

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DE PESSOAS

MARGARIDA RODRIGUES FERREIRA
ROSA LÚCIA MOREIRA MONTEIRO

COACHING PARA DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES APLICADA NO TCU

Brasília-DF
2007

MARGARIDA RODRIGUES FERREIRA
ROSA LÚCIA MOREIRA MONTEIRO

COACHING PARA DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES APLICADO NO TCU

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e pelo Instituto Serzedello Corrêa do TCU.

Orientadora: Prof.^a Patrícia Portella Prado Gallano De Paula.

Brasília-DF
2007

MARGARIDA RODRIGUES FERREIRA
ROSA LÚCIA MOREIRA MONTEIRO

COACHING PARA DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES APLICADA NO TCU

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e pelo Instituto Serzedello Corrêa do TCU.

Orientadora: Prof.^a Patrícia Portella Prado Gallano De Paula.

Brasília, 12 de novembro de 2007.

Banca Examinadora
Patrícia Portella Prado Galhono De Paula

Examinador
André Luiz Fischer

Examinador
José Antonio Monteiro Hipólito

Suplente

AGRADECIMENTOS

Nossa gratidão a DEUS, que sustenta e ilumina as consciências, pela orientação segura aos nossos passos. Que Ele nos auxilie no sentido de usarmos nossa inteligência em favor da evolução, de nós mesmas e do nosso próximo, de maneira que possamos sempre contribuir, com nossas atitudes, pensamentos e palavras para a construção do mundo melhor desejado por todos.

Aos nossos pais, primeiros *coaches*, por acreditarem que possuíamos imenso potencial para o sucesso e nos estimularem ao aprendizado continuado da vida.

Nossa gratidão aos familiares que nos apoiaram durante os meses que dedicamos aos estudos, muitas vezes em prejuízo da convivência com todos.

Em especial, eu, Rosa, agradeço a Joelson, Lelo e Deise que dividiram comigo as dificuldades, principalmente as longas noites de quinta-feira.

Agradecimento especial ao Abadio, pelo apoio que dedicou a mim, Margarida, e pela sua participação em mais este grande desafio na minha vida, contribuindo com os seus conhecimentos e com muita paciência durante a elaboração deste trabalho.

Aos nossos professores, nosso agradecimento pela oportunidade dos novos conhecimentos e pela alegria da convivência.

Para Eliane Maria Pires Giavani Bianchi e Patricia Portella Prado Galhano nosso muito obrigada pelo apoio na elaboração da monografia, pelo auxílio na organização de tanta informação e pela ajuda a manter a nossa calma nos momentos mais difíceis.

Aos nossos líderes Dione Mary e Pedro Koshino que nos incentivaram, apoiaram e impulsionaram nessa caminhada.

Aos colegas de trabalho: Aline Fabiana, Tereza Cristina, Salvatore, Jussara e Leonard pela irrestrita boa vontade em colaborar conosco. E aos gestores do TCU que participaram da pesquisa que embasou nosso estudo de caso.

Para nossa querida revisora Rita Ibarra agradecimentos especiais pela dedicação, e muita paciência com que nos auxiliou com os seus conhecimentos durante o processo de elaboração desta monografia.

Eu, Margarida, particularmente, agradeço à minha *coach* Rosa Lúcia que acreditou nessa parceria, apoiando-me, e esteve sempre comprometida com o resultado deste trabalho para o nosso crescimento pessoal e profissional. Essa parceria me fez superar as barreiras e concretizar este grande sonho.

Que Deus conceda a todos bons e iluminados caminhos.

RESUMO

No contexto atual do mundo organizacional, o desenvolvimento de pessoas e o trabalho em equipe representam oportunidades valiosas para a sustentabilidade e o alcance de resultados. Para tornarem-se competitivas e assegurarem sua perenidade, as organizações criam mecanismos que permitem a inovação contínua de seus processos de trabalho. A área de gestão de pessoas tem se beneficiado dessa busca por novas formas de trabalho por meio da evolução de suas práticas, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas e equipes. A metodologia do *coach* apresenta-se como uma ferramenta importante que estimula o surgimento da liderança e potencializa o desenvolvimento das equipes. Com objetivo de ampliar conhecimentos sobre a metodologia do *coach* e sua aplicabilidade em ambiente organizacional do setor público, foi realizado neste trabalho um estudo de caso no Tribunal de Contas da União (TCU), compreendendo uma análise qualitativa de aspectos do ambiente organizacional da instituição. O TCU apresenta uma ambiente organizacional favorável ao aprimoramento de políticas e práticas voltadas para o desenvolvimento de pessoas e equipes. Apesar ainda apresentar um modelo de gestão de características burocráticas, a organização está iniciando a implementação do modelo de gestão por competência, contexto favorável à aplicabilidade de práticas de gestão que privilegiem o desenvolvimento de pessoas e equipes de alto desempenho.

Palavras-chave: desenvolvimento de pessoas; mudança organizacional; liderança; desenvolvimento de equipes; organizações públicas.

“Aproxime-se das pessoas.
Aprenda com elas, ame-as.
Comece com o que elas já sabem.
Aproveite o que elas já possuem...”

Germaine Porché e Jed Niederer

(Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem, 2002)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 <i>Coach, coaching e coachee</i>	17
2.2 Conceitos do <i>coaching</i>	17
2.3 Origem do <i>coach/coaching</i>	19
2.4 <i>Coaching</i> – confiança, comunicação e <i>feedback</i>	19
2.5 <i>Coaching</i> e outras modalidades de intervenção.....	23
2.5.1 <i>Coaching</i> e liderança.....	24
2.5.2 <i>Coaching</i> e aconselhamento.....	25
2.5.3 <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i>	26
2.5.4 <i>Coaching</i> e consultoria.....	28
2.5.5 <i>Coaching</i> e terapia.....	29
2.6 O processo de <i>coaching</i>	28
2.7 <i>Coaching</i> e estratégia	31
2.8 A função do <i>coaching</i>	31
2.9 <i>Coaching</i> e desempenho das equipes.....	31
2.10 O planejamento e a aplicação da metodologia do <i>coaching</i> para equipes	32
CAPÍTULO 3: A PESQUISA	35
3.1 Metodologia	36
3.2 Contextualização	36
3.3 Análise dos resultados.....	39
3.3.1 Conhecimento da metodologia do <i>coach</i>	39
3.3.2 <i>Coach</i> e prática gerencial no TCU	40
3.3.3 <i>Coach</i> e liderança.....	41
3.3.4 Aplicabilidade da metodologia do <i>coach</i> no TCU.....	42
3.3.5 Estratégias organizacionais do TCU que favorecem a aplicabilidade da metodologia do <i>coach</i>	42
3.3.6 A estrutura organizacional do TCU e a aplicabilidade da metodologia do <i>coach</i>	44
3.3.7 O ambiente organizacional do TCU e a aplicabilidade da metodologia de <i>coach</i>	46

CAPÍTULO 4: CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 A linguagem do conflito X a linguagem do projeto	20
Quadro 2 Diferenças básicas entre <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>	27

INTRODUÇÃO

“Na vida de todos nós, em algum momento, o fogo interior se apaga. Então se acende novamente quando encontramos outro ser humano. Deveríamos estar gratos a essas pessoas que reacendem o espírito interior”.

ALBERT SCHWEITZER

(Frankley Covey, 2005, p. 95)

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho passou por mudanças radicais, rápidas e profundas. Como resultado deste processo, as organizações dirigem-se cada vez mais à inovação e à valorização das pessoas como forma de desenvolver-se, de perpetuar-se e de alcançar melhores resultados.

As mudanças no ambiente organizacional afetam diretamente as estratégias definidas pela organização, que se tornam, necessariamente, mais objetivas e adaptáveis. Os modelos de gestão passam a privilegiar o ativo humano e sua estrutura precisa ser cada vez mais pensada de maneira a permitir o melhor aproveitamento do tempo e dos recursos que possuem.

Uma das características mais marcantes do novo ambiente de trabalho é a aprendizagem continuada, o que gera, para as organizações, o desafio constante de criar e de manter ambientes de trabalho que privilegiem a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas.

Os setores públicos e o privado caracterizam-se por ambientes e funções institucionais diferentes, o que, por sua vez, resulta em dinâmicas institucionais igualmente distintas. Contudo, os dois setores são igualmente afetados, em profundidade, por estas mudanças em seus ambientes de negócio.

No caso do setor público é importante considerar, especialmente nas últimas décadas, o dinamismo do ambiente e as tensões por mudanças a que estão sendo submetidas suas organizações, o que acarreta, como resultado relevante, a revisão dos postulados teóricos relativos à gestão de pessoas nesse segmento. Com isso, tal área no setor público torna-se campo com amplo potencial de desenvolvimento, buscando tratar das mudanças que afetam a evolução do pensamento administrativo na área de recursos humanos nas organizações.

As adaptações necessárias às organizações públicas exigem, em relação ao passado, períodos de processamento cada vez mais curtos e mais frequentes, o que requer dos gestores públicos respostas mais rápidas e eficazes. Essas respostas precisam ser coerentes com a estratégia, o modelo e a estrutura organizacional das instituições, o que representa um grande desafio para os responsáveis pela administração de recursos humanos.

Hoje, a administração pública tem como característica a acentuada ênfase nos resultados. As respostas internas às pressões externas por mudança devem resultar em uma nova postura gerencial, que seja articulada e pró-ativa e possa gerar um processo de desenvolvimento organizacional com base em liderança e aprendizagem contínua.

Para que as organizações públicas possam funcionar de maneira competitiva e voltada para resultados, precisam investir em inovação e flexibilidade administrativas. Precisam redimensionar seus ativos tangíveis e intangíveis e privilegiar o desenvolvimento de pessoas com o objetivo de formar equipes de alto desempenho, em um período de tempo que não pode ser longo.

A promoção de um ambiente que favoreça a capacitação, o desenvolvimento e a educação dos servidores é determinante para que as organizações públicas enfrentem com sabedoria e rapidez as transformações que ocorrem na esfera a que pertencem, o que torna fundamental o uso de ferramentas que permitam ao gestor abreviar o tempo necessário para preparar pessoas e equipes para um alto padrão de desempenho.

Trata-se de um cenário de grandes transformações na organização do trabalho e conseqüentemente na forma de gerir as pessoas. Organizações voltadas para o passado, em que prevalece o autoritarismo, as relações de trabalho instáveis, pessoal desqualificado e descomprometido, dificilmente conseguirão desenvolver uma cultura de aprendizagem, pois o desempenho organizacional está intimamente relacionado com o desempenho individual e coletivo. A sobrevivência e o sucesso de uma organização dependerá do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento. O novo cenário econômico requer uma nova organização, com base na gerência do mais valioso capital, que é fruto da imaginação humana e da capacidade inovadora de seus colaboradores: o conhecimento. Esta nova organização deve ser voltada para o desenvolvimento da inteligência e de uma nova liderança, em que a valorização das pessoas é primordial.

Para que isto aconteça, é necessário que as pessoas pensem de forma criativa e trabalhem de forma interativa, enfrentando os novos desafios do mundo dos negócios, ou seja, alinhar pessoas/competências humanas a estratégias organizacionais; desenvolver e capacitar gestores; alinhar políticas e processos de gestão à estratégia de negócio; e apoiar e promover mudanças organizacionais. É importante que a capacidade de aprender esteja continuamente crescendo para que pessoas e organizações possam obter maiores e melhores resultados.

Um dos maiores desafios na gestão de pessoas é conseguir o envolvimento, o comprometimento de todos, fazendo com que pessoas e equipes utilizem seus talentos de forma competitiva dentro da organização, fator essencial para que elas se adaptem às mudanças e acompanhem a evolução da organização onde trabalham.

As organizações precisam desenvolver a capacidade de mudar, de criar e alavancar novas habilidades e atitudes, de inovar incessantemente, buscando criar um ambiente que favoreça a aprendizagem. Com isso, vão transformando-se, gradativamente, em organizações que aprendem. Estas organizações adquirem, assim, capacidade contínua de adaptação à mudança e crescimento constante.

Para o estabelecimento de um ambiente de trabalho com as essas novas características, necessárias e desejadas pelas organizações, torna-se necessário investir nas pessoas, liberar seu potencial de crescimento, conduzi-las e incentivá-las. Nesse contexto, surge o *coaching* que se torna uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aprendizado dos indivíduos e das equipes.

O *coaching* colabora para estimular a liderança integrada e, começa a ocupar o espaço antes reservado à gerência tradicional. É o surgimento das organizações auto-administrativas, que representam a transição do gerenciamento tradicional para a liderança nas organizações modernas. Essa nova liderança é orientada para relações colaborativas, integração estratégica, melhoria de processo e autogestão e apoiada na responsabilidade e no consenso entre as pessoas. Na base de todo esse processo, está o poder da informação e do conhecimento.

Assim, a gerência tradicional se transforma gradualmente em liderança democrática e incentivadora. Dentro dessa abordagem, as organizações precisam voltar-se para a criação de ambientes que permitam a aprendizagem, em que o trabalho de equipe seja incentivado e as pessoas possam conquistar autonomia e auto-realização, favorecendo o uso de metodologias como o *coaching* para desenvolvimento de equipes.

O objetivo deste trabalho é analisar a aplicabilidade da metodologia do *coach*, como ferramenta gerencial voltada para o desenvolvimento de equipes, no ambiente organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU).

Este estudo possui como objetivos específicos:

- Realizar uma revisão teórica descrevendo o processo, a função e outras modalidades de intervenção do *coaching* delimitando as diferenças entre *coaching* e aconselhamento; *coaching* e *mentoring*; *conching* e consultoria; *coaching* e terapia; *coaching* e liderança; além dos principais elementos do *coaching* (confiança, comunicação e *feedback*).

- Descrever o planejamento e a aplicação da metodologia do *coaching* como ferramenta gerencial para o desenvolvimento de equipes, considerando as funções principais dessa ferramenta a promoção do aprendizado e o desenvolvimento das pessoas.

- Analisar a aplicabilidade do *coach*, no ambiente organizacional do TCU como metodologia, visando a seu uso como ferramenta gerencial que promova a melhoria de desempenho de equipes.

- Levantar propostas adequadas ao TCU para a aplicabilidade da metodologia do *coach*.

Atualmente, o mundo do trabalho exige um permanente alinhamento entre as competências humanas e as demandas estratégicas das organizações. As organizações estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo e de constante inovação e mudança. A perspectiva dos negócios evolui, de maneira constante e firme. As relações trabalhistas passam por grandes transformações.

O mundo de negócio era estável, no qual as mudanças se processavam de maneira lenta e progressiva. A previsão do futuro era a simples extrapolação do passado. Estruturas burocráticas e hierarquizadas garantiam o sistema de comando-obediência. Hoje, na “Era da Informação”, com as mudanças rápidas e aceleradas, a imprevisibilidade e a incerteza constituem os fundamentos do mundo dos negócios.

O velho esquema de mandar-obedecer desloca-se para outro estilo: o da liderança-participativa. Sem ela as organizações encontrarão maiores dificuldades para atingir o sucesso desejado. A hierarquia está sendo substituída, agora, pela formação lideranças comprometidas com pessoas e resultados.

Dentro deste cenário, o Tribunal de Contas da União (TCU) reconhece a necessidade de contar com uma política de gestão de pessoas que atenda a esses desafios. Nesse sentido, iniciou, com ações bem-sucedidas, a implementação do “Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas por Competências”. Trata-se de um conjunto de ações estratégicas capazes de contribuir para a melhoria do desempenho da instituição. Com esse direcionamento a instituição se volta para o investimento maciço no desenvolvimento de seu corpo técnico, estabelecendo, ainda, como prioridade, um novo modelo de liderança, capaz de estimular o crescimento pessoal e profissional de seus servidores, tendo como prioridade a valorização do capital humano da organização.

Para tanto, considera-se importante a aplicabilidade de metodologias e ferramentas gerenciais que promovam o desenvolvimento de pessoas e de equipes. E que possam, além disso, colaborar para a construção de um ambiente organizacional que estimule e permita a educação continuada e o crescimento dos servidores.

A metodologia do *coaching*, a princípio, apresenta-se como ferramenta de gestão de equipes adequada ao ambiente organizacional do TCU, especialmente por conter em seu processo elementos como o *feedback* e a comunicação, temas sempre presentes nas discussões sobre cultura e clima organizacional da instituição. Por meio de sua utilização, a organização também trabalha aspectos de liderança - reforçando-a quando já existe e despertando-a no caso de existir em potencial - e estimula o desenvolvimento de suas equipes, colaborando para alinhar indivíduos, equipes e organização na busca do alcance de resultados mais eficientes.

Na elaboração da presente monografia foi conduzido um estudo para avaliar a aplicabilidade da metodologia do *coach* no ambiente organizacional do TCU. Para tanto, foi elaborado um questionário, composto por 7 perguntas, visando a levantar a percepção da liderança do Tribunal com relação ao tema estudado e sua aplicação na instituição.

Os gestores que responderam à pesquisa estão lotados em diferentes unidades da organização, localizadas em cinco capitais brasileiras.

Este trabalho apresenta-se dividido em 4 capítulos organizados como se segue:

Capítulo 1- corresponde à Introdução e tem por objetivo contextualizar o tema apresentado na monografia.

Capítulo 2 – trata-se da revisão teórica , expondo conceitos e informações levantados sobre o tema, na visão de diferentes teóricos. Compreende assuntos como: *Coach*, *coaching* e *cochee*; conceitos do *coaching*; origem do *coach/coaching*; *Coaching* – confiança, comunicação e *feedback*; *Coaching* e outras modalidades de intervenção; o processo de *coaching*; *Coaching* e estratégia; função do *coaching*; *Coaching* e desempenho das equipes; e o planejamento e a aplicação da metodologia do *coaching* para equipes.

Capítulo 3 – apresenta as metodologias usadas na elaboração deste trabalho, abrangendo a revisão bibliográfica e o estudo de caso. Assim como o material necessário à coleta de dados. Compreende, ainda, uma contextualização do ambiente de realização do estudo de caso, o TCU, e a análise dos resultados da pesquisa realizada da qual fazem parte aspectos como: conhecimento da metodologia do *coach pelos gestores do TCU*; *coach* e prática gerencial no TCU; *coach* e liderança; aplicabilidade da metodologia do *coach* no TCU; estratégias organizacionais do TCU que favorecem a aplicabilidade da metodologia do *coach*; o ambiente organizacional do TCU e a aplicabilidade da metodologia de *coach*.

Capítulo 4 – aborda as conclusões obtidas por meio do trabalho de pesquisa realizado, compreendendo aspectos tratados na revisão teórica e os resultados obtidos no estudo de caso.

Além disso, o trabalho apresenta as referências bibliográficas usadas em sua elaboração e como anexo, o formulário de perguntas que embasou a pesquisa realizada no estudo de caso.

CAPÍTULO 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, serão trabalhados os conceitos que servem de base para a elaboração do estudo.

Para tanto, foram considerados os seguintes conceitos: mudança organizacional, cultura organizacional, estrutura organizacional, gestão de pessoas, liderança e *coaching*.

A mudança organizacional considerada como "o conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. Porras e Robertson (1992), promove impactos relevantes nas instituições, gerando a necessidade de novos processos de trabalho e de gestão das pessoas.

Os processos de mudança organizacional apresentam, a princípio, conflito entre os interesses aparente e oculto do administrador. O interesse aparente é o que aparece no discurso de mudança e o oculto é evidenciado pelas intenções reais e pelas ações que costumam apresentar a tendência de manter a situação existente e a continuidade do comportamento dominante, resultando na preservação dos valores que fundamentam a dinâmica organizacional. (BERGUE, 2005).

No âmbito das organizações públicas os processos de mudança costumavam ser percebidos por seus agentes como situações complexas, que tomavam caminhos muitas vezes tortuosos e quase sempre lentos. Com a evolução das demandas da sociedade, incidiram sobre as organizações públicas uma grande tenção por mudança, visando à adaptação dessas instituições a novas contingências por meio da inovação de processos de trabalho e apresentação de resultados, sempre de maneira ágil e eficaz.

Essas mudanças afetam e são profundamente afetadas pela cultura das organizações. Para Maria Tereza Leme Fleury (2002, p. 293), "cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação". Para que as mudanças sejam bem administradas e seus processos conduzidos de maneira eficaz, torna-se necessário analisar e trabalhar aspectos da cultura organizacional. Reforçando elementos positivos e anulando os negativos por meio de ações transformadoras.

Nas organizações públicas, alguns traços culturais podem ser generalizados, dependendo da situação, pois são encontrados em maior ou menor grau nas instituições do

setor, entre eles “a ênfase nas relações pessoais e de grupos; a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e na dinâmica de trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo e a condescendência”. (BERGUE, 2005, p. 287)

Tanto os processos de mudança quanto a cultura organizacional são fatores importantes na gestão de pessoas. Segundo Dutra (2002, p. 7), gestão de pessoas é caracterizada como “ conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Gerir pessoas em tempos de grandes mudanças organizacionais exige dos responsáveis pela administração de recursos humanos o exercício de uma liderança ativa , comprometida com o desenvolvimento de pessoas e equipes.

Liderança pode ser definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2005).

Para que os novos líderes possam desenvolver seu trabalho, colaborando para o desenvolvimento de pessoas e grupos comprometido e eficazes, é necessário que a prática da liderança possa contar com novas estratégias de gestão e de apoio ao crescimento individual e coletivo dos envolvidos. Nesse aspecto, a metodologia do *coach* se apresenta como uma forte tendência de ferramenta gerencial para o desenvolvimento de pessoas e de equipes de alto desempenho.

Equipe é um número pequeno de pessoas com habilidades complementares que estão compromissadas com um propósito comum, metas de performance e abordagem pelas quais elas se mantêm mutuamente responsáveis. (FILHO, 2007).

Equipes de alto desempenho exigem clara definição de missão desafiadora, visão de futuro compartilhada, foco no desafio, compromisso de todos os membros com o alcance da missão, total engajamento intelectual e emocional, dedicação acima do normal, superação, alcance de resultados com eficácia, eficiência e rapidez. São muitos os desafios para a construção de equipes de alta performance, tais como: fazer da equipe mais que a soma de indivíduos; criar energia engajamento às mentes e os corações das pessoas, construir equipes com habilidades e experiências diversificadas e encorajar e integrar comportamentos e iniciativas empreendedoras. (FILHO, 2007).

Para que o trabalho em equipe apresente os resultados desejados é importante que seus componentes apresentem comportamentos como respeito pelo compromisso de realizar a missão da organização; aceitação das diferenças indivíduos; padrões elevados de desempenho, tolerância a falhas na experimentação e clima de confiança.

Em seu desenvolvimento, as equipes passam pelos seguintes estágios:

- Inclusão: nesse estágio as pessoas determinam se são, ou sentem que são, membros da equipe. Ansiedade e introversão são comuns. Há a necessidade desesperada de encontrar um amigo, pelo menos um para se sentir incluído.

- Asserção: (auto-estima) momento de expressar poder e ampliar fronteiras. A competição dentro da equipe é grande, o que pode levar a performances individuais excepcionais, algumas vezes à custa dos outros. Essa é uma fase de desenvolvimento importante e valiosa, mas pode ser complicada para o líder, exigindo de sua parte equilíbrio, dedicação e constância no propósito de estabelecer e apoiar a formação da equipe .

- Cooperação: (auto-realização) nessa fase a energia é direcionada externamente para objetivos em comum. Há que evitar, nesse estágio, que a ênfase muito grande na equipe deixe tudo muito confortável e não gere discordâncias. (WHITMORE, 2006, p. 153).

Na formação e na gestão de equipes, cabe ao líder conhecer estes estágios de desenvolvimento, para que possa encorajar e acelerar tais processos.

2.1 *Coach, coaching e coachee*

Coach (plural *coaches*) representa o profissional que faz *coaching*. É o papel que a pessoa assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado.

Coaching representa o processo em si.

Coachee é a pessoa que recebe o *coaching*. (ARAÚJO, 1999, p. 25).

O *Concise Oxford Dictionary* define o verbo *coach* como “ensinar, treinar, dar dicas a, preparar”. (WHITMORE, 2006, p. 1). O *coaching* diz respeito ao modo como essas coisas são feitas e ao que é feito. Apresenta resultado em larga escala devido à relação de apoio entre o *coach* e a pessoa a quem orienta, e ao meio e estilo de comunicação usados.

Para o autor Jonh Whitmore (2006, p. 1) “*coaching* não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada rigidamente em determinadas circunstâncias prescritas. É um modo de gerenciar, de lidar com pessoas, de pensar e de ser”.

Segundo GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence (2003, p. 13-15 e 43), *coach* é uma palavra francesa que significa “veículo para transportar pessoas de um lado para o outro”. Ser *coach* exige profunda dedicação para ajudar outra pessoa a conseguir o que ela quer ser; é ser capaz de enxergar possibilidades que os *coachees* não sabem sequer que existem. A maior ambição do *coach* é afetar a maneira de pensar e de se comportar do *coachee*.

Os *coaches* de forma bem simples ajudam as pessoas a se tornarem mais do que acham que podem ser. Ajudam pessoas a galgar um nível ao expandir uma aptidão, aumentar a performance ou até a mudar a maneira como a pessoa pensa. Ajudam as pessoas a crescerem, a verem, além do que são hoje, o que elas querem se tornar amanhã. Ajudam pessoas comuns a realizarem coisas extraordinárias. Ajudam a enxergar mais longe do que a pessoa conseguiria sozinha. Ajudam o indivíduo a esclarecer quais metas quer alcançar e o auxilia a trilhar com maior rapidez e segurança a jornada da realização. O *coach* pode não possuir autoridade corporativa, contudo, pelo do diálogo exerce uma influência considerável sobre o *coachee*.

Os pais são os primeiros *coaches*. Eles conseguem perceber nos filhos desde os primeiros dias de vida um grande potencial e colaboram incansavelmente para que se transforme em realidade.

2.2 Conceitos do *coaching*

“*Coaching* é uma relação de parceria que revela e libera o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a eles...”

(Timothy Gallwey)

“Uma ponte entre o sonho e a realização”

(ARAÚJO, 1999, p. 21 e 25)

Para John Whitmore (2006, p. 14), “*coaching* é uma maneira gentil de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes e de ajudar quem está sendo orientado a encontrar um caminho que beneficie seu trabalho e sua liberdade de ação”. É um processo que ajuda a pessoa a mudar, da maneira que ela quer, e a caminhar na direção que ela quer ir. Isso

envolverá a criação de uma visão de futuro ou um ideal a se aspirar, em oposição à batalha que se trava pela sobrevivência ao se evitar problemas. É um comportamento gerencial oposto ao do comando e controle. A aplicação mais importante do *coaching* é dar oportunidade para que se expresse o potencial de desempenho das pessoas. A indicação do *coaching* é para preparar as equipes para o alto desempenho em tempos de expectativas altas e mudanças constantes. O bom *coaching* é uma habilidade, uma arte e uma técnica.

Araújo (1999, p. 25) define *coaching* como “um processo que ativa as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano (intelectual, emocional, energético) circule livremente dentro das organizações (escola, empresa)”. É uma ferramenta para lidar com a diversidade, tirando o máximo proveito das similaridades e das diferenças. A autora registra ainda “que todos os que trabalham numa organização têm a responsabilidade de desenvolver e fortalecer as redes internas e externas de suporte mútuo para os resultados e realização”. Afirma que “os executivos e os profissionais de recursos humanos precisam transformar essa responsabilidade em compromisso efetivo. É um trabalho de consciência e capacitação! É um convite a essa viagem de consciência e liberdade para determinar o futuro que é o *coaching!*”.

Coaching não significa comprometer-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *coach* quanto para o seu cliente. *Coaching* é, essencialmente, *empowerment*. Dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da sua vida ou até, e principalmente, transforme a si mesmo. (ARAÚJO, 1999, p. 26)

Para Chiavenato (2002, p. 41-42) o *coaching* é um relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho. Todavia, o *coaching* não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal. Na verdade, o *coaching* é um relacionamento que produz novas competências. E isso vale para o seu cliente, o aprendiz, como para o próprio *coach*. É um relacionamento que envolve pelo menos 2 pessoas. O *coach* e o aprendiz. O que mais caracteriza o *coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto este aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho.

2.3 Origem do *coach/coaching*

O termo inglês *coach* tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de treinador, preparador, "o técnico". *Coach* também é confundido com o conselheiro, mentor e guru. Apesar de extremamente valiosos, nenhum destes papéis requer o compromisso de apoiar pessoas a realizar metas. No papel de *coach*, este compromisso é fundamental na medida em que o *coach* atua no campo do desempenho - resultado e realização pessoal - e influencia no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência. (ARAÚJO, 1999, p. 25).

Segundo GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence (2003), "*coach* é uma palavra francesa antiga que significa um veículo para transportar pessoas de um lugar para outro". Atualmente, um *coach* ajuda uma pessoa a galgar um nível – ao expandir uma aptidão, aumentar a performance ou até ao mudar a forma como a pessoa pensa.

Para Chiavenato (2002, p. 63), "o *coaching* não é um processo novo. Já foi utilizado como processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e a refletir para buscar o conhecimento no fundo de si mesmas. Sócrates foi o seu criador. A fonte inspiradora."

Na antiguidade, o filósofo grego Sócrates (470 aC – 399 aC) costumava reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Sócrates nunca escreveu uma linha sequer. Após sua morte, seus pensamentos foram reunidos por Platão (429 aC – 347 aC) um dos seus discípulos em seus famosos diálogos. O método socrático consistia em propor temas, investigar idéias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmos. O tempo de estar com os discípulos era sagrado para ele. O exercício de aprendizado era diário, constante, sem datas, horários e agendas para cumprir. Depois de 2500 anos, seu método de trabalho – a maestria - está se transformando em uma das mais importantes ferramentas dos executivos de RH. Na moderna versão corporativa, a técnica socrática ganhou um rótulo diferente: o *coaching*. Quem diria! Depois de 2500 anos, o filósofo e educador Sócrates é o grande inspirador do *coaching*. (CHIAVENATO, 2002, p. 63)

2.4 *Coaching* – confiança, comunicação e *feedback*

Confiança

A confiança, como felicidade, é uma abstração. Ela não é um objeto de posse, mas um relacionamento criado entre as pessoas. A palavra é derivada do *traustr* (Escandinavo antigo) e significa "forte". Confia-se naquilo que se pensa que é verdadeiro. Quando se confia em alguém que se acredita ser forte, pode-se metaforicamente apoiar-se nele sem medo que ele desabe.

Confiança leva tempo. É muito raro acontecer de uma pessoa confiar imediatamente em outra, a menos que haja razão extremamente forte. Quando Arnold Schwarzenegger estende seu braço para Sarah Connor no filme Exterminador do Futuro II, ela precisa confiar nele, ao menos naquele contexto, ou vai morrer. A confiança é construída com o tempo, com repetidos testes, e em diferentes circunstâncias. (LAGES, 2004, pág. 12).

A relação de confiança entre o *coach* e o cliente é imprescindível. Para desenvolver uma relação de confiança dê o exemplo. Seja aberto, fale de sua experiência, revele seus sentimentos e preocupações, escute com atenção e interesse a verdade do outro especialmente se ela for contrária à sua. Assuma a responsabilidade de analisar junto com o outro as situações inesperadas e redirecionar os planos de ação sempre que for necessário. Se o cliente é conhecido, é necessário apenas validar as bases da relação, se não é, será determinante prestar atenção às suas reações além das palavras. (ARAÚJO 1999, pág. 55).

Comunicação

A comunicação no *coaching* é fundamental, voltada para dar poder ao *coach* e ao cliente. É uma forma de comunicação especial porque é um falar e um escutar comprometidos com o projeto do cliente. É uma comunicação responsável.

A melhor forma de dar poder a alguém é ouvir essa pessoa, permitindo que ela o influencie. Isso alimenta sua própria inteligência e mantém seu espírito crítico ativo. Comunicar com clareza e simplicidade é valorizar o outro e a si mesmo simultaneamente. Quando se comunica dessa forma, aprende-se com qualquer pessoa, problema ou situação.

É necessário distinguir “a linguagem do projeto” da “linguagem do conflito”, ainda tão presente nas relações de trabalho, e aprofundar o entendimento do poder pessoal X poder da posição.

- A linguagem de conflito se baseia no poder
- A linguagem de projeto se baseia no desenvolvimento de poder pessoal

Quadro 1 A linguagem do conflito X a linguagem do projeto

Linguagem de conflito	Linguagem do projeto
Percepção	
Quer mudar a percepção do outro	Compreende a percepção do outro
Flagra e expõe as contradições do outro	Coloca-se no lugar do outro
Busca identificar erros/pontos fracos	Olha para o ponto forte do outro

Fonte: ARAÚJO, 1999, pág. 90

Feedback

“A competência máxima numa situação de feedback ocorre no momento em que, ao dar feedback para você, eu me torno consciente de que ele também é útil para mim.”
(ARAÚJO, 1999, p. 75)

Feedback é uma ferramenta para o *coaching*. Como *coaching* é um processo de *empowerment*, o *feedback* é sua principal ferramenta.

Segundo Araújo (1999, p. 82), *empowerment* consiste em dar poder às pessoas, deixar que elas controlem atividades, influenciem decisões e assumam responsabilidades.

Esta autora relaciona sete dicas para o *feedback*:

1- O que é *feedback*?

É um presente que é dado a alguém. Em vez de julgar e criticar o outro, são reveladas as percepções e reações ao comportamento dele, o que funciona ou não na relação. Quando sou eu quem recebe o *feedback*, procuro entender como sou visto pelo outro. A função do *feedback* é aumentar a consciência e a percepção do outro, melhorar o relacionamento e o desempenho conjunto.

2- Como dar o *feedback*?

Em primeiro lugar, observo a minha intenção. Se não puder contribuir com o sucesso do outro, calo-me e evito julgá-lo ou fazer fofoca. Se puder contribuir:

- a) dirijo-me diretamente à pessoa, olho-a nos olhos e chamo-a pelo nome;
- b) uso todos os elementos da minha percepção, de dados concretos à intuição;
- c) dizem que é melhor elogiar em público e criticar particularmente. Acho um pouco de manipulação, embora funcione. Em *coaching*, penso que todo o *feedback* deve ser dado em partícula.

3- E como receber *feedback*?

Durante o *feedback*, escuto atentamente; não replico, nem retruco, nem me justifico. Preocupações com o *status* podem prejudicar a forma como escuto o *feedback*.

Solicito esclarecimento apenas para assegurar o meu completo entendimento. Ao final do *feedback*, agradeço o esforço e a contribuição do outro; e depois decido o que fazer com ele.

4- Durante o *feedback*, devo lembrar que:

- a) é apenas a minha percepção (não a “verdade”). O *feedback* pode ser útil para mim também e as minhas próprias atitudes e posturas podem interferir no processo;
- b) quem tem maior poder sobre o *feedback* é quem o recebe. Portanto, se decidir modificar-me a partir dele e, com isso, melhorar o meu desempenho, o mérito é meu.

5- Posso ver alguém dar *feedback* a outro?

Apenas se for autorizado por ambos e se for útil para o processo, isto é, se ajudar a garantir maior objetividade e aproveitamento. Não falo nem interfiro durante o *feedback*. Se o que a pessoa estiver ouvindo for positivo e a minha percepção for igual, posso reforçar se for apropriado. Se o *feedback* for difícil ou desagradável e a minha percepção coincidir, eu espero ficar a sós para colocar a minha opinião.

6- E quando o *feedback* que recebo coincide com a minha percepção?

Pode ser que eu esteja sendo transparente ou o inverso, isto é, pode ser que eu esteja “vendendo” (coincidentalmente ou não) uma imagem para o outro. Neste caso, eu preciso checar qual é o meu ganho com isso e por que receio mostrar quem sou.

7- E se a percepção do outro não coincidir com a minha percepção?

Aplico a regra de 1%, isto é, dou 1% de chance de que ele seja verdadeiro e esteja trazendo uma informação nova (da qual eu não estava consciente). Mas, se o *feedback* me incomoda, aplico a regra de 10%, dou 10% de chance de que ele possa ter tocado um aspecto com o qual tenho dificuldade de lidar.

A prática do *feedback* é fundamental para o *coaching*. É muito importante para o sucesso de ações que visem ao desenvolvimento das pessoas. *Feedback* é transmitir percepção acerca de situações e/ou pessoas. *Feedback* é uma ferramenta para o *coaching*.

Como dever ser:

Dar *feedback* – oportunidade de expressar percepções a respeito de situações e/ou pessoas, alimentando relações profissionais/pessoais para que sejam mais satisfatórias para os envolvidos.

O que não é? Dizer o que se pensa como se fosse verdade absoluta.

Receber *feedback* – oportunidade de conhecer e acatar a percepção do outro ao meu respeito ou a respeito de situação em que estou envolvido, com o objetivo de observar a situação atual e de fazer os direcionamentos necessários.

Dar e receber *feedback* é trabalhar com a verdade pessoal (não absoluta) presente nas relações. Nessa prática, é importante afastar o exercício do poder e trabalhar com igualdade de condições e confiança mútua. A atitude no falar deve ser o compromisso, o respeito e a generosidade.

É necessário que a relação entre *coach* e cliente seja de muita confiança. Para isso, é imprescindível que haja *feedback* constante entre os dois, facilitando a compreensão mútua dos valores e a troca de experiências. Esta prática de *abertura*, central em *coaching*, possibilita um alto padrão de desempenho. O *coach* incentiva o cliente a compreender todo *feedback* que a experiência proporciona e a analisar a situação sob novas perspectivas. Com seu *feedback*, o cliente amplia sua consciência e fortalece sua auto-estima.

Existem vitórias e realizações, mas também dores, fracassos e frustrações. Tanto no sucesso como no fracasso, a auto-ilusão atrapalha o aproveitamento da experiência porque ela protege o ego. No sucesso, a ilusão mais comum é a de que ele será eterno; no fracasso, é o medo de que isto se torne um padrão e que a derrota seja iminente. Os problemas de auto-estima são fatais para o desempenho porque favorecem a auto-ilusão. É mais confortável enganar-se do que enfrentar críticas. Um cliente com baixa auto-estima pode rejeitar o *feedback* do *coach*, dificultando o avanço do processo. (ARAÚJO, 1999, p. 82).

Por outro lado, se o *coach* tiver um fracasso recente, ele pode iludir-se e deixar que seus sentimentos de inveja em relação ao sucesso do cliente possam comprometer os resultados, especialmente se o cliente for inexperiente ou pouco observador. Por isso, o *coach* precisa estar muito atento à sua visão da realidade e à consistência de sua própria auto-estima. *Coaching* é aprender e desaprender. Se não se pode desaprender, é muito difícil ser um bom *coach* ou cliente. O processo *coaching* é desenvolver um novo nível de consciência.

Fornecer aos subordinados *feedback*, tanto positivo como negativo, é uma responsabilidade gerencial de suma importância, pois serve de orientação para os indivíduos, as equipes e as organizações rumo ao sucesso. No entanto, a maioria dos gerentes, se é que fornecem algum *feedback*, o fazem de forma deficiente.

O *feedback* honesto é específico, cria uma oportunidade de desenvolvimento positivo. O *feedback* hostil provoca mágoa, o que impede a criação de um clima em que possa ocorrer uma conversa produtiva. O *feedback* de um gerente deve informar ou ensinar o subordinado. A avaliação crítica deve ser estruturada de modo construtivo, dando à pessoa as informações de que ela necessita a fim de promover mudanças. (GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence, 2003, p. 321).

2.5 *Coaching* e outras modalidades de intervenção

2.5.1 *Coaching* e liderança

No processo do *coaching* a liderança é refinada, pois, ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade (ARAÚJO, p. 42, 1999). No papel do líder e no do *coach*, o poder é pessoal, está relacionado à disposição de incentivar, alertar ou induzir à reflexão, dar e receber *feedback* (elogios ou críticas).

Nem todo líder é *coach*. O *coach* está sempre focado no futuro, no desenvolvimento das pessoas ou de um grupo, contribuindo para que estas consigam expandir o seu potencial.

O líder-*coach* representa um estilo mais humanizado de liderança (comparado aos estilos antigos) e mais eficiente em criar equipes e empresas de alta performance. O líder-*coach* é resultado da implantação de processos de *coaching* no mundo empresarial, mais abrangente nos últimos 20 anos. (DI STÉFANO, 2005, p. 25).

Os líderes atuais devem desenvolver uma visão ampla da organização e seu ambiente, assim como necessitam conhecer o comportamento humano no cenário organizacional. É importante que possam pensar os sistemas de recursos humanos como caminhos para criar uma cultura de apoio ao desenvolvimento das pessoas.

Para a criação de um ambiente de crescimento e aprendizagem, os líderes podem considerar as seguintes fases:

- adoção de uma cultura de melhoria contínua;
- incentivo constante ao trabalho em equipe;
- análise das competências e avaliação das necessidades de desenvolvimento da equipe;
- oferecimento de oportunidades de desenvolvimento e apoio individual e coletivo;
- condução de sessões de *coaching*, orientadas para o sucesso individual e coletivo. (MINOR, 2003).

2.5.2 *Coaching* e aconselhamento

O papel de *coach* é confundido, muitas vezes, com o de conselheiro, o que dificulta seu desempenho e a obtenção de bons resultados. Apesar de extremamente valioso, não tem o compromisso de apoiar pessoas a realizar metas. O conselheiro é fonte de consulta e recomendações. Pode ser interno ou externo à organização. O contato é pontual. Geralmente, o conselheiro é respeitado pela quantidade e qualidade das informações que detém. Um empregado pode procurar seu líder solicitando um conselho ou perguntando como resolver um problema. O líder ouve e dá sugestões. (ARAÚJO, 1999, p. 46).

O *coaching* implica dizer especificamente às pessoas o que elas estão fazendo certo e o que estão fazendo errado em áreas adstritas ao seu trabalho. Uma vez que um gerente tenha comunicado o problema e o que representa uma melhoria da performance, ambas as partes formam uma expectativa do futuro. No aconselhamento, por outro lado, as pessoas são engajadas em questões de profunda importância para elas, com relação às quais possuem sentimentos intensos. Essas questões podem-se estender para além da situação de trabalho e com frequência, são de grande porte e de difícil definição.

As vantagens do aconselhamento incluem: (1) o cliente traz o problema ao aconselhador – em contraste com a situação de trabalho, em que o funcionário pode achar que não há nenhum problema, ou o gerente e o funcionário podem discordar sobre as questões; e (2) um aconselhador habilitado, munido de aptidões de diagnóstico e comunicação, está presente – enquanto as situações do local do trabalho podem se tornar bastante “sensíveis” pelo fato de uma ou ambas as partes se sentirem pouco à vontade para conversar sobre as questões ou não estarem dispostas a ouvir.

O aconselhamento é eficaz quando resulta na mudança das percepções, atitudes e comportamento por parte das pessoas em busca da resolução de seus problemas e da melhoria de suas vidas. O bom aconselhamento de funcionário requer do gerente uma atitude aberta, boas aptidões de comunicação e o entendimento de que a questão que está sendo discutida pode ser apenas a ponta de um problema subjacente.

Os pensamentos e sentimentos das pessoas frequentemente parecem contraditórios e incoerentes quando envolvem questões importantes e sensíveis, portanto é preciso que os aconselhadores ouçam com atenção e se concentrem naquilo que está sendo dito a fim de fazer perguntas que conduzem a um *insight* por parte da pessoa que estiver sendo aconselhada. A meta do gerente aconselhador é possibilitar ao funcionário vislumbrar alternativas e escolhas e tomar as decisões certas.

Para ser um aconselhador eficaz, você deve entender a si próprio, além de entender os seus próprios valores e quaisquer obstáculos que possam prejudicar o seu progresso. Um aconselhador eficaz não reage de maneira emotiva ou com atitude defensiva, nem teme as emoções dos outros. (GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence, 2003, p. 321-322).

2.5.3 *Coaching e mentoring*

“Gerenciar não é mais a direção da coisa, mas o continuo aperfeiçoamento das pessoas.”

Alvin Toffler

A palavra *mentoring* 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, Telêmaco, a seu amigo, Mentor. “Conte a ele tudo o que sabe”, disse Ulisses, e desse modo definiu inconscientemente certos limites para o *mentoring*. (WHITMORE, 2006, p. 6).

Segundo Chiavenato (2002, p. 152),

O *mentoring* não é algo novo. Nem é novidade. Suas origens remontam aos tempos da Antigüidade. Ao longo de toda a história da humanidade, surgiram mentores importantes que se destacaram na formação de novas gerações de sucessores, envolvendo políticos, guerreiros e artistas. Muitos deles conseguiram mudar os rumos da história. Relata o autor que Mentor é o nome de um personagem homérico. Ao redor do século VIII a.C., o poeta grego Homero (século IX a.C. – VIII a.C.) escreveu sua obra-prima *Odisséia*, em que relata em 10.000 versos as peripécias do rei Odisseu (Ulisses, em latim), desde a saída de Tróia, sua cidade natal, para uma jornada de lutas, batalhas e aventuras que levaria dez anos. Para cuidar da administração da rotina do palácio real durante sua longa ausência e prover o básico para sua família – a esposa, Penélope e o filho, Telêmaco – Odisseu confiou nos préstimos do amigo chamado Mentor. (CHIAVENATO, 2002, p. 152)

Eric Parsloe, em seu livro *Coaching, Mentoring and Assessing* apresenta uma tênue distinção ao sugerir que:

[...] *coaching* diz respeito, diretamente, à melhoria imediata da performance e do desenvolvimento das habilidades como uma forma de tutoria ou instrução. É sempre remoto e refere-se à aquisição, em um prazo mais longo, de habilidades em uma carreira em desenvolvimento como uma forma de aconselhamento e consultoria.” (WHITMORE, 2006, p. 7).

O conceito do *coaching* é sensivelmente diferente de *mentoring* e de *counselling*, ambas as ferramentas utilizadas pelas empresas para desenvolvimento de pessoas. O *mentoring* é um processo no qual o *mentee* aprende sobre a cultura da organização em que está inserido. Um líder mais experiente desta organização decide ser um orientador para um novo líder ou um novo empregado, o qual pode ser tido como alto potencial. O trabalho do mentor é preparar este alto potencial para promoção ou para aumentar sua responsabilidade, realizando os ajustes finos referentes às características comportamentais ou de desempenho, aumentando a sua exposição para outras áreas da organização, para que os outros pares reconheçam esta promessa de desempenho.

Quadro 2: Diferenças básicas entre *coaching* e *mentoring*

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato	Orientação profissional por alguma pessoa da organização
Estilo de liderança e supervisão	Estilo de desenvolvimento de carreira
Foco no curto prazo e no cotidiano	Foco no longo prazo e no futuro
Relação entre líder e subordinado	Relação entre protetor e protegido
Impulso no trabalho atual	Impulso no encarceramento futuro

As funções do *mentoring* podem ser divididas em duas amplas categorias: funções de carreira e funções psicossociais. As funções de carreira são aqueles aspectos do relacionamento que visam a incrementar o avanço da carreira em termos de experiências profissionais e conhecimentos que o mentor pode oferecer ao pupilo. Elas são eminentemente técnicas. As funções psicossociais constituem aqueles aspectos que melhoram o senso de competência do protegido, a identidade e a eficácia no seu papel profissional em termos de comportamento, atuação pessoal, estilo de liderança, visão do futuro e tomada de decisão. Elas são eminentemente comportamentais.

Na base do processo do *mentoring* está a preocupação em envolver a participação ativa das lideranças da organização no processo. O *mentoring* depende diretamente disso. Ele pode funcionar como uma maneira de responder às pessoas todas as perguntas que elas fazem continuamente a respeito da organização, dos valores, da missão, das visões e estratégias, dos planos, dos produtos, serviços, clientes e fornecedores, da comunidade etc..

2.5.4 *Coaching* e consultoria

O trabalho de consultoria requer habilidades para estabelecer uma relação de ajuda às lideranças da organização, envolvendo análise e diagnóstico, prospecção de tendências de futuro e seus impactos na organização. Requer percepção e clareza para orientar tomada de decisões, aconselhamento de líderes, educação de pessoas e preparação para mudanças, negociação e disseminação de valores.

Um dos maiores desafios dos trabalhos de consultoria é gerar confiança nas lideranças para conseguir realizar a sua nova missão na organização. A confiança é um fator decisivo para se estabelecer uma relação de ajuda. É fundamental para identificação das causas dos problemas a serem resolvidos e para o desenvolvimento de soluções eficazes. Muitas vezes, essas causas estão "escondidas" sob diversas camadas que precisam ser removidas para se encontrar a verdadeira raiz do problema. Essas camadas representam as defesas da organização e precisam ser analisadas e tratadas adequadamente.

O consultor é provedor de informações especializadas; diagnosticador e receitador de remédios e consultor de processo cujo foco é ajudar o cliente a ajudar a si próprio (SCHEIN, 1969, 1987, 1988, 1999). Em todos esses papéis, e isso incluiria o *coaching*, a meta mais abrangente é ajudar o cliente imediato e levar em consideração o impacto das intervenções sobre o sistema mais amplo do cliente e sobre a comunidade. O consultor precisa ter a capacidade de se mover livremente entre esses papéis, mas deve começar no modo de processo. Para descobrir de que maneira a experiência ou diagnóstico e prescrição são relevantes para as necessidades do cliente, o consultor deve estabelecer um “relacionamento de ajuda” com o cliente, no qual o cliente possa revelar com segurança o problema real. Somente ao estabelecer esse relacionamento é que o consultor pode determinar que tipo de ajuda realmente é necessário.

Assim, em algumas circunstâncias, o consultor pode exercitar o *coaching*, compreendido como “um conjunto de comportamentos que ajudam o cliente a desenvolver uma nova maneira de enxergar, sentir e se comportar em situações problemáticas”. (GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence, 2003, p. 106).

Para GOLDSMITH (2003, p. 111), o *coaching* é um subconjunto da consultoria. Para um *coaching* bem-sucedido, o *coach* precisa ser capaz, como consultor, de criar um relacionamento de ajuda com o seu cliente.

2.5.5 *Coaching* e terapia

Só se traz do passado as informações necessárias para compor o cenário de trabalho, sem juízo das razões pelas quais esse cenário foi moldado.

Para Renato Ricci (2007), o *coaching* tem como objetivo liberar o potencial dos profissionais para que alcancem seus objetivos no presente e no futuro, enquanto que a terapia trabalha problemas do passado. Alguns profissionais confundiram o *coaching* com terapia e, conseqüentemente, transmitiram a idéia de que quem participa de um programa de *coaching* está tratando de alguma fobia ou neurose do passado. *Coaching* NÃO é terapia.

2.6 O processo de *coaching*

Para que o processo de *coaching* funcione, a pessoa precisa mover-se, aprender, crescer e estar verdadeiramente decidida a dedicar sua energia e seu tempo a isso. O *coaching* é uma abordagem moderna à liderança e motivada pelo sucesso. Oferece um estilo de trabalho apropriado na era pós-gerencial: a era da liderança, na qual os trabalhadores operam em um ambiente turbulento, flexível e disperso, o que exige uma nova abordagem ao estilo de trabalho que o *coaching* pode oferecer. O processo de *coaching* pressupõe a existência de pessoas com objetivos definidos: uma quer seguir adiante e a outra deseja colaborar para que esta consiga completar sua jornada. O *coaching* é o estilo ideal que reumaniza o trabalhador moderno e fornece a estrutura na qual a liderança pode funcionar bem (GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence, 2003, p. 14, 18 e 39).

O processo de *coaching* tem a função principal de promover o aprendizado e o desenvolvimento. Nas organizações que aprendem, o processo de *coaching* é de suma importância, pois essa afirmativa só se torna realidade quando se constrói a cultura de pessoas que aprendem. As organizações só existem pelas pessoas. As organizações reconhecem a necessidade de estarem prontas para enfrentar as mudanças internas e externas num cenário exigente e com muita rapidez. Estas precisam contar com lideranças cujas capacidades analíticas, dos conhecimentos técnicos, das sensibilidades pragmáticas e das habilidades de direção, devem estar associadas a uma vida de equilíbrio interior que se manifeste no modo de ser e de agir.

A metodologia do processo de *coaching* contribui para humanizar as organizações. Isso não significa fazer delas um “clube de campo” para a sua equipe, e sim criar um clima organizacional de apoio e de desenvolvimento para gerar aprendizado e expansão dos potenciais de cada um. Significa interagir com os liderados como pessoas com

recursos internos a serem desenvolvidos e não como massificados. Essa interação contribui para alta performance da equipe em busca da excelência, integração e disseminação dos conhecimentos, dando abertura para que a equipe tenha uma maior percepção da visão, da missão e dos valores da organização, gerando um processo contínuo de aprendizado, direcionadas para um mesmo foco. (DI STÉFANO, 2005, p. 25).

Hoje em dia, o que se espera das pessoas no trabalho não é o mesmo que se esperava há alguns anos, já que não é novidade para ninguém que as sociedades estão passando por grandes mudanças estruturais e sendo realinhadas em um processo de globalização econômica, política e tecnológica. Essas mudanças estão afetando diretamente as estratégias organizacionais e as decisões empresariais. O *coaching* oferece a oportunidade de ajudar as pessoas a enfrentarem estes desafios em todos os níveis. Permite também que as pessoas aprendam enquanto estão trabalhando mantendo o ritmo e a rota.

O processo de *coaching* inicia quando alguém procura apoio para a resolução de um problema ou a realização de um projeto, e o *coach* se compromete em dar suporte. Começa quando o *coach* oferece apoio a alguém que pode aceitá-lo ou não.

Nesse processo, o *coach* se compromete não apenas com resultados, compromete-se com as pessoas como um todo, com suas realizações e seu desenvolvimento.

A função do *coach* é dar poder para que as pessoas produzam, para que suas intenções se tornem ações, que, por sua vez se traduzam em resultados; poder para adquirir competências, produzir mudanças e transformar a si mesmos. É desenvolver um compromisso com o outro, acompanhando a sua evolução, dando suporte nos momentos difíceis e estimulando-o a realizar algo significativo para ele. O objetivo é assegurar que o outro atinja os resultados desejados.

Existem cinco funções a serem desenvolvidas pelo *coach* na implementação da metodologia, elas são representadas pela sigla **SMART** (em inglês):

- *Sponsor* (patrocinador) → auxilia a determinar as atribuições que ajudam a crescer e a alcançar metas.
- *Mentor* (mentor) → ajuda a priorizar projetos, em função das realidades e das políticas organizacionais.
- *Appraiser* (avaliador) → ajuda a avaliar os pontos fortes, as necessidades de desempenho, os pontos cegos, os interesses e as metas na carreira.
- *Role Model* (modelo) → pratica o que prega, demonstrando um estilo de liderança adequado à cultura corporativa de desenvolvimento e inovação, sendo visto como confiável competente e digna de crédito.

- *Teacher* (professor) → fornece informações sobre a estratégia, a visão os valores, os serviços e produtos e os clientes de uma organização.

Essas funções podem ser assumidas tanto pelo gerente-líder, como por membros da equipe que exerçam papel de liderança, mesmo que situacional, desde que detenham a confiança e o respeito grupo. (MINOR, 2003)

2.7 *Coaching* e estratégia

Em uma organização que aprende, o *coaching* de equipe e o desenvolvimento do pensamento estratégico podem se tornar uma coisa única. O significado de estratégia em *coaching*, engloba os atores individuais, os da equipe e os corporativos. É uma abordagem prática e inclusiva, bem adaptada a um mundo complexo em que até as regras mais básicas estão em processo de mudança. Sempre que o processo de *coaching* consegue alinhar as necessidades do negócio com as necessidades de desenvolvimento das equipes, passa a ser de natureza estratégica. O *coaching* está surgindo como a face acessível da estratégia. (GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence, 2003, p. 45 e 46).

2.8 A função do *coaching*

As organizações que aprendem só se tornam realidade quando se constrói a cultura de pessoas que aprendem. São as pessoas que fazem a organização. O trabalho é individual, realizado a partir do modelo de gestão do líder para com seus liderados. O líder-*coach* proporciona este modelo de aprendizado e gera esta cultura, que está se tornando um modelo de gestão. A principal função do *coaching* é promover o aprendizado e o desenvolvimento. Por meio dessa ferramenta, as pessoas são desafiadas a aprender e a conquistar metas maiores e, com resultados, aumentando a confiança em suas próprias capacidades de superar desafios, o que gera satisfação. (DI STÉFANO, 2005, p. 30).

2.9 *Coaching* e desempenho das equipes

No uso da metodologia para desenvolvimento de equipes de alto desempenho, o papel do *coach* é principalmente ouvir com atenção, direcionar energia para alterar a realidade para melhor, comprometendo-se com os *coachees*; sem lhes tirar o poder de decisão, sem competir com eles ou tentar superá-los. Diante dos erros, o *coach* não acusa,

analisa, ajuda a repensar o desempenho, antecipando necessidades; ajuda a criar, observar e usar o potencial dos envolvidos, a superar limites. (WHITMORE, 2006, p. 155). Desse modo, potencializa o crescimento, incrementa o poder de atuação, a obtenção de resultados e a melhoria de desempenho das equipes.

O *coaching* atua no campo do desempenho – resultado e realização – e influencia no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência. O *coaching* dá apoio aos novos sistemas e ao processo de mudança profunda e sustentada. Portanto, ser indicado para participar de um programa de *coaching* significa que se pretende obter mudanças no desempenho. Para isso, é necessário que a ajuda seja aceita, que haja comprometimento para a atuar dentro do contrato que será estabelecido e é preciso esforço pessoal para alcançar os objetivos propostos. É importante lembrar que as mudanças provocadas trarão benefícios para a organização, mas, sem dúvida alguma, proporcionarão uma grande oportunidade de crescimento pessoal e profissional para a equipe.

A metodologia do *coaching* usada para o desenvolvimento de equipes representa um processo de construção de um ambiente e de um relacionamento de trabalho que colabora com a melhoria de desempenho e o crescimento pessoal e profissional. (MINOR, 2003).

Entre os benefícios esperados na aplicação da metodologia do *coaching*, pode-se citar a melhoria da produtividade e do desempenho, o aumento do envolvimento dos indivíduos no processo decisório, respalda a responsabilidade de liderança compartilhada. (MINOR, 2003).

2.10 O planejamento e a aplicação da metodologia do *coaching* para equipes

Para que a aplicação da metodologia do *coach* obtenha bons resultados, é imprescindível a elaboração de um planejamento estratégico, levando em consideração que nessa abordagem tal planejamento deve ser feito a partir da visão do futuro da organização. É essa visão que deverá moldar as ações, desde o momento presente, com vistas ao que se pretende alcançar.

Segundo Bennis & Nanus (1986, apud ARAÚJO, 1999, p. 169), o *coach* deve ajudar pessoas e equipes a: manter o foco na visão e nos resultados, comunicar claramente a visão, honrar a palavra (especialmente nos prazos e datas) e administrar bem talentos e competências, utilizando muito bem o seu tempo e seus recursos. Além de ter como indicadores dessas competências o entusiasmo, a determinação e a autoconfiança.

Quando a organização decide usar o *coaching* como ferramenta gerencial para o desenvolvimento de pessoas e equipes, deve considerar as seguintes etapas apresentadas pela metodologia em sua implementação:

- 1- Construção de uma parceria sólida consciente, com base na confiança mútua e maturidade para assumir e cumprir todas as responsabilidades acordadas (*feedback* como prática freqüente).
- 2- Visão de futuro do cliente (o que ele deseja realizar) - o *coaching* pode ajudar a transformar a visão da organização na visão pessoal do cliente.
- 3- Análise da bagagem do cliente (trajetória) e realização - exploração dos talentos; identificação e análise de dificuldades e limitações atuais e definição do que precisam ou desejam. Mudar, ajudar a separar o que é essencial do que é supérfluo e ajudar a valorizar o que tem (talentos, dedicação, potencial de realização).
- 4- Plano de ação - identifica o *gap* entre visão, situação e competências atuais; construir ponte para que intenções se transformem em resultados; é fundamental estabelecer um plano de ação para acompanhar bem o desenvolvimento do cliente, garantindo o sucesso do projeto.

Para elaborá-lo do plano de ação, o *coach* deverá analisar cuidadosamente aspectos como: cultura, ambiente e estrutura da organização e proceder um estudo criterioso do *coachee*, seja ele indivíduo ou equipe, suas características profissionais e pessoais.

O plano de ação propriamente dito deve conter:

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

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

A aplicabilidade da metodologia do *coaching* envolve um fluxo contínuo de instrução, demonstração, diálogo, prática, suporte e *feedback*. Exige ainda uma criação de uma parceria entre *coach* e *coachee*, com base no respeito e na confiança mútuos.

Para que possa ser implementada com sucesso, é necessário que os líderes de equipes estejam sempre reconstruindo suas habilidades e polindo suas ferramentas.

A utilização da metodologia do *coaching* implica no conhecimento e na capacidade de uso, por parte do líder, de seis ferramentas básicas:

1. capacidade de ouvir;
2. capacidade de observar;
3. capacidade de entrevistar;
4. capacidade de firmar acordos;
5. capacidade de analisar;
6. capacidade de dar e receber *feedback*..

Com o desenvolvimento e a aplicação dessas ferramentas, o líder colabora para organizar e manter um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e pessoal dos membros da equipe, obtendo como resultado altos níveis de desempenho.

CAPÍTULO 3: A PESQUISA

3.1 Metodologia

Com o objetivo de apresentar os procedimentos utilizados no trabalho, este capítulo está organizado de maneira a descrever as metodologias adotadas em sua realização, contemplando o levantamento de literatura referente ao tema e a forma de análise escolhida para tratamento dos dados resultantes da pesquisa realizada, para elaboração desta monografia.

O modelo de pesquisa usado é de natureza qualitativa. A análise dos dados foi feita por meio de abordagem interpretativa, usando-se método não experimental e procedendo-se a observação de dados escritos, de maneira espontânea, por parte dos respondentes da pesquisa.

A monografia é composta 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 sobre o tema do trabalho, por meio da pesquisa em livros de autores especializados, com foco uso da metodologia do *coach* e sua influência no desenvolvimento de pessoas e equipes. Além de livros, o levantamento de informações foi realizado em outras fontes como internet e artigos de revistas.

As informações levantadas 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 no TCU, organização pública da esfera federal. Este estudo de caso foi voltado para a análise da aplicabilidade da metodologia do *coach*, considerando o ambiente organizacional da instituição.

No que diz respeito ao levantamento de dados, considerou-se a aplicação de questionário de entrevista como o instrumento de pesquisa mais adequado, em função da dificuldade de obtenção de dados quantificáveis, já que o estudo pretendia tratar da percepção do grupo de respondentes sobre o objeto de pesquisa.

Com relação à amostragem considerada no estudo, foram distribuídos 20 questionários (Anexo 1), compostos por 7 perguntas sobre o tema de pesquisa, abordando aspectos como conhecimento da metodologia do *coach*; prática gerencial, de liderança e *coaching*; estratégia, ambiente e estrutura organizacionais e aplicabilidade da metodologia de

coach. Destes, 17 foram respondidos. O questionário foi organizado considerando elementos relevantes à aplicabilidade do *coach* levantados na Revisão Bibliográfica.

O grupo de respondentes foi formado por gestores do TCU, lotados em 5 Secretarias de Controle Externo (Secex) da instituição, Florianópolis, Manaus, João Pessoa e Belém, e na sede do Tribunal, em Brasília. Em função do nivelamento de opiniões e do fato dos gestores representarem diferentes áreas de atuação do TCU, considerou-se o número de respondentes e o resultado da pesquisa suficiente para o propósito do estudo.

3.2 Contextualização

O Tribunal de Contas da União (TCU) exerce o controle externo da administração pública federal, em auxílio ao Congresso Nacional, por meio de competências próprias definidas na Constituição Federal nos artigos 71 a 74 e normas infraconstitucionais. Possui independência decisória e autonomia operacional, cabendo-lhe acompanhar a execução orçamentária e financeira do país sob as diretrizes estabelecidas e reguladas pela Lei 8.443/92.

Com a Constituição Federal de 1988, o Tribunal teve sua jurisdição e competências ampliadas e exerce hoje a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades das administrações diretas e indiretas, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade e à fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receita.

Nesse contexto legal, o TCU tem por missão assegurar a regular e efetiva gestão dos recursos públicos federais em benefício da sociedade. Para cumprir essa missão, o TCU fiscaliza os gastos públicos realizados pelas unidades gestoras do Brasil e unidades no exterior, bem como nos estados e municípios que recebem verbas federais por meio de convênios.

Trata-se de um órgão colegiado, composto por nove ministros, nomeados pelo Presidente da República, mediante prévia aprovação do Senado Federal. Os órgãos deliberativos do TCU são o Plenário, a 1ª e a 2ª Câmaras. O Plenário é a instância máxima decisória. É integrado por todos os ministros e presidido pelo presidente do Tribunal. As Câmaras, por sua vez, são compostas por quatro ministros. Os auditores, em número de três, também participam das sessões dos colegiados. Atuam junto ao Tribunal, Ministério Público especializado, cuja finalidade é promover a defesa da ordem jurídica. O TCU tem sede no Distrito Federal e conta com unidades em todos os estados da federação.

Ao TCU incumbe importante papel de contribuir para a melhoria da administração pública. Nos últimos tempos, além da vertente fiscalizadora, o Tribunal vem ampliando sua atuação pedagógica e incrementando a orientação aos gestores públicos, visando a corrigir

falhas, a evitar desperdícios, a melhorar o desenho e a gestão de programas governamentais, a gestão e o desempenho de órgãos e entidades, a formulação das políticas públicas, a qualidade de bens e serviços ofertados, o desempenho dos controles internos, bem como contribuir para o aprimoramento da legislação federal e para disseminação das melhores práticas na administração pública federal. Portanto, para o Tribunal se aprimorar com o objetivo de alcançar melhores resultados e cumprir com eficiência e eficácia suas competências, são necessárias mudanças organizacionais para adequação ao ambiente em que atua. Esses diversos processos de mudanças interferem diretamente na cultura organizacional.

As organizações contemporâneas estão inseridas em constante processo de mudança. A capacidade de mudar é sinônimo de sobrevivência. A velocidade das transformações torna indispensável que as organizações sejam capazes de gerar novas respostas a cada momento e constante adaptação às novas realidades com as quais se defrontam. A questão não é somente mudar, e sim gerenciar a mudança, o que implica na tarefa extremamente difícil de gerenciar a própria cultura da organização. Para Davis (1984), Thévenet (1989), Sheein (1989) e Kotter (2000), a cultura organizacional é um dos fatores críticos na concepção e implementação de processos de mudança, pois pode inibir as mudanças estratégicas ao produzir uma miopia estratégica, já que os gerentes vêem os eventos por meio de um conjunto de crenças dessa cultura – que tem sido seu guia efetivo desde o passado, e sua resposta natural é mantê-lo.

As transformações ocorridas no setor público e crescentes demandas sociais são determinantes para o bom desempenho da atuação institucional, bem como, a avaliação do impacto de suas ações é pano de fundo para a adoção de práticas que permitem monitorar, capturar e utilizar de forma estruturada informações e conhecimentos.

Esse cenário de mudanças impõe ao TCU, na qualidade de órgão técnico responsável pelo exercício do controle externo, inovações de processos e formas de trabalho; coerência e adoção de novas posturas. Para diagnósticos de ambiente interno, o Tribunal adota práticas de avaliações periódicas da gestão e de pesquisas internas de satisfação profissional. Dessas avaliações, sobressaem-se como pontos fortes a serem potencializados: a autonomia e a independência institucionais, o capital intelectual; o poder normativo concernente a matérias de sua competência; o poder sancionador; a capacidade e o profissionalismo do corpo técnico; o modelo colegiado e o processo decisório compartilhado; a flexibilidade e a capacidade de promover e de absorver inovações e mudanças em sua estrutura e em sua forma de atuação.

Como ações de melhoria de gestão, destacam-se: o desconhecimento do impacto das ações da instituição; a ação fiscalizadora excessivamente formal e preterida em relação aos

fatos; o apego excessivo à burocracia; o processo de comunicação interno e externo; a política de recursos humanos; a promoção da saúde do servidor e da qualidade de vida no trabalho e a gestão de informações inadequada.

O panorama organizacional do TCU descrito demonstra ambiente favorável à implantação de novas práticas de gestão de pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Em função do papel que o TCU exerce junto à sociedade, é de suma importância atrair e reter pessoas importantes à organização.

O TCU reconhece que o ser humano é o ativo mais importante de uma instituição de controle. Sua atuação deve ser considerada ação finalística, e não meio de produção. Sem as pessoas, não há como gerar os resultados esperados, inovar, criar conhecimento e agregar valor a seus produtos e serviços, requisitos essenciais à sobrevivência institucional. Nesse contexto, torna-se imprescindível modernizar práticas gerenciais e de gestão de pessoas que assegurem o desenvolvimento das competências necessárias, a motivação e o comprometimento do servidor com a instituição, com a qualidade dos trabalhos produzidos, com o desempenho institucional e com a melhoria da gestão pública.

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos servidores e o alinhamento de toda organização com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência da organização. Implementar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos, valores organizacionais e metas da instituição. Visar à maximização dos resultados e à coerência com os princípios de que devem nortear as ações do Tribunal, são iniciativas necessárias e indispensáveis ao desenvolvimento da cultura orientada a resultados e pautada no desenvolvimento sustentável e no dever de exemplo.

Nesse contexto, o Tribunal concebeu e implantou a política de gestão de pessoas com objetivo de estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades, bem como comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública.

No âmbito do TCU (Resolução-TCU nº 187, de 5/4/2006), “gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como favorecer o alcance dos resultados institucionais”.

O TCU também desenvolveu e vem implantando o “Modelo Integrado de Gestão de Pessoas por Competências”, considerando que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva e que enfrentar os novos desafios por melhores serviços

depende da adoção de novas práticas de gestão de pessoas, da transformação do conhecimento em resultados, da capacidade de prever mudanças e administrá-las, privilegiando a adaptabilidade, a flexibilidade, a sensibilidade, a decisão e, para que isso aconteça, é necessário contar com servidores capacitados e motivados. É necessário estimular o autodesenvolvimento dos servidores e propiciar o alinhamento dos processos de seleção, desenvolvimento, movimentação e gestão de desempenho às estratégias institucionais.

3.3 Análise dos resultados

Nesta fase do trabalho, foram analisados os dados levantados no estudo de caso, tendo por base o levantamento de literatura. Dessa forma, tornou-se possível comparar a teoria pesquisada e a visão da prática do uso da metodologia do *coach* no desenvolvimento de pessoas e equipes, por meio da percepção do grupo participante da pesquisa.

Essa comparação permitiu a análise da situação estudada e a apresentação de propostas de aplicação da metodologia do *coach* para desenvolvimento de pessoas e equipes adequadas ao ambiente organizacional do TCU.

A seguir é apresentada a disposição e a análise dos dados coletados, relativos ao objeto de pesquisa da monografia. Com isso, pretende-se esclarecer aspectos organizacionais do TCU, tais como estratégias, estrutura e ambiente, e a percepção de seus gestores com relação à aplicabilidade da metodologia estudada.

Os dados foram obtidos por meio do preenchimento de questionários (Anexo 1), respondidos por gestores do TCU participantes de uma ação de capacitação voltada para o uso da metodologia do *coach* para desenvolvimento de equipes.

3.3.1 Conhecimento da metodologia do *coach*

Segundo os dados levantados e tabulados (Anexo 2), pode-se observar que o conhecimento dos respondentes no que diz respeito à metodologia do *coach* parece ser clara, com bom entendimento dos conceitos envolvidos, campos de aplicação, etapas componentes, ferramentas e habilidades necessárias para sua aplicação. É possível perceber por meio da interpretação dos dados que os participantes da pesquisa possuem uma visão prática sobre *coaching*, percebendo a metodologia como importante e eficaz para a organização.

De acordo com a visão predominante no grupo, a contribuição do *coaching* para o processo de criação de ambiente organizacional que favorece a aprendizagem torna a metodologia uma importante ferramenta à disposição dos gestores na formação de equipes de

alto desempenho. Além disso, o conhecimento da metodologia leva a uma nova visão a cerca da função dos dirigentes e as sutilezas que envolvem o desempenho deste papel. Assim, colabora para que a liderança adote como prática de gestão o apoio ao desenvolvimento e à melhoria de desempenho de pessoas e de equipes.

A metodologia colabora, ainda, para o desenvolvimento de competências na gestão de pessoas e amplia a consciência dos membros da equipe, proporcionando elementos para uma boa prática de liderança por parte dos gestores.

Para o grupo, o significado e os resultados que poderão ser conseguidos com o uso dessa metodologia são claros e perfeitamente viáveis para o TCU.

3.3.2 *Coach* e prática gerencial

No que diz respeito à contribuição do uso da metodologia para a prática gerencial no TCU, o estudo aponta que sua aplicação pode colaborar para o desenvolvimento e o desempenho profissional e pessoal dos membros das equipes, favorecendo a construção de ambiente organizacional propício ao aprendizado contínuo.

Além disso, a sua aplicação como ferramenta gerencial estimula o aprimoramento do papel de líder na condução de pessoas e ações, promovendo a motivação e ajudando a definir metas e objetivos desafiadores para os servidores.

A aplicação da metodologia do *coach* torna o gestor, co-responsável pelo desenvolvimento de sua equipe, possibilitando a obtenção do melhor que o servidor pode oferecer, o que resulta em uma gestão eficaz de pessoas. À medida que facilita o processo de aprendizagem a aplicabilidade da metodologia se mostra importante como estratégia gerencial, na busca do alcance de dos resultados esperados pela organização.

O uso do *coach* como ferramenta gerencial colabora para a solução de problemas, promove o autodesenvolvimento e desperta a reflexão dos colaboradores para a melhoria de desempenho continuado, cabendo ao gestor apoiá-los, envidando esforços para a criação de um ambiente propício à aprendizagem e ao crescimento profissional e pessoal de todos.

Ao utilizar os elementos do *coach* em sua prática gerencial, o gestor se torna mais atento na hora de ouvir, dar *feedback* e dialogar com seus colaboradores, à medida que ocorrem as interações entre o *coach* e o *coachee*, os resultados aparecem. Assim, torna-se possível trabalhar com pessoas para que se desenvolvam, com o objetivo de colaborar com a instituição a que pertencem, e com isso a organização passa por impactos positivos de crescimento e melhoria de desempenho. Ainda que não garanta a exata dimensão de melhoria de desempenho e o desenvolvimento de pessoas e de equipes, a metodologia do *coach*

certamente causa bons impactos na prática gerencial, o que somente pode ser observado com sua aplicação.

Na visão de um dos respondentes, a única ressalva com relação ao uso da metodologia como parte das ações gerenciais no TCU diz respeito ao tempo necessário para envolver os servidores no processo de *coach*, já que em algumas Secretarias nos estados a rotatividade de pessoas é comum.

Considerando a importância de uma boa prática gerencial para o estabelecimento de equipes com alto padrões de desempenho, a expectativa da colaboração da metodologia do *coach* para o alcance de bons resultados organizacionais é expressiva, podendo ser muito útil no desenvolvimento de competências e como ferramenta para trabalhar a construção de relacionamento, fator importante para a criação e o fortalecimento da equipe .

3.3.3 *Coach* e liderança

A opinião geral do grupo de respondentes é de que as lideranças do TCU ainda não estão suficientemente preparadas para o uso da metodologia do *coach* como ferramenta gerencial para desenvolvimento e melhoria de desempenho de pessoas e equipes.

Para os participantes da pesquisa os líderes da organização encontram-se em um nível mínimo de preparo e, em função disso, o TCU estaria dando os primeiros passos para utilização dessa metodologia como ferramenta gerencial, apenas começando a conhecer seu potencial de uso e os resultados que podem advir de sua prática.

Por estar em um estado incipiente de preparo para uso da metodologia, torna-se necessário que esta seja trabalhada, buscando-se a clarificação dos conceitos, o entendimento dos objetivos, o início do uso da ferramenta gerencial e o desenvolvimento das habilidades.

Na realidade da maioria das Secretarias, há grande aproximação entre os gerentes, dando apoio à tarefa de gestão de pessoas e melhorando as ações das lideranças, o que favorece o uso da metodologia. O que dificulta sua aplicabilidade é a relação Secretaria dos estados x Sede do Tribunal em Brasília. A distância física e de ações concretas para a capacitação e o desenvolvimento dos gestores pode implicar em impedimentos para o desenvolvimento das competências necessárias para uma boa liderança e a aplicação de novas metodologias de trabalho.

Como as gerências do Tribunal ainda não estão preparadas para adotar a técnica em sua plenitude, iniciativas de capacitação oferecidas aos gestores pelo Instituto Serzedello Corrêa nos programas de liderança devem ser estendidas para todos que ocupam função gerencial. Dessa forma, haverá uma uniformidade nas ações de liderança e uma linguagem

comum na prática de gestão de pessoas, favorecendo a aplicabilidade de ferramentas gerenciais que promovam o desenvolvimento de equipes de alta performance. A opinião é de que todos os gestores da Casa devem ser capacitados para o uso da metodologia.

A partir do oferecimento de oportunidades de treinamento no uso da metodologia será possível dominar o uso da ferramenta gerencial e iniciar o processo de *coaching* no desenvolvimento de pessoas e equipes, buscando o conhecimento para melhorar sua operacionalização.

Os maiores impedimentos para a aplicabilidade de novas metodologias de trabalho como a *coach* são a centralização das decisões e a conseqüente baixa participação dos servidores. Essa situação é mais presente nas relações de trabalho que envolvem a alta gerência. Nas gerências intermediárias, o nível das relações de trabalho e de preparo das lideranças parece melhor, o que pode favorecer a adoção da metodologia.

A crença geral dos respondentes é de que o TCU encontra-se em fase inicial de preparação para aplicação da metodologia do *coach*. Mesmo não estando incorporada à cultura da organização, os líderes da instituição provavelmente aprenderão a praticá-la a partir de tentativas e erros e de diálogos com seus pares. É necessário o amadurecimento das lideranças e a criação de um ambiente adequado. Com isso, a metodologia poderá ser aplicada com boas possibilidades de sucesso.

3.3.4 Aplicabilidade da metodologia do *coach* no TCU

O grupo pesquisado considera que a metodologia seria bem aplicada, pois o TCU tem um corpo de servidores que, em sua maioria, tendem a buscar um aprimoramento de suas habilidades e o alcance dos resultados pretendidos pela organização.

Os servidores da área fim certamente se adaptarão bem ao uso da metodologia do *coach* e à sua aplicabilidade, dependendo apenas de sua participação em treinamentos para ao uso da ferramenta gerencial. Será importante para o sucesso da aplicação da metodologia que seja dada ao servidor a opção de aceitar ou não seu uso como prática de gestão de pessoas. A participação da equipe na decisão sobre o uso da ferramenta é fundamental para ao alcance de bons resultados.

Os gestores participantes da pesquisa vêm de forma otimista a aplicabilidade da metodologia do *coach* no TCU, e apresentam disposição para trabalhá-la em suas unidades. No entanto, alertam para o fato de que há na organização algumas realidades difíceis, em função do pouco interesse de alguns grupos de servidores em se capacitarem e em se

envolverem em novos sistemas de trabalho e à singularidade dos trabalhos desenvolvidos em alguns setores do Tribunal.

O grupo de respondentes considera a metodologia do *coach* perfeitamente aplicável à realidade do Tribunal no que se refere ao desenvolvimento de equipes, sendo inclusive necessária, tanto para as atividades da área meio quanto para as atividades da área fim. Considera também que casos de baixo desempenho crônico de alguns servidores podem estar associados à ausência de uma metodologia como a do *coaching*. O *coach* é considerado pelos participantes da pesquisa como um ótimo instrumento de desenvolvimento profissional, desde que conjugado com outros fatores como melhoria da avaliação de desempenho, por exemplo.

Mesmo sendo considerada como uma boa possibilidade, para aplicabilidade dessa metodologia é fundamental que a idéia seja trabalhada com todos os servidores e não somente com os gerentes para que as pessoas se tornem dispostas a ter um *coach* e a ser um *coachee*. É necessário reforçar a capacitação de todos os gerentes do TCU, criando uma linguagem gerencial uniforme, que favoreça o uso da ferramenta gerencial. Dessa forma, a metodologia será de grande utilidade para o TCU.

O uso do *coach* no TCU, como ferramenta gerencial é possível e viável. Apesar das limitações que são muitas, tanto pela própria resistência interna – existente em alguns setores da organização, com relação à inovação - quanto pelo excesso de atividades que os servidores, e especialmente os gestores, desenvolvem no trabalho, é possível praticar a metodologia e obter bons resultados. Essa é a visão dos gestores participantes da pesquisa.

3.3.5 Estratégias organizacionais do TCU que favorecem a aplicabilidade da metodologia do *coach*

Na visão dos respondentes, o TCU preocupa-se cada vez mais com o desenvolvimento das competências gerenciais e profissionais do seu quadro de pessoal, o que favorece a aplicabilidade da metodologia.

O Tribunal encontra-se, atualmente, em uma fase em que está repensando a organização e sua atuação, o que pode colaborar para a aplicabilidade de novas formas de trabalho com vistas ao alcance de melhores resultados. O sistema de avaliação de desempenho individual, a definição de metas por Secretaria, os programas de desenvolvimento e o mapeamento de competências gerenciais e pessoais, abarcando toda a organização, são pontos importantes para que novas ferramentas gerenciais possam ser experimentadas, trazendo inovações à prática de gestão de pessoas.

Aspectos como melhor entendimento das responsabilidades inerentes às lideranças, entrosamento das equipes e transparência na relação dos gestores e liderados são estratégias importantes para que o *coach* possa ser usado como ferramenta gerencial, colaborando para a formação e manutenção de equipes de alta performance.

Outras estratégias citadas na pesquisa, que favorecem a aplicabilidade da metodologia do *coach*, são: a gestão por competência, o processo de avaliação de resultados e de desempenho, o trabalho por metodologia de projetos, a realização de pesquisa de clima organizacional, e o uso do *balanced scorecard*. Além da preocupação demonstrada pela instituição com a necessidade de desenvolvimento de pessoas e equipes para o sucesso das estratégias organizacionais, são mencionados também objetivos estratégicos do TCU na área de gestão de pessoas como a capacitação e o desenvolvimento de seus servidores - com vistas a desenvolver competências gerenciais e profissionais - a otimização do uso do conhecimento organizacional, a modernização das práticas de gestão e a promoção da motivação e do comprometimento do servidor.

O TCU dispõe, ainda, do ISC, unidade responsável pela formação, capacitação e desenvolvimento dos servidores da instituição, o que é considerado uma estratégia essencial para a disseminação da metodologia de *coaching*.

O grupo de respondentes considera que, sobretudo os programas de desenvolvimento de gestores (PDLGS) e de competências pessoais (PDCP) são estratégias fundamentais para a promoção do uso do *coach* como ferramenta gerencial para melhoria de desempenho de equipes. Uma avaliação periódica das competências dos gestores, no que diz respeito à liderança de equipes, também poderia ajudar na aplicabilidade dessa metodologia.

É entendimento dos participantes da pesquisa que a metodologia de *coaching* deve ser aprovada pela alta administração do Tribunal para que os servidores entendam que sua importância para o desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, sua contribuição para o bom resultado das ações do TCU.

3.3.6 A estrutura organizacional do TCU e a aplicabilidade da metodologia do *coach*

Ao considerar a atual estrutura organizacional do TCU, o grupo respondente observou alguns aspectos que poderiam dificultar a aplicabilidade da metodologia com suas equipes de trabalho, entre eles se destaca o grande número de demandas a serem resolvidas cotidianamente. Isso se dá, principalmente, porque hoje há mais ênfase no papel técnico do gerente do que em seu papel como líder e gestor de pessoas, levando-os a esgotar, na

atividade técnica, praticamente todo o tempo disponível. Essa necessidade de ater-se ao aspecto técnico da prática gerencial é vista pelos servidores como resultado da estrutura fortemente hierarquizada da organização.

Outro ponto destacado pelo grupo respondente foi o uso de práticas voltadas para as questões de punição e recompensa. Esses temas são delicados e pouco discutidos na organização. Na visão dos gestores que participaram da pesquisa, são questões que precisam ser analisadas, com vistas à definição de políticas que possam colaborar para a melhoria da gestão de pessoas e para a aplicabilidade de novas ferramentas que estimulem a melhoria de desempenho. Para isso, seria necessário repensar a estrutura hierárquica do TCU e o modelo de tomada de decisão, além de rever conceitos implícitos normalmente aceitos como a paternalismo e leniência na avaliação de desempenho dos servidores.

A estrutura burocrática existente no TCU cria situações em que os gestores costumam ter muitos colaboradores e inúmeras atividades sob sua responsabilidade. Desse modo, seria interessante se em cada Secretaria houvesse pelo menos um servidor habilitado para implementar e desenvolver essa metodologia. Na visão dos participantes da pesquisa a aplicabilidade da metodologia ficará prejudicada se o *coach* for necessariamente o superior imediato do servidor. Isso porque a estrutura hierárquica é fortemente presente no Tribunal, o que dificultaria a criação de uma relação com base na confiança mútua e no estabelecimento de níveis de intimidade que permitissem ao *coach* e a seu *coachee* trabalharem de maneira flexível posturas de desenvolvimento mútuo.

A postura gerencial aparece como fator mais preponderante para o a aplicação bem sucedida da metodologia do que a estrutura organizacional. Os respondentes acreditam que bons resultados podem advir do uso do *coach* para melhoria de desempenho se as gerências superiores contribuírem para o sucesso de sua aplicação. Consideram, além disso, que é muito importante que aos gestores sejam oferecidas ferramentas que favoreçam a criação de oportunidades de desenvolvimento, especialmente nas Secretarias nos estados.

Apesar da existência de uma estrutura organizacional ainda fortemente marcada pela normatização e pela hierarquia, o TCU dispõe de bons e programas de capacitação e desenvolvimento para seus servidores e objetivos estratégicos que pouco a pouco vão abrindo caminhos para inovações na área de gestão de pessoas. Dessa forma, ferramentas gerenciais como o *coach*, voltado para o desenvolvimento de equipes, são plenamente aplicáveis à realidade do Tribunal. No início, a aplicabilidade poderá ocorrer em menor proporção, mas com o tempo, a prática será mais comum. Essa é a opinião do grupo.

3.3.7 O ambiente organizacional do TCU e a aplicabilidade da metodologia de *coach*

Nas respostas dos participantes da pesquisa com relação à forma como o ambiente organizacional do TCU poderia colaborar com a aplicabilidade da metodologia, os gestores consideram que o Tribunal poderia dar publicidade à metodologia, por meio da realização de videoconferências, por exemplo, pois despertaria o interesse geral para seu uso na organização.

Outra maneira de aproveitar o ambiente organizacional para estimular o uso do *coach* como ferramenta gerencial seria proporcionando treinamento em massa, oferecendo profissionais habilitados na área para estarem, num primeiro momento, acompanhando passo a passo a implementação do processo e proporcionando espaços rápidos e práticos, como por exemplo oficinas, para o desenvolvimento da metodologia.

Esse treinamento teria por objetivo preparar todo o corpo técnico do TCU, partindo-se de uma visão de baixo para cima; ouvindo todos os setores possíveis, visando à aplicação imediata da metodologia. Isso seria aplicável à organização sem grande dificuldade, pois o ambiente organizacional do Tribunal é propício ao desenvolvimento continuado e à especialização constante dos seus servidores.

Aliado a isso, seria importante a divulgação de avaliações feitas por unidades do Tribunal que aplicassem a metodologia e conseguissem alcançar bons resultados com seu uso. A disseminação dos resultados alcançados e do conhecimento da metodologia por um número cada vez maior de servidores colaboraria para a criação de um ambiente organizacional propício ao sucesso do uso do *coach* como ferramenta gerencial.

O programa de desenvolvimento de competências pessoais aparece como uma boa forma de aproveitamento do ambiente organizacional do TCU, favorecendo a aplicação da metodologia do *coach*. O uso do *coach* para preparação das equipes participantes do programa é visto como ambiente adequado para testar sua aplicabilidade na instituição.

Um ponto ressaltado como importante pelos respondentes foi a necessidade do envolvimento dos servidores, com o incentivo dos potenciais *coachees* a participar do processo, acenando com perspectivas de crescimento profissional efetivas.

Além disso, foi sugerida pelos respondentes a alteração das atribuições dos gestores, reduzindo seu papel técnico nos atuais processos de trabalho e promovendo sua reflexão para as modernas práticas de gestão à disposição dos líderes atuais. Os participantes da pesquisa consideram que o ambiente organizacional da instituição é favorável à mudança, havendo pouca resistência por parte de alguns grupos com relação a inovações.

O grupo de gestores participantes da pesquisa destacou, ainda, que institucionalizar uma ou outra prática pode não ser a maneira mais adequada para disseminá-la nas organizações. A prática do *coach*, por exemplo, deve ser colocada à disposição dos gestores como uma possibilidade. Sua aplicabilidade e seus benefícios devem ficar claros e seu uso constantemente estimulado. Com esse incentivo, a disseminação da metodologia se daria de forma natural.

O comprometimento da alta administração com a aplicabilidade da metodologia é visto como importante pelo grupo que participou da pesquisa. Os gestores consideram que exemplo é fundamental. Portanto, o envolvimento das autoridades do Tribunal poderia colaborar para o sucesso da aplicação do *coach* como ferramenta gerencial. Para isso, o TCU deveria investir no aperfeiçoamento de seus gestores, oferecendo aos dirigentes mais oportunidades de atuar nessa direção, ou seja, desenvolvendo condições para que eles influenciem e participem cada vez mais do processo decisivo.

No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões do estudo e as possíveis recomendações resultantes da pesquisa realizada.

CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi a análise da aplicabilidade da metodologia do *coach*, como ferramenta gerencial voltada para o desenvolvimento de equipes no ambiente organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU).

Inicialmente, descreveu-se sobre as mudanças no mercado do trabalho e no ambiente organizacional. Um breve relato sobre as diferentes características entre os setores público e privado, especificamente nas funções institucionais. Finalmente, um esboço das diretrizes do TCU em relação à política de gestão de pessoas, centrado em novas formas de relacionamento entre pessoas, o trabalho e a organização.

Os resultados analisados indicam que, de maneira geral, os dirigentes do TCU que participaram da pesquisa consideram a metodologia do *coach* aplicável à realidade da instituição. Outro ponto evidenciado no estudo foi a uniformidade de opiniões com relação aos aspectos organizacionais, entre eles a prática gerencial, a liderança, as estratégias organizacionais, a estrutura organizacional e o ambiente organizacional. tratados na pesquisa. Praticamente, não houve disparidade nas respostas dadas às perguntas contidas no questionário.

A implementação do processo *coach* como ferramenta gerencial poderá, ainda, contribuir muito para que os líderes criem uma cultura de melhoria contínua, uma organização do aprendizado, a fim de que a instituição se mantenha competitiva, com líderes comprometidos com a transformação do aprendizado em ação, co-responsáveis pelo desenvolvimento e desempenho de pessoas e de equipes. O *coach* ajudará a desenvolver uma postura receptiva ao diálogo, permitindo a construção de relacionamentos com base em valores como respeito, flexibilidade e cooperação. Essa estratégia ajudará na construção de parcerias envolvendo líderes e servidores na busca do alcance dos resultados esperados pela organização.

Com a análise dos resultados, é possível perceber que, apesar da metodologia ser aplicável à realidade da instituição, os gerentes podem ainda não estão preparados para sua implementação. Para isso, é necessário que a Instituição ofereça a todo o seu quadro de liderança ações de capacitação. Estas ações devem atingir todo o corpo técnico da instituição, priorizando a aplicação da metodologia para a prática gerencial e para o desenvolvimento e o desempenho profissional e pessoal dos membros das equipes, favorecendo a construção de ambiente organizacional propício à sua aplicabilidade e aprendizado contínuo.

Para viabilização desse processo no TCU, torna-se necessário aprimorar o relacionamento entre as Secretarias localizadas nos estados e na sede, em Brasília, uma vez que a capacitação de uns servidores em detrimento de outros poderá dificultar o desenvolvimento e a aplicabilidade da metodologia em sua plenitude. Desse modo, com iniciativas de capacitação oferecidas pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC) será possível uniformizar as ações de liderança e criar uma linguagem comum na prática de gestão de pessoas, envolvendo o *coach*.

Outro fator importante para o êxito da aplicabilidade do *coach* será o de trabalhar as resistências internas existentes em alguns setores da organização que se opõem a inovações nas práticas de comportamento gerencial. Para tanto, a área de treinamento e os gestores deverão dedicar atenção especial à eliminação dessas situações. É importante ressaltar que o TCU já está atuando nessa linha, com projetos voltados à organização e suas práticas.

A aplicabilidade da metodologia do *coaching* poderá integrar-se com o “Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais”, que tem como eixo de sustentação da solução educacional, a criação de engajamento sinérgico entre os servidores e gestores das unidades do TCU, a partir do entendimento da estratégia, visando à excelência em resultados sustentáveis.

Esse programa tem como objetivo geral contribuir em parceria com os gestores e líderes do TCU para o desenvolvimento das competências pessoais por meio do diálogo de conceitos e proposição de desafios individuais e coletivos aos servidores das unidades, permitindo a melhor compreensão do significado dos seus trabalhos e a interface com a estratégia, visando à otimização de resultados sustentáveis.

O TCU iniciou em 2006 o “Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Gestão Sustentável” com o objetivo de comprometer os gestores com novos comportamentos, conhecimentos e habilidades para que desenvolvam a competência em liderança e obtenham melhor desempenho no seu papel de gestores na relação com seus liderados visando a excelência de resultados.

Considera-se, portanto, pertinente a aplicação da metodologia do *coach* no TCU, uma vez que os resultados encontrados indicam que o processo de *coaching* poderá contribuir para a criação de um ambiente organizacional que estimule o desenvolvimento de posturas receptivas ao diálogo e à aprendizagem contínua, favorecendo a construção positiva de relacionamentos com base em valores como confiança, respeito, flexibilidade e cooperação, fatores importantes para a criação e o fortalecimento de equipes com alto padrões de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Maristela Guimarães. **Mudança**: a dança eterna da vida. 2007.

ARAÚJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a administração pública municipal. Caxias do Sul, RS: Educ, 2005.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (TCU) 2006 – 2010**. Brasília-DF. 2006. 37p.

CHIAVENATO, Idaberto. **Construção de Talentos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FILHO, Edvard Ghirelli. **Processos de Desenvolvimento de Equipes**. Disponível em: <<http://fia.com.br>>. Acesso em: 14 de set. de 2007.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANÇA-LIMONGI, Ana Cristina et ali.. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

RICCI, Renato. **Coaching e Terapia**. Disponível em: <<http://agdbrasil.smartcrm.com.br>>. Acesso em: 27 de jun. de 2007.

WHITMORE, John. **Coaching para performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ANEXOS

ANEXO 1 - FORMULÁRIO DE PESQUISA

Prezado gestor,

A Secretaria de Gestão de Pessoas – Segep e o Instituto Serzedello Corrêa – ISC, em parceria com a Fundação Instituto de Administração – FIA-USP, estão promovendo o curso de pós-graduação *Gestão Estratégica de Pessoas*.

Na condição de participantes do curso, estamos desenvolvendo nosso trabalho monográfico final, com o tema “*Coaching* como Ferramenta Gerencial para Desenvolvimento de Equipes”

Considerando a participação dos senhores no programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais – módulo para gestores – “*Coaching* para Desenvolvimento de Equipes”, ministrado pelo professor Sergio Ozer, gostaríamos de contar com sua colaboração para o preenchimento do questionário anexo. Informamos que não será necessário identificar-se.

Sua participação é voluntária, mas de extrema utilidade para este trabalho e para o Tribunal, pois o resultado será apresentado à Secretária de Gestão de Pessoas – Segep, a título de sugestão para futuras ações educacionais e gerenciais.

Garantimos que todas as informações prestadas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e analisadas em conjunto.

Agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente

Margarida Rodrigues Ferreira - matrícula 2202-0
Rosa Lucia Moreira Monteiro - matrícula 2770-7

PERGUNTAS

1. Como esta ação de desenvolvimento colaborou para seu entendimento sobre a metodologia do *coaching*?
2. Em que medida a metodologia do *coaching* pode colaborar com sua prática gerencial?
3. Em sua opinião, em que nível de preparo para adotar a metodologia do *coaching* como ferramenta gerencial, encontram-se as lideranças do TCU?
4. Considerando o conhecimento adquirido acerca da metodologia do *coaching*, como você vê a aplicabilidade desta no TCU?
5. Quais estratégias organizacionais do TCU podem favorecer a aplicabilidade da metodologia do *coaching*?
6. Como você vê a aplicabilidade da metodologia do *coaching*, levando em conta a estrutura organizacional do TCU ?
7. Considerando o ambiente organizacional do TCU, como a organização poderia colaborar para institucionalizar essa metodologia?

ANEXO 2 - TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

TÓPICOS DO QUESTIONÁRIO		EXEMPLOS DE RESPOSTAS
Coach	Percepção dos gestores do TCU após participarem da ação educacional “ <i>Coaching</i> para Desenvolvimento de Equipes”.	<p>“Considero que esclareceu adequadamente os conceitos envolvidos, campos de aplicação, ferramentas e habilidades necessárias, e suas etapas componentes.”</p> <p>“A ação foi relevante para explicitar a contribuição do <i>coaching</i> para um processo de criação de ambiente organizacional que favoreça a aprendizagem. Ademais demonstrou que a técnica é uma importante ferramenta á disposição dos gestores na formação de equipes de alto desempenho.”</p> <p style="text-align: center;">“PROMOVEU UMA VISÃO MAIS OBJETIVA DO QUE SIGNIFICA E QUAIS SÃO OS RESULTADOS QUE PODERÃO SER CONSEGUIDOS COM ESSA METODOLOGIA.”</p>
Prática gerencial	Colaboração da metodologia do <i>coach</i> para a prática gerencial no TCU.	<p>“Como o gestor tem como um de seus papéis obter o melhor de seus funcionários, ajudá-los no seu desenvolvimento e, tudo isso garantindo a motivação, entendo que a metodologia de <i>coaching</i> ajuda a definir metas e objetivos desafiadores a motivar os funcionários, etc.”</p> <p>“Ainda não tenho a exata dimensão do impacto a ser causado em minha prática gerencial, o que somente poderei definir após começar a utilizá-la. Tenho uma expectativa bastante boa.”</p> <p style="text-align: center;">“NA MEDIDA EM QUE EU FOR APLICANDO A METODOLOGIA NA MINHA EQUIPE, AUXILIANDO MEUS COLABORADORES A SE DESENVOLVEREM E A PRODUZIREM RESULTADOS MAIS SATISFATÓRIOS EM SUA VIDA PROFISSIONAL.”</p>
Liderança	Nível preparo das lideranças do TCU para aplicarem a metodologia do <i>coach</i> para desenvolvimento de equipes.	<p>“Acredito que se encontram nos passos iniciais: clarificação dos conceitos, entendimento dos objetivos, início do uso das ferramentas e de desenvolvimento das habilidades.”</p> <p>“É ainda muito forte a centralização das decisões e muito baixa a participação dos interessados nessas decisões. Nas gerencias intermediárias, porém, parece ser bom o nível de preparo dos gestores, o que pode favorecer a adoção da metodologia.”</p> <p style="text-align: center;">“EM UM NÍVEL MÍNIMO DE PREPARO. O TCU ESTÁ “ENGATINHANDO” PARA UTILIZAÇÃO DESSA METODOLOGIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL, MAS JÁ É UM COMEÇO.”</p>

TÓPICOS DO QUESTIONÁRIO		EXEMPLOS DE RESPOSTAS
Metodologia do <i>coach</i>	Aplicabilidade da metodologia do <i>coach</i> no TCU.	<p>“A técnica é perfeitamente aplicada à realidade do Tribunal no que se refere ao desenvolvimento de equipes.”</p> <p>“DÁ PARA APLICAR SIM. MAS É NECESSÁRIO QUE OS OUTROS GERENTES APLIQUEM TAMBÉM PARA SE CRIAR UMA CULTURA GERENCIAL UNIFORME.”</p> <p>“Considero totalmente possível a aplicação da metodologia. No entanto, considero necessário que a idéia seja trabalhada com todos os servidores e não somente com os gerentes para que as pessoas estejam mais dispostas a ter um <i>coach</i> e a ser um <i>coachee</i>..”</p>
Estratégia organizacional	As estratégias organizacionais do TCU e a aplicabilidade da metodologia do <i>coach</i>	<p>“TCU TEM SE PREOCUPADO CADA VEZ MAIS COM O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E PROFISSIONAIS DO SEU QUADRO DE PESSOAL. ACHO QUE ISSO FAVORECE A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA.”</p> <p>“A GESTÃO POR COMPETÊNCIA, O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E O <i>BALANCED ESCORECARD</i>, POR MEIO DA NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E EQUIPES PARA O SUCESSO DA ESTRATÉGIA, CONTRIBUEM PARA O COACHING. ADEMAIS, PODEMOS CITAR O PROJETO TRÍADE.”</p> <p>“MÓDULOS DE TREINAMENTO NO PROGRAMA DE LIDERANÇA, DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.”</p>
Estrutura organizacional	A estrutura organizacional do TCU e a aplicabilidade da metodologia do <i>coach</i> .	<p>“O TCU dispõe de grande estrutura e programas como esse incentivam ações plenamente aplicáveis a cada realidade.”</p> <p>“Para a Sede é mais aplicável. Para as regionais é pouco aplicável, hoje.”</p> <p>“APESAR DA HETEROGENEIDADE, ACÚMULO DE TRABALHO NAS SECEX E DAS DEMANDAS HABITUAIS, PENSO QUE É APLICÁVEL E ÚTIL.”</p>

TÓPICOS DO QUESTIONÁRIO		EXEMPLOS DE RESPOSTAS
Ambiente organizacional.	Como o ambiente organizacional do TCU pode colaborar para a institucionalização da metodologia do coach.	<p>“DIVULGANDO, DANDO PUBLICIDADE Á METODOLOGIA (VIDEOCONFERÊNCIAS)”</p> <p>→ proporcionando treinamento em massa; → oferecendo profissionais habilitados na área para estarem, num primeiro momento, acompanhando passo - a - passo a implementação do processo; → proporcionando espaços rápidos e práticos, como por exemplo, oficinas, para o desenvolvimento da metodologia.”</p> <p>“Com o comprometimento da alta administração. Exemplo é fundamental. Quem sabe a aplicação da metodologia pelos gabinetes das autoridades, etc.”</p> <p>“Não acredito que institucionalizar uma ou outra prática seja adequado. A prática do <i>coaching</i> deve ser posta á disposição dos gestores como uma possibilidade. Sua aplicabilidade e benefícios devem ficar claros e seu uso constantemente estimulado.”</p>