaching, e na prática, como as equipes podem ser mais eficientes em seus projetos. No âmbito social serve para verificar como esse trabalho em equipe tem influenciado para o crescimento pessoal e profissional de cada um. Por último na área aplicada o trabalho tem como foco desenvolver equipes

de alta performance através da ferramenta coaching e demonstrar a importância dessas equipes para a competitividade da empresa no mercado.

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho é exploratória, pois tem como fim averiguar os aspectos e fatores relacionados aos temas coaching e desenvolvimento de equipes. A natureza dos dados coletados é quantitativa, pois utiliza-se de fórmulas estatísticas no tratamento dos dados recolhidos. Como técnica para coleta de dados foi utilizado um questionário com quinze perguntas fechadas para todos os funcionários da área de eventos da empresa. O censo de pesquisa é de onze pessoas.

O problema elaborado pela pesquisa é fruto das necessidades mercadológicas nas empresas modernas. A competitividade é algo constante na rotina das organizações que estão continuamente em busca de se manterem no topo, ou alcançarem seus concorrentes. Com novas ferramentas podendo ser utilizadas para adquirirem vantagens competitivas sobre a concorrência, qualquer organização está disposta a pagar pela utilização desses novos instrumentos.

A ferramenta do coaching é relativamente nova na administração, surge na década de 80. Ou seja, existem áreas da empresa, processos que são realizados há anos, que podem ter melhorias ou até mesmo modificações com ferramentas novas como o coaching. Por isso o problema elaborado para esta monografia é pertinente. As guerras entre organizações diariamente trazem uma busca de qualquer diferencial mínimo entre a sua empresa e a da concorrência para poderem estar à frente.

Caso o problema seja verificado de forma positiva, ou seja, a ferramenta do coaching possa ser utilizada para o desenvolvimento de equipes, esse trabalho se torna referência para a melhoria ou desenvolvimento de novas equipes de trabalho nas organizações.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Origem do Coaching

O termo *coaching* surge do mundo esportivo nos Estados Unidos na década de 80. O *coach* é uma pessoa prontificada a levar um atleta ou uma equipe a alcançarem níveis máximos de desempenho. O *coaching* como uma disciplina fora do mundo dos esportes tem como objetivo potencializar as pessoas a desenvolverem suas tarefas da melhor maneira possível (ECHEVERRÍA *apud* WOLK, 2008).

A palavra *coaching* vem do inglês que significa treinar, direcionar ou ensinar, ou seja, expressa um caminho a ser seguido. O *coaching* pela estrutura da sua palavra deixa claro que é um processo de aprendizagem continua para a pessoa ou grupo que está sendo orientado. Sendo assim, a ferramenta de *coaching* é utilizada tanto no meio esportivo como no meio organizacional, para potencializar não só os jogadores, mas também os colaboradores das empresas (WOLK, 2008).

Da mesma maneira que o *coaching* esportivo orienta seus atletas a maximizarem seu desempenho físico e emocional ele também serve como base para direcionar os funcionários de uma empresa a maximizarem seus desempenhos profissionais e emocionais (WOLK, 2008). Ou seja, um time pode ser comparado a uma empresa, pois nos dois contextos as pessoas são motivadas e inspiradas a atingirem o melhor de si em busca do mesmo fim, caracterizando uma visão compartilhada.

Wolk (2008) também alega que este *coaching* esportivo é referência em outras áreas como um instrumento de intervenção quando é necessário obter resultados imediatos diante de adversários. Desta forma quando as organizações desenvolvem equipes eficientes elas buscam destaque frente à concorrência aumentando sua produtividade e eficácia do seu produto ou serviço.

2.1.1 Conceito de Coaching

Reis (2006) descreve o *coaching* como um processo de aprendizagem pelo qual se transforma um observador com a ajuda de outro observador, sendo este outro observador o “*coach*”. A palavra “transforma” é extremamente forte e

necessária para descrever como funciona o processo, pois qualquer pessoa que participa de um *coaching* bem elaborado se torna uma pessoa diferente.

Para os autores Porché e Niederer (2002), *coaching* significa ajudar as pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de seus objetivos. Em outras palavras, tornar as pessoas mais focadas e animadas na realização dos seus projetos. Essa definição deixa claro que o objetivo principal do *coaching* é orientar e não mandar, verbos nitidamente diferentes.

Wolk (2008) define o coaching como um soprador de brasas. Essa metáfora é feita para simbolizar o *coachee* como uma pessoa que sabe qual é o objetivo que deve ser atingido, porém ele anda desmotivado, preso e com sentimento de incompetência ante alguma situação. Ou seja, a brasa está quase se apagando, porém ela está lá, e o soprador de brasa vem acender de volta essa chama para motivar o *coachee*.

O *coaching* é uma porta de entrada para mudanças, pensar diferente, a revisão dos modelos mentais. Processo de transformação do observador que muda a forma que ele se encontra no mundo, com isso modificando a forma que ele agirá no mundo. (WOLK, 2008)

Wolk (2008) também descreve *coaching* como um processo de análise onde o ser humano reflete sobre seus antigos julgamentos e forma de atuação assumindo responsabilidades sobre seu novo comportamento. Desta maneira, o *coachee* é sempre orientado pelo seu *coach* a tratar os problemas como fatores internos, pois se eles fossem externos não haveria necessidade de mudança.

A autora O'Neill (2001) afirma que a base do *coaching* é ajudar as pessoas que lideram a solucionar os problemas ou dilemas que enfrentam nas organizações, e que quando esses problemas ou dilemas são solucionados acabam transformando o que aprenderam em resultados positivos para suas empresas. Sendo assim, o objetivo principal do *coaching* pode ser caracterizado como uma ferramenta de auxílio às pessoas, de forma que estas se transformem e atinjam o seu potencial máximo em qualquer coisa realizada.

O *coaching* também pode ser definido graficamente a partir de suas idéias fundamentais que são: idéias funcionais, ética e valores, aprendizagem transformacional, linguagem e ferramentas dialógicas, emocionalidade, e corporalidade. Porém o *coaching* não pode ser apenas caracterizado por um conjunto de técnicas, pois a teoria se difere da prática (WOLK, 2008)

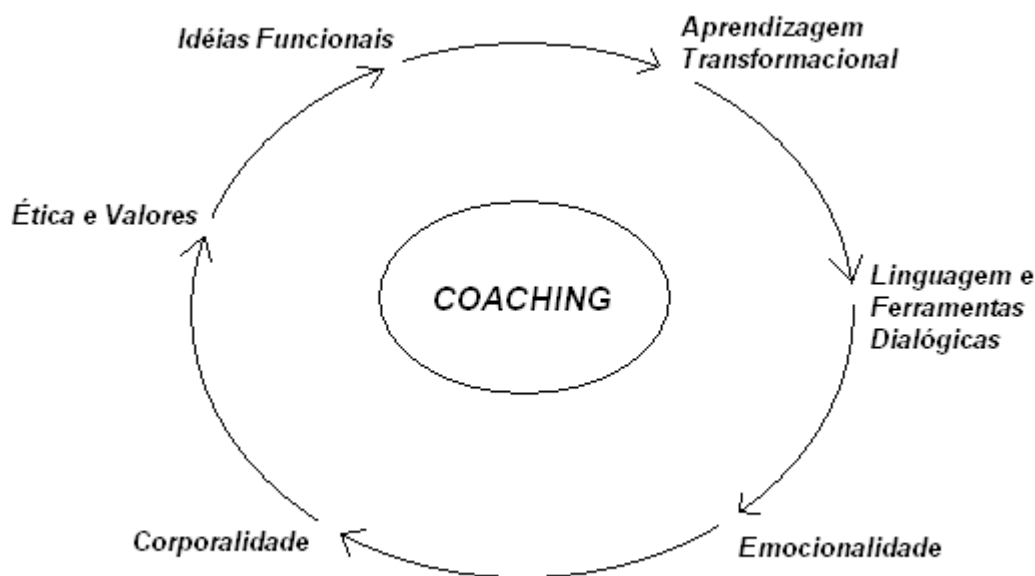


Figura 1. Fundamentos do *Coaching*
 Fonte: Wolk (2008, p. 16)

Wolk (2008) demonstra na figura acima que aprendizagem transformacional é um fundamento primordial de *coaching*, onde o *coachee* se transforma, possibilitando novas distinções. Porém aprendizagem não significa apenas a obtenção de informações, pois ela requer uma mobilização do ser humano e uma expansão da sua zona de conforto. Ou seja, aprender significa agir.

Coaching também é uma técnica dialógica, pois como uma simples palavra pode-se alterar percursos futuros de ação. Assim sendo, o *coaching* é uma ferramenta importante para direcionar o *coachee* em seus caminhos futuros, fazendo-o atingir suas metas, através da linguagem que possibilita amadurecer o *coachee*. (WOLK, 2008)

Porém, Reis (2006) argumenta que o ser humano não se expressa somente através da linguagem. E destaca que os termos na figura acima: corporalidade, emocionalidade e linguagem são interligados no domínio do observador. Isto é, os sentimentos internos do indivíduo são refletidos em seu comportamento e sua linguagem. O autor ainda cita que 90% do comportamento humano é automatizado, ou seja, o que acontece internamente é naturalmente refletido externamente.

O *coaching* é visto como uma relação interpessoal entre o *coach* e o *coachee*, onde é necessário sobre tudo uma confiança para gerar-se um vínculo entre estes. Tendo isso em vista, a ética, que se refere às responsabilidades, valores e

obrigações do ser humano, se torna fundamental para o andamento do processo. (WOLK, 2008)

Araújo (2006) adverte que *coaching* pode ser confundido com outros conceitos, portanto convém dizer o que não é *coaching*. Segundo o autor *coaching* não é um treinamento onde são desenvolvidos os conhecimentos e habilidades dos funcionários. Coaching também não se restringe à um simples gerenciamento ou liderança, pois o *coach* age em segundo plano, ou seja, nos bastidores não recebendo mérito pelo trabalho executado pelo *coachee*, por outro lado o *coach* não assume responsabilidade pelas ações do *coachee*.

2.1.2 Origem das Equipes

O ser humano desde a antiguidade foi criado em grupos ou equipes. Desde os nômades até as famílias de hoje em dia. Cada pessoa acaba aprendendo a lidar de uma forma diferente com equipes e grupos devido as suas experiências (TONET *et al*, 2006).

A primeira referência que é feita sobre uma pessoa está relacionada à família, isso quer dizer que a forma com que a pessoa agirá dentro do grupo tem algo a ver com o que ela viveu perante a sua família (TONET *et al*, 2006). Moreno (TONET *apud et al*, 2006) em seus estudos faz uma formulação importante a respeito de agrupamentos e papéis que representamos. Segundo Bustos (*apud* TONET *et al*, 2006) em sua classificação existem papéis que se intercomunicam diante de três grupos.

O primeiro grupo de papéis tem a ver com a dependência da criança como filho, aluno, paciente, que acontece no início do seu desenvolvimento. O segundo grupamento busca os papéis de autonomia, trazendo a figura do pai a tona, a importância do trabalho e o exercício do poder. O terceiro e último grupamento trata de papéis relacionados a compartilhar e competir, que fazem parte da vida de um adulto. Também aborda as questões de limites, ataques, defesas e posse (TONET *et al*, 2006).

O objetivo de trazer estudos da sociologia para dentro do ambiente de trabalho é simples. Existe uma humanização dentro das organizações que deve ser estudada a fim de potencializar os resultados nas empresas. Os grupos passaram a ser classificados como unidade diferenciada, produtiva, e poderosa se tornando um

recurso importante para a produtividade e o seu desenvolvimento. (TONET *et al*, 2006)

2.1.3 Conceito e Formação de Equipes

O conceito de equipe para Tonet et al (2006) traduz um coletivo de pessoas reunidas com um objetivo comum especificado que melhore os resultados anteriormente obtidos pela soma dos trabalhos individuais. Por essa conceituação tira-se a conclusão de que o objetivo de uma equipe é gerar os melhores resultados possíveis trabalhando em conjunto, ao invés de totalizar as realizações particulares.

Manz e Sims (*apud* TONET *et al*, 2006) descrevem as equipes como grupos que tem tarefas diferentes, e que as pessoas que compõe esse grupo contam com uma variedade de habilidades para realizarem suas tarefas. Em outras palavras, os indivíduos que fazem parte de um grupo desenvolvem suas características principais para a realização do objetivo final.

Já Harris e Barnes-Farrel (*apud* TONET *et al*, 2006) caracterizam que a equipe de trabalho é um conjunto de pessoas que dividem responsabilidades em função dos resultados da empresa. Desta forma, mesmo com características, habilidades, e desenvolvuras diferentes os componentes de um grupo desenvolvem uma sinergia e uma relação interpessoal para atingir os melhores resultados possíveis.

Carvalho e Ferreira (2000) descrevem equipes de alto desempenho como um conjunto de habilidades que evoluem e crescem de maneira uniforme. Sendo assim, as equipes de alto desempenho possuem um leque de características que juntas se tornam poderosas para desenvolver grandes projetos.

O conceito de equipe evoluiu de equipe funcional para equipe interfuncional. As equipes funcionais são aquelas equipes tradicionais que estão submetidas a um gerente, são divididas por setor dentro das empresas e estão inseridas naquele organograma tradicional de pirâmide que da autoridade as pessoas que estão no topo da pirâmide. As equipes interfuncionais se tornaram chave do processo que torna as empresas mais flexíveis e ágeis, tem uma eficácia maior nos processos, melhor atendimento ao cliente, e principalmente tornar as empresas mais competitivas (CARVALHAL; FERREIRA, 2000).

Na hora de formar uma equipe é primordial o líder saber as características de cada indivíduo que fará parte da equipe, para poder designar o papel certo para cada pessoa. Caso isso não aconteça à equipe perde eficiência e tempo na hora de realizar qualquer projeto. Devem ser indicadas tarefas para as pessoas de acordo com suas habilidades, competências, e conhecimentos, caso contrário o indivíduo acaba ficando desmotivado e frustrado, não contribuindo corretamente para a conclusão do trabalho do grupo. (TONET *et al*, 2006)

Existe algumas características consideradas universais que um indivíduo deve ter para poder trabalhar em equipe. Por exemplo: é inquestionável que uma pessoa para trabalhar em equipe precisa saber se relacionar com outras pessoas. Outra condição necessária é adaptação a novas equipes, pois cada equipe possui uma característica particular e tem um tipo de sinergia entre os componentes, o que dificulta a transição de membros entre equipes (TONET *et al*, 2006).

Segundo Tonet et al (2006) duas condições são primordiais para a formação de uma equipe. A primeira condição alega que deve haver um significativo coletivo entre os membros da equipe para que eles sejam considerados uma equipe. Em outras palavras, todos os integrantes de um time de futebol desejam vencer a partida, e todos trabalharam para alcançar esse objetivo, caso contrário não faria parte de uma equipe.

A segunda condição para criação de uma equipe é a existência de um desafio que seja compartilhado com clareza entre todos os integrantes do grupo. Desta maneira, todos devem reunir suas competências em busca de superar esse desafio. A comunicação deve ser transparente, as informações devem ser compartilhadas, deve haver confiança, respeito, e disposição para relacionamentos interpessoais (TONET *et al*, 2006).

2.1.4 Equipes Eficientes

Moscovici (*apud* TONET *et al*, 2006) alega que as equipes mais eficientes estão se tornando potências no mercado competitivo. Ou seja, cada vez mais o trabalho em equipe tem sido de suma importância para o desenvolvimento de projetos nas empresas líderes de mercado. Isso demonstra a importância de tentar desenvolver equipes de alto desempenho para poder se manter a frente da

concorrência ou até mesmo ultrapassar quem estiver a sua frente, e esse trabalho de desenvolver as equipes será proposto através da ferramenta *coaching*.

Desafios crescentes em qualquer mercado como: a necessidade de satisfazer clientes, se manter a frente ou alcançar a concorrência, ter diferenciais suficientes para manter a longevidade do negócio são preocupações constantes das empresas contemporâneas. Cenários como este tem feito com que as empresas montem estruturas mais enxutas para cumprirem seus objetivos e as equipes de trabalho tem sido uma opção importante para as empresas chegarem onde querem chegar (TONET *et al*, 2006).

As equipes de alto desempenho são caracterizadas por superarem as metas e expectativas convencionais, obtendo resultados que excedem o padrão comum. O seu desempenho é baseado em altas esperanças e objetivos que estimulam um alto nível de produtividade. Estas equipes nem sempre possuem todas as características necessárias para ultrapassar todos os obstáculos, porém unindo forças elas conseguem atingir o alvo final (TONET *et al*, 2006).

Os integrantes de equipes de alto desempenho possuem um amplo conhecimento sobre seu potencial e capacidades. Sendo assim, eles procuram maximizar o seu desempenho em todas as áreas: racional, sensorial, emocional, cultural, e espiritual. Esses indivíduos assumem uma responsabilidade com seu próprio crescimento e sabem que isso afeta o resto do grupo, por isso cabe a ele motivar-se para continuar obtendo resultados positivos (TONET *et al*, 2006). Sendo assim, todos os componentes do grupo acabam criando expectativas de que os outros membros também serão responsáveis em realizar esse desenvolvimento pessoal.

Katzenbach & Smith (2001) citam que para se formar equipes de alto desempenho é necessário estabelecer a existência de duas disciplinas diferentes dentro do grupo. Essas disciplinas são: a disciplina de equipe e a disciplina do líder único. Ou seja, é importante que para cada trabalho que será desenvolvido dentro de um grupo ou equipe, fique definido o estilo de liderança que será exercido para o cumprimento da tarefa, será uma liderança única, ou uma liderança coletiva.

Na disciplina do líder único a comunicação deve ser executada formalmente, em outras palavras, os subordinados devem responder ao líder, porém o grupo deve ser consultado para definir suas metas e objetivos. Este líder exerce uma autoridade em relação ao grupo. Ou seja, existe uma pessoa responsável por tomar as

decisões. Os liderados acreditam e confiam que a palavra final deve partir do líder, porém suas sugestões são importantes e utilizadas com frequência (KATZENBACH; SMITH, 2001).

O líder único também desenvolve o papel de ditar o ritmo de trabalho e o conteúdo das atividades, monitorando a tarefa de cada indivíduo. Este também avalia o desempenho de cada membro e é responsável por estes resultados ao final do projeto (KATZENBACH; SMITH, 2001).

Por outro lado na disciplina de equipe a meta que o grupo estabelece supera a performance individual. O grupo trabalha sempre em conjunto e todos os seus membros exercem a mesma autoridade sobre decisões. Os talentos, habilidades, e conhecimentos individuais são compartilhados. A abordagem e o conteúdo das atividades são estabelecidos através de um consenso formado previamente entre os componentes do grupo (KATZENBACH; SMITH, 2001).

Acima de tudo essas duas disciplinas possuem fundamentos em comum para serem caracterizados como equipes de alto desempenho: boa comunicação, papéis definidos dos membros, processo produtivo, e responsabilidade distribuída. Essas duas disciplinas são importantes para situações diferentes que cada grupo enfrenta, ora deve ser exercida uma disciplina de líder único, e em outra situação deve ser trabalhada a disciplina de equipe (KATZENBACH; SMITH, 2001).

2.1.5 Coaching de Equipes

O processo de *coaching* individual é diferente do processo de *coaching* de equipes, pois um *coaching* de equipes requer um tipo de trabalho voltado para todo um grupo de pessoas e não somente um indivíduo. A orientação do *coach* que dirige um grupo deve ser abordada de forma diferente, pois ela se divide em dois níveis: o primeiro é o nível individual, e o segundo é o nível de orientação coletivo. (PORCHÉ; NIEDERER, 2002)

Para iniciar o processo de *coaching* de equipes é importante visualizar o papel que cada indivíduo tem dentro do grupo que está sendo analisado. É dessa forma que você irá conhecer cada membro e o porquê está envolvido naquele grupo ou projeto. Outro fator importante dentro do *coaching* de equipes é tratar todas as pessoas como se estivessem no mesmo nível, isso facilita a comunicação dentro do grupo (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

O *coaching* em grupo traz além da aprendizagem pessoal uma integração entre os componentes do grupo que gera aprendizagem interpessoal. Os membros aprendem em um ambiente dinâmico e interativo a se relacionarem com pessoas de diferentes personalidades, assim colaborando para o desenvolvimento de cada um (WOLK, 2008).

O papel do *coach* no trabalho em equipe é verificar que os objetivos e as metas a serem cumpridas estão coerentemente interpretadas por todos os membros que participam daquele projeto. O *coach* também capacita estes membros a serem melhores observadores de si mesmos para saberem seus pontos fortes e pontos fracos, e utilizarem isso em prol do sucesso do grupo. A partir do momento que qualquer pessoa consegue se auto-avaliar ela maximiza o seu potencial de ação nas áreas que ela tem habilidades, e consegue desempenhar melhor seu papel dentro de qualquer equipe (WOLK, 2008).

2.1.6 Implementação do Coaching

A aplicação do *coaching* é indicada quando a organização passa por certas situações de conflito específicas, onde uma contravenção utilizada em uma empresa não seria a mesma para outra. Uma circunstância onde o *coaching* é aconselhado seria quando existe conflitos de papéis e de valores estabelecidos pelas equipes. Quando surgem problemas deste caráter é aconselhável que as pessoas dentro do grupo desenvolvam atividades que utilizem as suas relações interpessoais (ARAUJO, 2006).

Em outro momento, o *coaching* pode ser utilizado quando surgem problemas de natureza pessoal. Sendo assim o *coach* pode ajudar a pessoa a se realizar emocionalmente não somente dentro como fora da empresa. Problemas relacionados aos processos decisórios da organização como também de desenvolvimentos de pessoas podem ser tratados com a utilização do *coaching* (ARAUJO, 2006).

Para a implementação do *coaching* nas organizações, existem quatro etapas a serem executadas, especificadas na figura abaixo.

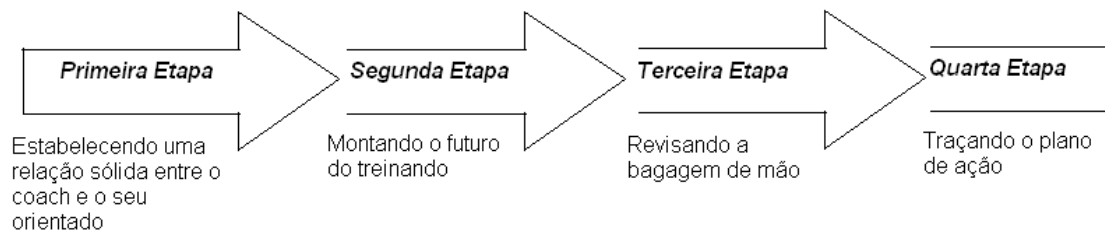


Figura 2. Etapas de um processo de *coaching*

Fonte: Araujo (2006, p. 259)

A primeira etapa de um processo de implementação de *coaching* se resume em estabelecer uma relação entre *coach* e *coachee*, pois quando se lida com pessoas é preciso desenvolver um vínculo de confiança levando em consideração que existe um trabalho a ser realizado. Nesta etapa se mapeia as características da pessoa estabelecendo seus pontos positivos e pontos negativos, e incentiva-se uma auto-avaliação (ARAÚJO, 2006).

Na segunda etapa desse processo é estabelecido o futuro do orientado, ou seja, onde ele almeja chegar e que obstáculos ele precisará vencer para alcançar o seu objetivo. Pois, na primeira etapa o *coach* já desenhou um perfil do indivíduo com quem está lidando para em seguida estabelecer uma meta (ARAÚJO, 2006).

A terceira etapa consiste em revisar as seguintes características pessoais: valores, atitudes, padrões de comportamento, e experiências. O objetivo desta etapa é saber como esse ser humano age em certas situações e o que ele deve fazer daqui pra frente para alcançar o que anseia (ARAÚJO, 2006).

Na quarta e última etapa é traçado o plano de ação. Em outras palavras, tudo o que deve ser realizado para poder cumprir o seu objetivo final, isso inclui: prazos a serem cumpridos, táticas, estratégias, materiais, recursos financeiros, e informações (ARAÚJO, 2006).

3 METODOLOGIA

A presente monografia utilizou como método de procedimento o estudo de caso, realizando uma pesquisa no Hotel Nacional. De acordo com os meios técnicos de investigação, utiliza-se a pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros e pesquisa documental (LAKATOS, 2003).

Foi realizada uma pesquisa de campo para coleta de dados e informações diretamente na empresa em estudo para fundamentar o objetivo desse trabalho. A natureza desses dados coletados é quantitativa, pois utiliza-se de fórmulas estatísticas no tratamento dos dados recolhidos (LAKATOS, 2003).

O censo pesquisado foi do Hotel Nacional, na área de eventos da empresa, que em sua totalidade constitui-se de onze funcionários com idade média entre 25 e 50 anos, sendo assim não houve amostragem.

Foram aplicados questionários estruturados, pois apresentam questões fechadas que não possibilitam alterações. Estes foram distribuídos no dia 3 de novembro, às 14:30 horas, período em que todos os funcionários se encontram na empresa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Questão: 1. As tarefas em grupo são concluídas no prazo.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	1	0	4	6	0	11
0	9%	0%	36%	55%	0%	100%

TABELA 1 – Tabulação questão 1 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

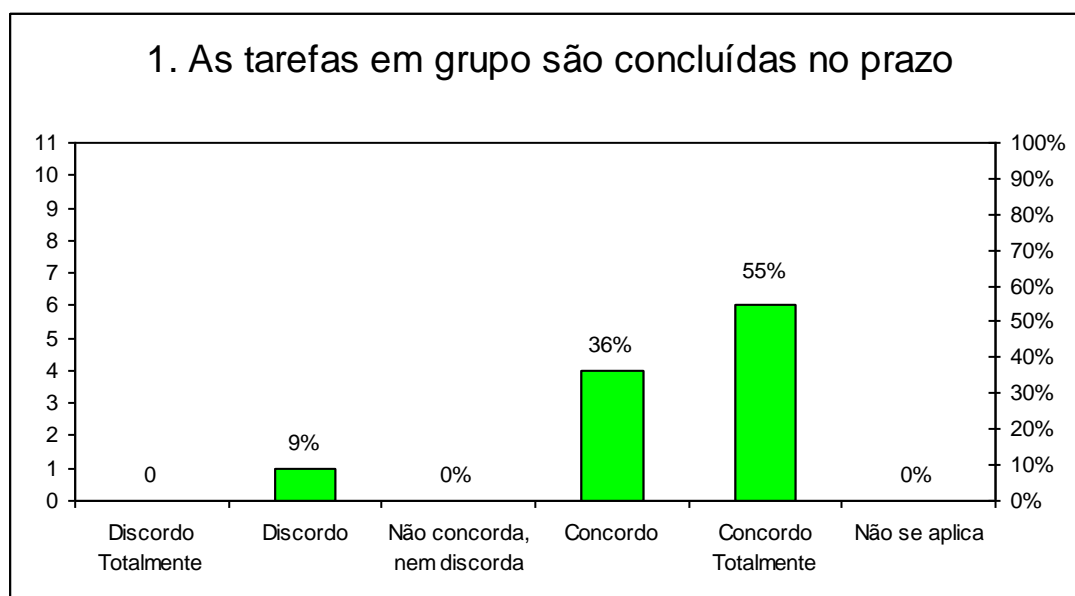


GRÁFICO 1 – Questão 1 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Como a maioria dos questionados respondeu que as tarefas têm sido concluídas no prazo, o trabalho em equipe está sendo desenvolvido de forma correta. Tonet (2006) descreve que equipes de alto desempenho estão sempre trabalhando para ultrapassar marcos estabelecidos, ou seja, se essa equipe está trabalhando dentro do prazos ela está sendo eficiente.

Questão 2: As decisões estabelecidas para o grupo são claras para todos.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	1	6	3	1	0	11
0%	9%	55%	27%	9%	0%	100%

TABELA 2 – Tabulação questão 2 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

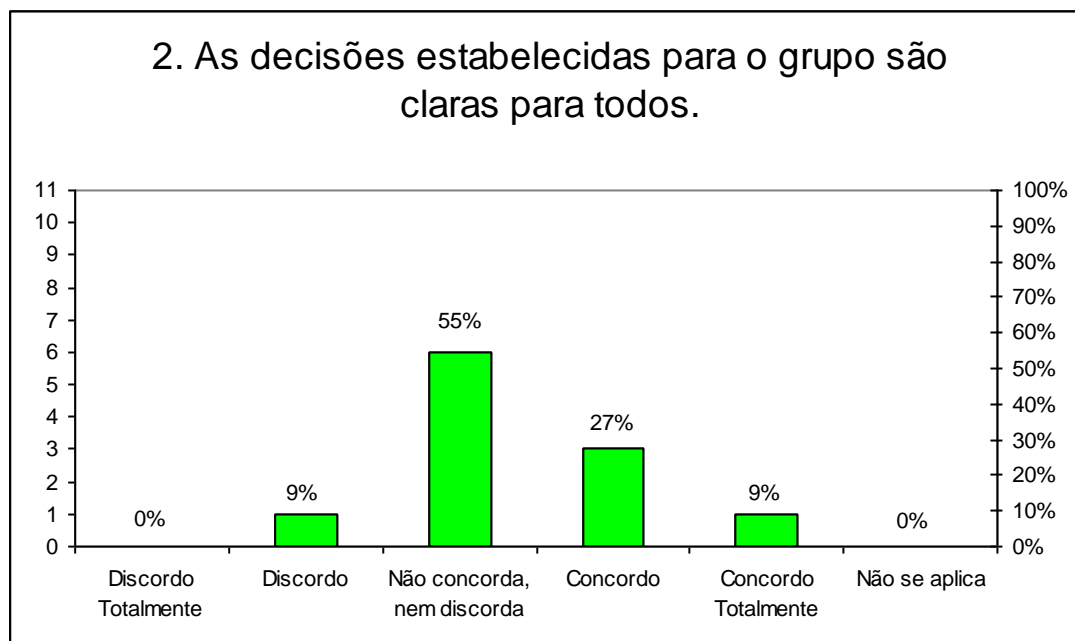


GRÁFICO 2 – Questão 2 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

A maioria dos membros da equipe respondeu que não concorda, nem discorda que as decisões estabelecidas para o grupo são claras para todos. Isso demonstra que nem sempre as decisões têm sido claras. Tonet (2006) afirma que o ambiente ideal de uma equipe de alto desempenho é aquele, onde todos estão focados no mesmo objetivo. O que não é o caso dessa equipe, pois nem todos estão cientes da clareza das decisões do grupo.

Questão 3: Os papéis são delegados corretamente.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
2	4	2	2	1	0	11
18%	36%	18%	18%	9%	0%	100%

TABELA 3 – Tabulação questão 3 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

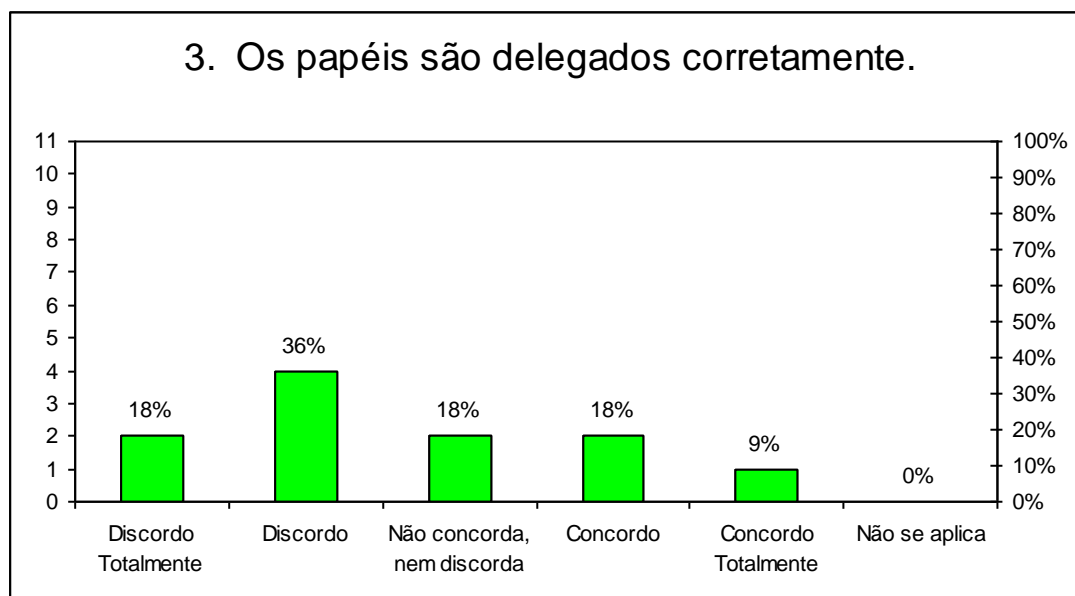


GRÁFICO 3 – Questão 3 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Os papéis têm sido delegados incorretamente de acordo com essa equipe. Katzenbach e Smith (2001) descrevem que equipes de alto desempenho devem ter as pessoas qualificadas para desempenhar cada papel na equipe. Para tanto, essa equipe precisa achar o local onde cada membro irá desempenhar melhor sua habilidade.

Questão 4: Existe sinergia entre os indivíduos do grupo.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	0	1	5	5	0	11
0%	0%	9%	45%	45%	0%	100%

TABELA 4 – Tabulação questão 4 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

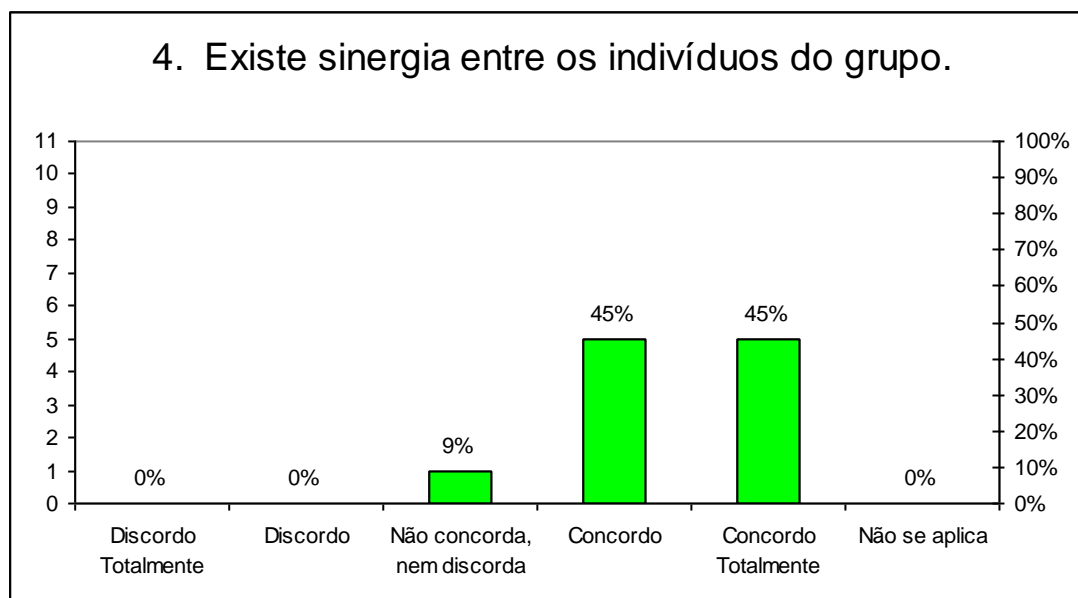


GRÁFICO 4 – Questão 4 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Os membros da equipe com noventa por cento de aprovação concordam que existe sinergia entre os componentes do grupo. Tonet (2006) credibiliza como um fator essencial para equipes de alto desempenho a sinergia entre os membros do grupo. Neste caso a equipe demonstra ter um forte ponto positivo com relação a sinergia.

Questão 5: As opiniões e sugestões são respeitadas.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
2	2	2	2	2	1	11
18%	18%	18%	18%	18%	9%	100%

TABELA 5 – Tabulação questão 5 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

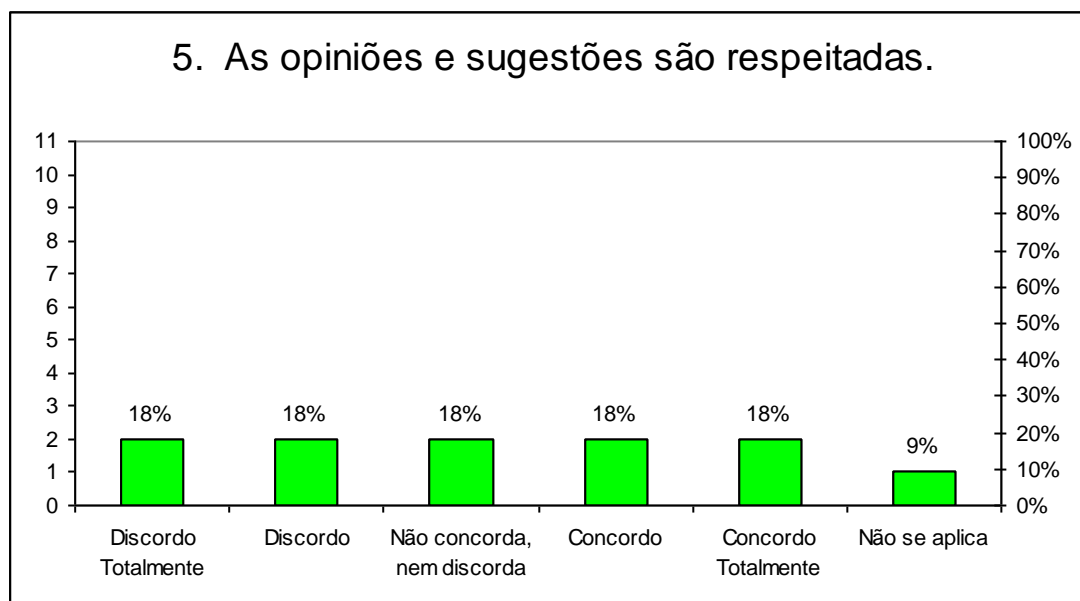


GRÁFICO 5 – Questão 5 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Em relação as opiniões e sugestões que são feitas dentro do grupo existe uma discórdia entre a maioria dos membros, metade dos indivíduos acreditam que as opiniões e sugestões são respeitadas, enquanto a outra metade não acredita. Katzenbach e Smith (2001) sugerem que em todas as equipes de alto desempenho deve existir um respeito entre os componentes. Ou seja, esse respeito em relação aos membros da equipe deve ser melhorado, para que a metade insatisfeita dos questionados, mude de idéia.

Questão 6: As reuniões são produtivas.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	1	6	3	1	0	11
0%	9%	55%	27%	9%	0%	100%

TABELA 6 – Tabulação questão 6 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

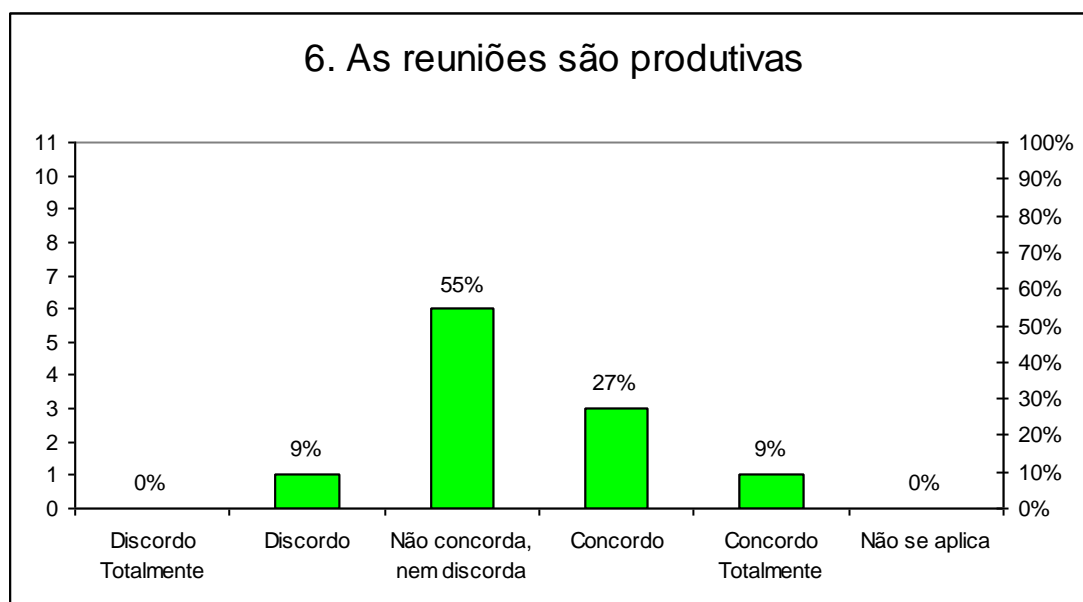


GRÁFICO 6 – Questão 6 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

No caso da produtividade das reuniões, mais da metade dos questionados acreditam que as reuniões não fazem diferença, ou seja, é preocupante quando os membros de uma equipe não concordam, nem discordam em relação a produtividade das reuniões. Tonet (2006) utiliza as reuniões para treinar os membros para o próximo objetivo, ou seja, elas devem ser produtivas. Caso isso não aconteça, há algo de errado que precisa ser mudado, o que é o caso nessa equipe.

Questão 7: O objetivo coletivo é mais importante que o objetivo individual.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
1	2	4	2	2	0	11
9%	18%	36%	18%	18%	0%	100%

TABELA 7 – Tabulação questão 7 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

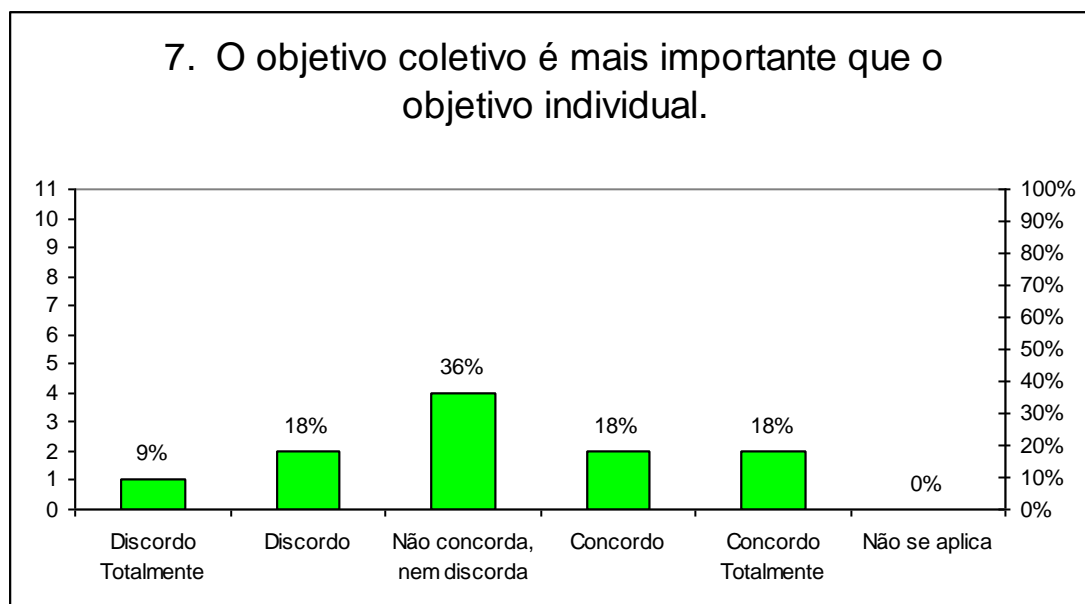


GRÁFICO 7 – Questão 7 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

O objetivo coletivo é mais importante que o objetivo individual para 36% dos questionados, outros 36% não concordam e nem discordam, e os últimos 27% discordam. Neste caso parte da equipe acredita no objetivo coletivo, enquanto a maioria não quer saber, ou discorda. Tonet (2006) cita que para uma equipe ser de alto desempenho ela deve se preocupar com o objetivo do grupo, ou seja, o objetivo coletivo. No caso do Hotel Nacional algo precisa ser feito para conscientizar os membros da equipe em relação ao objetivo coletivo de um grupo.

Questão 8: As discussões são raras e o relacionamento interpessoal é positivo.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	0	1	3	7	0	11
0%	0%	9%	27%	64%	0%	100%

TABELA 8 – Tabulação questão 8 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

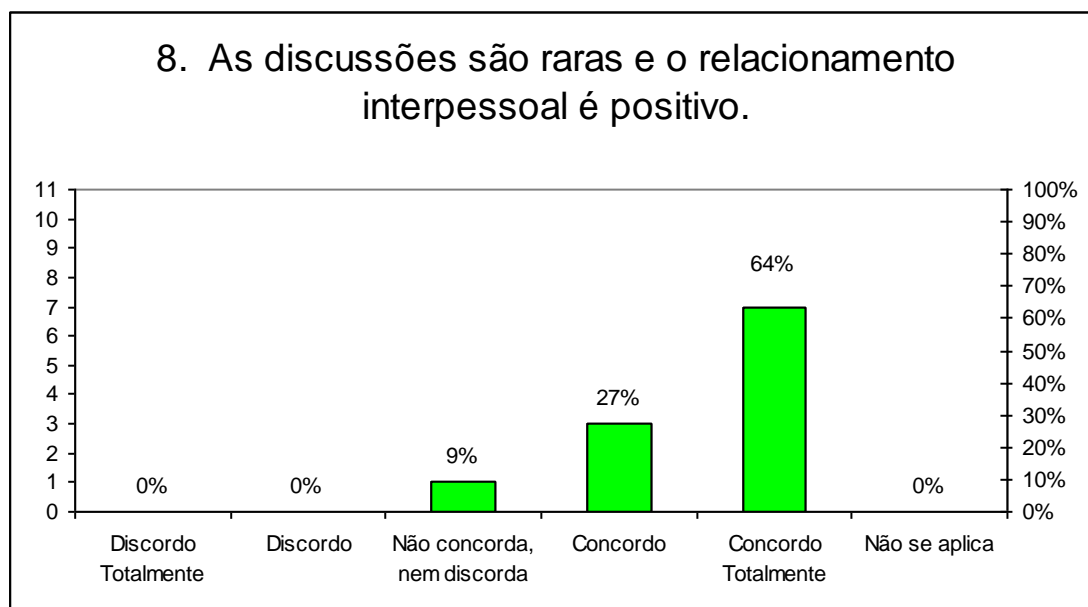


GRÁFICO 8 – Questão 8 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Um grupo que em sua maioria concorda que as discussões são raras e o relacionamento interpessoal é positivo tem tudo para ser tornar uma equipe eficiente de acordo com Carvalho e Ferreira (2000). Pois, esses dois atributos são pontos positivos em equipes eficientes.

Questão 9: O grupo tem trabalho para maximizar resultados.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	2	4	1	4	0	11
0%	18%	36%	9%	36%	0%	100%

TABELA 9 – Tabulação questão 9 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

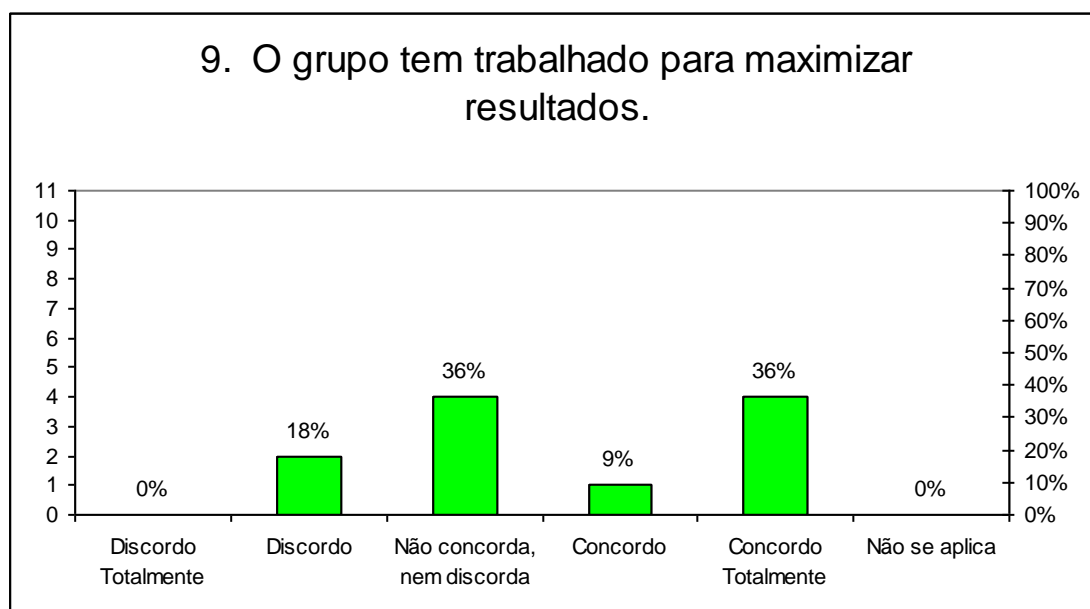


GRÁFICO 9 – Questão 9 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Um pouco menos da metade dos membros da equipe acreditam que o grupo tem trabalhado para maximizar resultados, porém a maioria discorda ou não concorda e nem discorda e isso é preocupante quando se fala em equipes de alto desempenho. Porque as equipes eficientes devem trabalhar sempre para maximizar resultados de acordo com Tonet (2006). E na equipe de eventos do Hotel Nacional isso não tem sido feito pela maioria.

Questão 10: Trabalhar nesse grupo me potencializa como indivíduo.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
1	4	4	0	2	0	11
9%	36%	36%	0%	18%	0%	100%

TABELA 10 – Tabulação questão 10 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

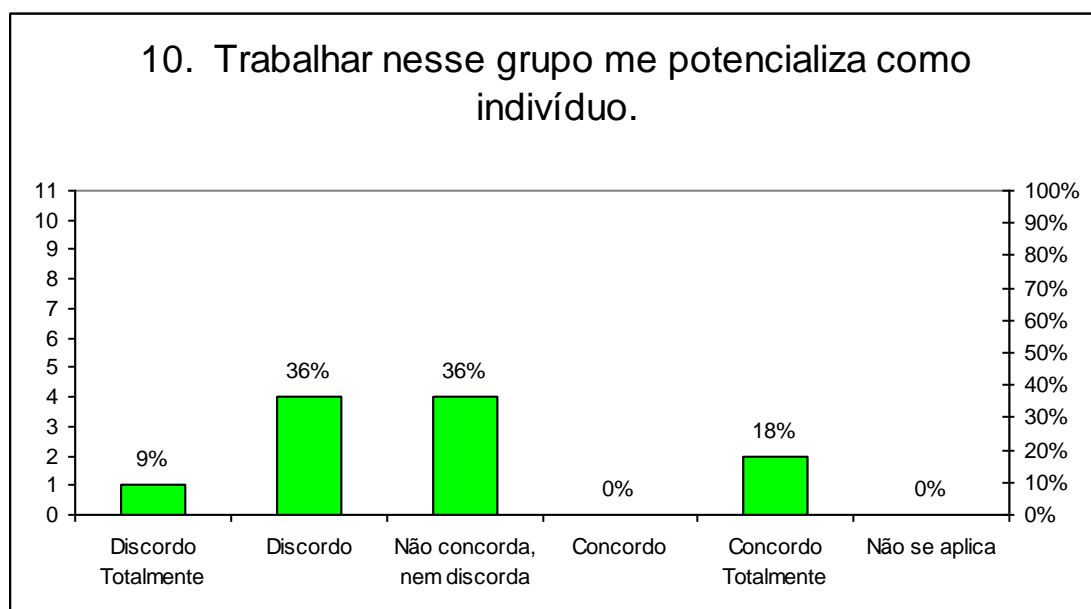


GRÁFICO 10 – Questão 10 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Mais da metade dos questionados confirmam que não estão sendo potencializados individualmente pelo trabalho desenvolvido em grupo, em outros termos, essa equipe não está trazendo benefícios individuais para eles. Tonet (2006) afirma que para uma pessoa atingir o seu máximo desempenho no grupo ela precisa estar somando algo desse grupo, o que não é o caso na equipe de eventos do Hotel Nacional.

Questão 11: Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para melhorar o desempenho coletivo.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	2	2	2	5	0	11
0%	18%	18%	18%	45%	0%	100%

TABELA 11 – Tabulação questão 11 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

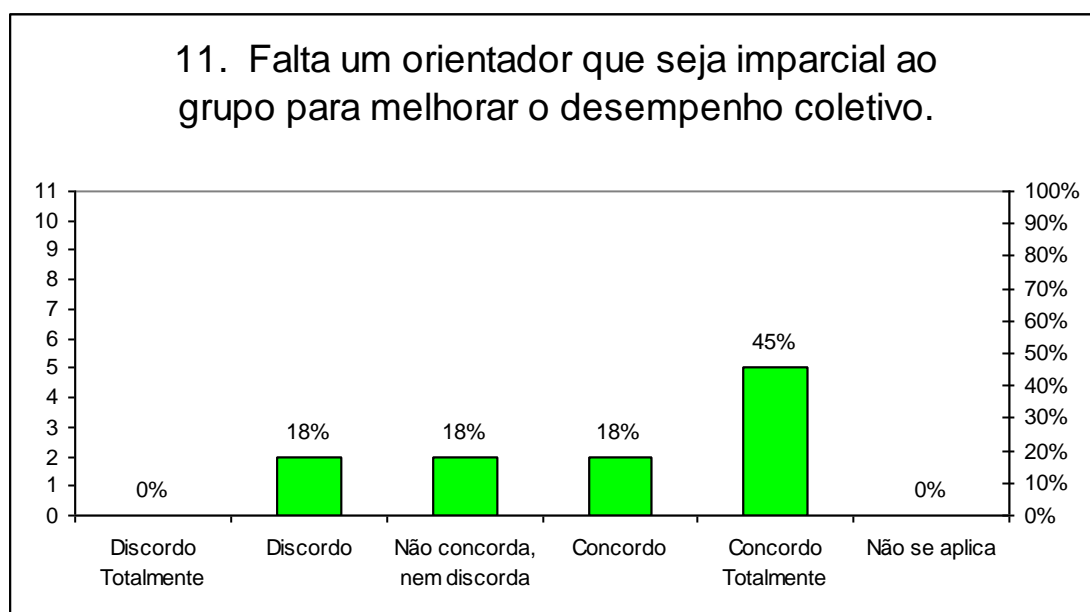


GRÁFICO 11 – Questão 11 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Para melhorar o desempenho coletivo os componentes da equipe acreditam que falta um orientador. O coaching é uma ferramenta que irá somar para o crescimento do desempenho coletivo de um grupo de acordo com Porché e Niederer (2002).

Questão 12: Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para melhorar nossa comunicação.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	4	1	4	2	0	11
0%	36%	9%	36%	18%	0%	100%

TABELA 12 – Tabulação questão 12 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

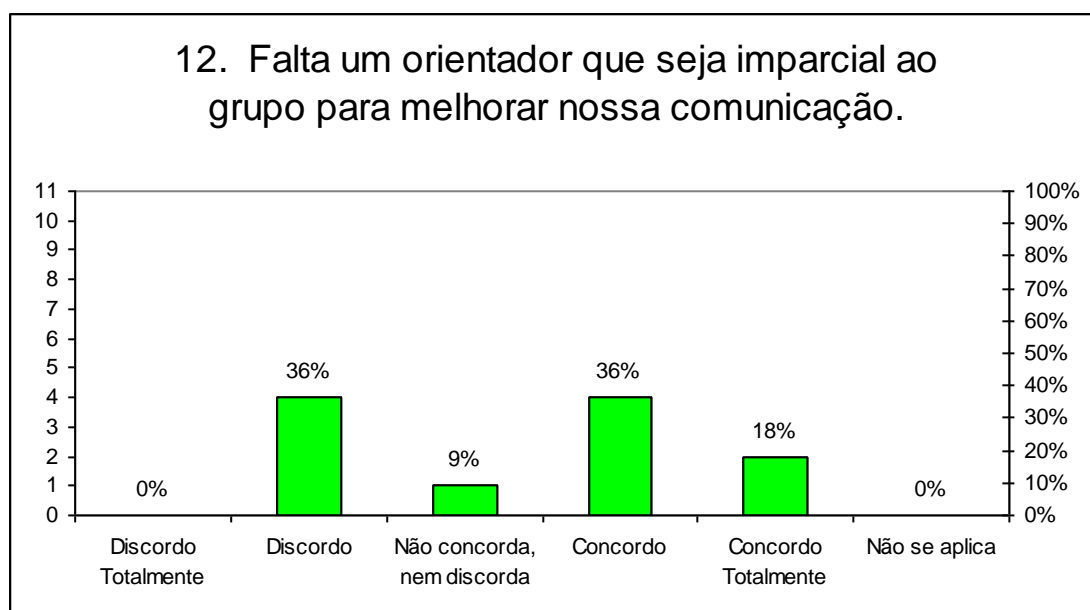


GRÁFICO 12 – Questão 12 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

A maioria dos membros do grupo afirma que é necessário um orientador para melhorar a comunicação dentro do grupo, ou seja, uma pessoa imparcial que não toma lados na hora da comunicação. A ferramenta do coaching de equipes tem como um dos objetivos melhorar a comunicação interna de uma equipe (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

Questão 13: Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para definir com mais clarezas as metas a serem cumpridas.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	3	1	6	1	0	11
0%	27%	9%	55%	9%	0%	100%

TABELA 13 – Tabulação questão 13 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

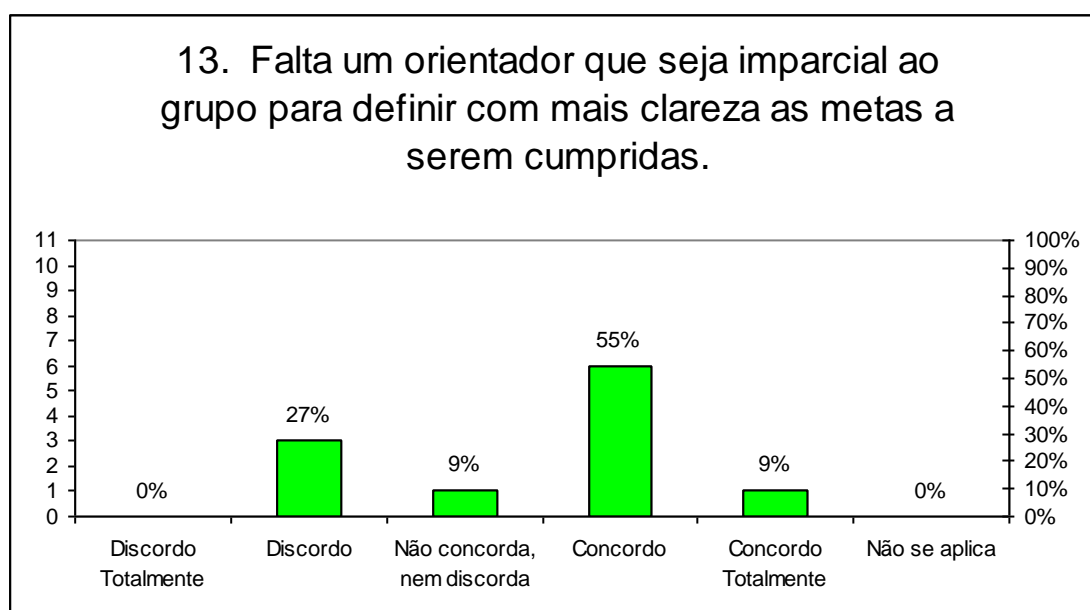


GRÁFICO 13 – Questão 13 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Um orientador para definir as metas com mais clareza é o que pedem 64% dos questionados. Por isso fica nítida a necessidade de um coach para orientar os objetivos e metas que devem ser cumpridos. O coaching irá expor com mais clareza essas metas pela facilidade da comunicação que os orientadores possuem.

Questão 14: Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para definir os papéis de cada membro do grupo.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
0	3	0	6	2	0	11
0%	27%	0%	55%	18%	0%	100%

TABELA 14 – Tabulação questão 14 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

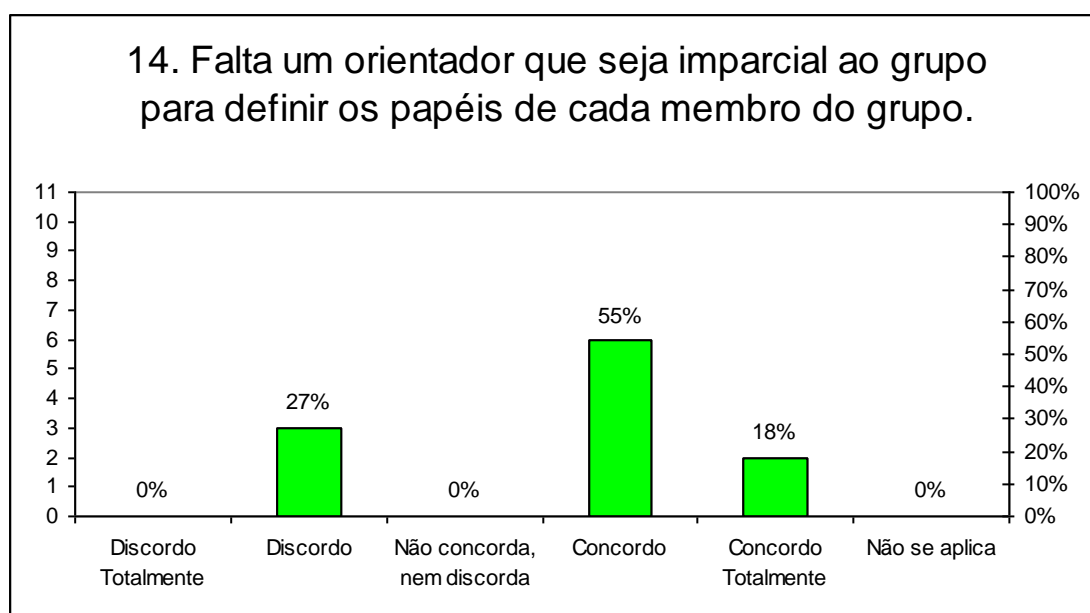


GRÁFICO 14 – Questão 14 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Em relação a delegação de papéis dentro do grupo, a maioria dos componentes da equipe concordam que existe a necessidade de um orientador para delegar os papéis no grupo. O coaching é uma ferramenta que possibilita o orientador analisar o seu coachee, e verificar quais são seus pontos fortes e fracos, facilitando assim a delegação de papéis dentro de uma equipe. (WOLK, 2008)

Questão 15: Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para melhorar a relação interpessoal.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
1	6	3	1	0	0	11
9%	55%	27%	9%	0%	0%	100%

TABELA 15 – Tabulação questão 15 do questionário aplicado

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

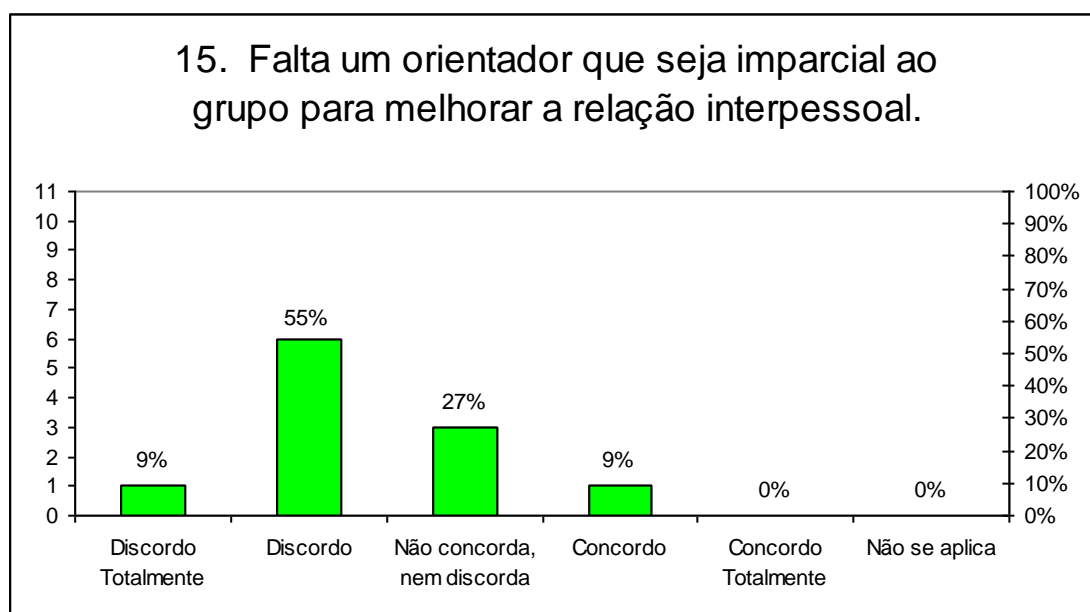


GRÁFICO 15 – Questão 15 sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

Sobre o relacionamento interpessoal precisar ser melhorado com a presença de um orientador, a maioria dos indivíduos da equipe respondeu que não há necessidade de um coach para essa área. Ou seja, essa área está bem trabalhada e não precisa ser melhorada. Já tem características de equipe de alto desempenho.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A base teórica é fundamental na hora de discutir os resultados, pois sem a teoria não existe parâmetro para comparação dos dados em pesquisa. De acordo com a teoria estudada a ferramenta coaching e o desenvolvimento de equipes podem ser dois elementos essenciais na hora de falar sobre vantagem competitiva para as organizações.

O problema proposto pelo trabalho de verificar a utilidade da ferramenta coaching no desenvolvimento de equipes foi atingido plenamente. Para verificar se o a ferramenta coaching pode ser utilizada no desenvolvimento de equipes foram aplicados onze questionários aos funcionários da área de eventos do Hotel Nacional. O hotel onde o estudo de caso foi realizado é uma empresa familiar com 290 funcionários, localizado no Setor Hoteleiro Sul, no Distrito Federal.

A partir das respostas obtidas pelos colaboradores pôde-se verificar a necessidade de um trabalho de coaching na equipe de eventos do Hotel Nacional. O trabalho de coaching seria benéfico para a melhoria do trabalho em equipe em geral.

Tonet (2006) relata que para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho existe dois itens que os indivíduos precisam ter para poder trabalhar em equipe, o primeiro item é de saber se relacionar com outras pessoas, o segundo item é a adaptação as novas equipes. Falando sobre o primeiro item é obvio que uma pessoa para trabalhar em equipe deve saber se relacionar com outras pessoas, pois ela sempre estará trabalhando em conjunto para atingir um objetivo em comum. Relacionado ao segundo item o que o autor quis dizer que nem todas as equipes são iguais, e também quando existe uma mudança de equipe é importante a pessoa estar pronta para se adaptar a nova filosofia da equipe, caso isso não aconteça ela acabará prejudicando o futuro dessa nova equipe se ela permanecer mesmo não adaptada.

Essa teoria de Tonet foi testada no questionário proposto ao Hotel Nacional, por exemplo: questões como sinergia entre o grupo, relação interpessoal, foram propostas no questionário.

Para iniciar o processo de coaching para desenvolver equipes é importante visualizar o papel que cada indivíduo tem dentro do grupo que está sendo analisado. É dessa forma que você irá conhecer cada membro e o porquê está envolvido

naquele grupo ou projeto. (PORCHÉ; NIEDERER, 2002). Com base nesta teoria duas questões foram colocados nos questionários em relação à delegação de papéis na equipe. Com a função de conseguir responder a questão do problema discutido. Como os papéis têm sido delegados de forma incorreta de acordo com os questionários, há uma necessidade de a ferramenta coaching ser utilizada para desenvolver essa área.

O autor Wolk (2008) cita que o coaching em grupo gera além de uma aprendizagem pessoal, também uma aprendizagem interpessoal. Em outras palavras, o relacionamento com pessoas de diferentes personalidades colabora para o desenvolvimento do ser humano. Questões propostas nos questionários como se o trabalho no grupo do Hotel Nacional traz uma potencialização individual é essencial para avaliar o problema estudado.

Todas as questões foram elaboradas em conjunto com a teoria estudada com o objetivo de responder o problema em questão.

As questões de 1 a 10 propostas no questionário têm como objetivo analisar como tem sido desenvolvido o trabalho em equipe até o momento na empresa. Ou seja, tudo aquilo que foi realizado nos últimos trabalhos ou projetos, é avaliado por essas questões.

Em relação ao trabalho que vem sendo desenvolvido em equipe foram perguntadas: sobre o cumprimento de prazos dos projetos, a clareza das decisões do grupo, a delegação dos papéis, a sinergia entre os indivíduos, o respeito as opiniões e sugestões dos membros, a produtividade das reuniões, o relacionamento interpessoal, a maximização de resultados, e por último a potencialização de cada pessoa no grupo.

Partindo das respostas obtidas pela equipe do Hotel Nacional sobre como tem sido desenvolvido o trabalho em equipe nos últimos projetos fica explícita a insatisfação dos funcionários com o trabalho em equipe em algumas áreas. Exemplo: a produtividade das reuniões é negativa de acordo com a maioria dos questionados, da mesma forma que a maioria dos colaboradores respondeu que trabalhar nesse grupo não os potencializa.

A maioria dos funcionários respondeu que existe uma relação interpessoal positiva no grupo, sem muitas discussões, e também que as tarefas têm sido concluídas dentro do prazo estabelecido. Por outro lado, há uma discórdia em

relação à delegação dos papéis no grupo, ou seja, tem pessoas trabalhando em papéis errados, e também em relação à potencialização individual que é negativa.

A maioria dos funcionários assinalou que não concorda e nem discorda com as seguintes afirmações: as decisões estabelecidas pelo grupo são claras para todos, e se as reuniões são produtivas. Sendo assim, fica exposta a necessidade de uma melhoria nas reuniões do grupo, e na clareza das decisões para todos os membros.

As questões de 11 a 15 foram designadas para expor a necessidade de um coach para desenvolver essa equipe. Ou seja, o resultado dessas questões irá transparecer o objetivo geral deste trabalho em conjunto com o resultado das questões anteriores. Caso as questões de 1 a 10 tivessem resultados somente positivos a necessidade do coach seria zero.

Nas questões de 11 a 15 foi questionada a necessidade de um orientador imparcial para melhorar: a comunicação do grupo, o desempenho coletivo, e a relação interpessoal. Também foi colocado em questão o quão preciso seria a orientação imparcial para definir: as metas, e os papéis de cada membro. Diante dessas perguntas citadas acima a maioria dos funcionários respondeu que seria importante uma pessoa para agir nos bastidores em função da melhora e definição do desempenho dessa equipe, ou seja, a necessidade de um coach.

Um coach para trabalhar com a equipe de eventos do Hotel Nacional seria importante em relação a projetos futuros. Com o objetivo de melhorar a comunicação na equipe, diminuir os prazos dos projetos, e orientar essa equipe para que ela se torne de alto desempenho. Isso tudo com um simples objetivo que é de gerar vantagem competitiva em relação à concorrência.

Contudo, as respostas obtidas através dos questionários demonstraram que o trabalho em equipe tem sido realizado de forma normal, não demonstrando ser uma equipe de alto desempenho. Com um coach a frente dessa equipe o potencial de trabalho aumenta consideravelmente, trazendo benefícios a todos que participam do grupo.

Após analisar toda a teoria, o problema, e os resultados acredito que o processo de coaching é importante para desenvolver uma equipe de alto desempenho. A ferramenta traz elementos essenciais que são necessários no trabalho de equipes eficientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Toda pessoa que cessa a aprender é velha, tenha 20 ou 80 anos. Toda pessoa que continua a aprender permanece jovem.” (FORD *apud* PORCHÉ; NIEDERER, 2002 p. 2) Como na idéia principal de Ford citada acima, o coaching é um processo de contínuo aprendizado para o ser humano que acaba o rejuvenescendo.

No início do Século XXI observa-se que o mercado mundial está em constante mudança, com clientes mais exigentes e com concorrentes mais fortes. Sendo assim, as empresas devem desenvolver algum diferencial competitivo nos seus produtos e serviços que as potencialize e as coloque em lugar de destaque perante seus concorrentes.

A globalização trouxe para as empresas uma preocupação extra com o mercado competitivo. A briga por consumidores se torna cada vez mais intensa. Vendo isso, é cada vez mais importante desenvolver todas as áreas da empresa para se manter competitivo. Uma área que tem influenciado os resultados da empresa é o trabalho em equipe. Ou seja, o desenvolvimento de equipes eficientes se tornou uma ferramenta preciosa para as empresas que querem estar no topo.

Moscovici (*apud* REIS *et al*, 2006) cita que não há possibilidade de um futuro com sucesso se as organizações não se aliarem ao desenvolvimento de equipes de trabalho. Ou seja, uma vantagem competitiva que deve ser utilizada com freqüência dentro das empresas é o trabalho eficiente em equipe que compartilha informações e tarefas para cumprir metas.

A cultura organizacional está sempre mudando, o mundo corporativo que nós conhecemos no ano passado, já não é mais o mesmo, e nem o grupo que nossos pais conheceram é o mesmo do ano passado (PORCHÉ; NIEDERER, 2002). Essa analogia dos autores citados acima formula uma visualização de que as pessoas precisam sempre estar aprendendo, se renovando, e esse é um dos objetivos da ferramenta coaching.

As equipes que estiverem sempre trabalhando para aprender, e desenvolver os projetos de forma mais ágil e eficiente, são as equipes que estarão preparadas para o futuro, e a ferramenta coaching é essencial para ajudar as equipes a continuarem se desenvolvendo, a nunca se contentar com o que elas já possuem.

Pois, caso essas equipes se mantenham estáticas quando forem as melhores, um dia as equipes que estavam atrás delas continuarão a se desenvolverem e ultrapassarão as líderes estáticas.

Alguns indivíduos não sabem lidar com trabalho em equipe até passar por um processo de coaching. De acordo com Wolk (2008) a ferramenta coaching acaba ajudando as pessoas a descobrirem e adquirirem características que jamais faziam parte do conhecimento deles mesmos. Essas características acabam se tornando essenciais para o desempenho do indivíduo dentro da equipe.

Para analisar esta ferramenta foi proposta no início do trabalho a seguinte pergunta: Coaching pode ser usado como ferramenta no desenvolvimento de equipes? Como resposta desse questionamento verificou-se identificar as ferramentas do coaching, bem como o desempenho da equipe da área de eventos do Hotel Nacional.

Após a coleta de dados por meio de questionários foi possível averiguar que é essencial um trabalho de coaching com a equipe de eventos do Hotel Nacional. Os funcionários em sua maioria deixaram claro que para a potencialização e crescimento do trabalho coletivo um coach é primordial para orientar a equipe.

Em resposta a pergunta inicial foi confirmado após a pesquisa realizada que a ferramenta coaching pode ser utilizada para desenvolver equipes. Além disso, tornando essas equipes de alto desempenho, e eficientes para enfrentarem o mercado competitivo.

O questionário aplicado foi importante para poder chegar a conclusão de que um coach na equipe de eventos do Hotel Nacional traria um crescimento a todos desde o ponto de vista pessoal, até a questão do desenvolvimento da equipe. As equipes que estão sempre se renovando serão as líderes do mercado futuro, e o coaching trás essa renovação ao grupo.

As questões propostas no questionário foram desenvolvidas para poder avaliar-se como estava sendo desenvolvido o trabalho em equipe, e de que forma ele poderia ser melhorado com a presença de um coach. Ou seja, foram quinze questões diretas ao tema abordado pelo trabalho.

O trabalho foi elaborado de forma a não se preocupar com a diferença entre os termos grupo e equipe, porém existe diferença entre os mesmos. Uma equipe é um conjunto de pessoas que trabalha unido visando um objetivo final em comum, unindo as habilidades e características de cada membro para completar a tarefa. Já

um grupo é um número de pessoas que age mais individualmente de forma mais descontrolada e com uma comunicação um tanto quanto diferente de uma equipe.

A limitação desta monografia está no número de pessoas que participaram desta pesquisa, onze pessoas é um número razoável para uma equipe, porém existem equipes com números maiores de componentes, que poderiam trazer um feedback diferente.

Para trabalhos futuros seria interessante verificar a necessidade da ferramenta coaching em uma empresa de outro ramo, ou pesquisar dentro de uma área que não seja de eventos. Também seria importante comparar tal trabalho em uma empresa de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHAL, Eugenio & FERREIRA, Geraldo. Ciclo de Vida das Organizações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. Equipes de Alta Performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

O'NEILL, Mary Beth. Coaching Treinando Executivos. São Paulo: Futura, 2001.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. Coaching O apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REIS, Homero. Etapas e procedimentos de Coaching I. Brasília, 2006, disponível em <http://www.homeroreis.com/artigos>, acessado em 5/10/2009.

TONET, Helena; REIS, Ana Maria Viegas; BECKER Jr., Luiz Carlos; COSTA, Maria Eugênia Belczak. Desenvolvimento de Equipes. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WOLK, Leonardo. Coaching A Arte de Soprar Brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
1. As tarefas em grupo são concluídas no prazo.							
2. As decisões estabelecidas pelo grupo são claras para todos.							
3. Os papéis são delegados corretamente.							
4. Existe sinergia entre os indivíduos do grupo.							
5. As opiniões e sugestões são respeitadas.							
6. As reuniões são produtivas.							
7. O objetivo coletivo é mais importante que o objetivo individual.							
8. As discussões são raras e o relacionamento interpessoal é positivo.							

9. O grupo tem trabalhado para maximizar resultados.							
10. Trabalhar nesse grupo me potencializa como indivíduo.							
11. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para melhorar o desempenho coletivo.							
12. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para melhorar nossa comunicação.							
13. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para definir com mais clareza as metas a serem cumpridas.							
14. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para definir os papéis de cada membro do grupo.							
15. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para melhorar a relação interpessoal.							

TABELA 16 – Questionário aplicado sobre Coaching e Desenvolvimento de Equipes

Fonte: Questionário aplicado pelo aluno: Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Não concorda, nem discorda	Concordo	Concordo Totalmente	Não se aplica	Total
1. As tarefas em grupo são concluídas no prazo.	0	1	0	4	6	0	11
	0%	9%	0%	36%	55%	0%	100%
2. As decisões estabelecidas pelo grupo são claras para todos.	0	1	6	3	1	0	11
	0%	9%	55%	27%	9%	0%	100%
3. Os papéis são delegados corretamente.	2	4	2	2	1	0	11
	18%	36%	18%	18%	9%	0%	100%
4. Existe sinergia entre os indivíduos do grupo.	0	0	1	5	5	0	11
	0%	0%	9%	45%	45%	0%	100%
5. As opiniões e sugestões são respeitadas.	2	2	2	2	2	1	11
	18%	18%	18%	18%	18%	9%	100%
6. As reuniões são produtivas.	0	1	6	3	1	0	11
	0%	9%	55%	27%	9%	0%	100%
7. O objetivo coletivo é mais importante que o objetivo individual.	1	2	4	2	2	0	11
	9%	18%	36%	18%	18%	0%	100%
8. As discussões são raras e o relacionamento interpessoal é positivo.	0	0	1	3	7	0	11
	0%	0%	9%	27%	64%	0%	100%

9. O grupo tem trabalhado para maximizar resultados.	0	2	4	1	4	0	11
	0%	18%	36%	9%	36%	0%	100%
10. Trabalhar nesse grupo me potencializa como indivíduo.	1	4	4	0	2	0	11
	9%	36%	36%	0%	18%	0%	100%
11. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para melhorar o desempenho coletivo.	0	2	2	2	5	0	11
	0%	18%	18%	18%	45%	0%	100%
12. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para melhorar nossa comunicação.	0	4	1	4	2	0	11
	0%	36%	9%	36%	18%	0%	100%
13. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para definir com mais clareza as metas a serem cumpridas.	0	3	1	6	1	0	11
	0%	27%	9%	55%	9%	0%	100%
14. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para definir os papéis de cada membro do grupo.	0	3	0	6	2	0	11
	0%	27%	0%	55%	18%	0%	100%
15. Falta um orientador que seja imparcial ao grupo para melhorar a relação interpessoal.	1	6	3	1	0	0	11
	9%	55%	27%	9%	0%	0%	100%

TABELA 17 – Tabulação dos dados dos questionários aplicados

Fonte: Representação de tabela elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Gustavo Foizer Ferraz, de monografia, em 3 de novembro de 2009.