

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

BUSINESS COACHING: O CASO HC PRATA COMÉRCIO.

TAINAH PRATA PRATA

JUNHO - 2014

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

BUSINESS COACHING: O CASO HC PRATA COMÉRCIO.

TAINAH PRATA PRATA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

JUNHO - 2014

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente a Deus, pois Ele foi minha força nos momentos em que mais precisei, e em que necessitei estar distante de meus entes queridos para que este momento tão importante de aquisição de conhecimento e experiências fosse possível.

Agradeço a meus pais, Denise e Humberto Prata, por todo apoio, carinho e amor dispensados, e mesmo distantes, durante este período em que residi em Portugal para realização deste mestrado, estarem sempre tão presentes. Aos meus avós, Irene, Maria e Álvaro por estarem sempre a passar-me ensinamentos e estarem sempre ao meu lado, e Euclides (em memória), pois sei que onde estiver, está a olhar por mim.

Ao homem que escolhi para dividir a vida, Dyego Braga, por me apoiar em tudo e acreditar nos meus sonhos, por todo amor, carinho e paciência.

Aos meus tios e primos, em especial Jéssica Prata e Brendha Haddad, por terem aliviado minha saudade no período em que estive longe de casa.

Agradeço as amigas que fiz neste período, sem as quais o peso da saudade de casa seria muito maior, e pelas quais tudo valeu a pena, em especial a Joana Sequeira e a Catarina Gomes e suas famílias, que foram minha família portuguesa e sempre o serão.

E por fim, agradeço ao meu orientador Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela dedicação e compreensão em orientar-me à distância e fazer possível a conclusão deste TFM.

A todos, a minha eterna gratidão!

RESUMO

O business coaching está em grande crescimento nas organizações, que cada vez mais buscam o desenvolvimento de seu capital humano, mas ainda pouco estudado acadêmica e cientificamente. Este TFM visa incentivar estudos acadêmicos e científicos sobre o business coaching, e para tal, será criado um modelo baseado nas ferramentas utilizadas pelo life coaching, especificamente a “roda da vida” de Lages e O’Connor (2005) e a “pizza da vida” de Nogueira (2010), e em revisão de literatura sobre as características inerentes e o desenvolvimento de equipas de alto desempenho. Pretende-se que o modelo seja aplicado em processos de coaching com equipas empresariais, de forma a auxiliar na construção de equipas de alto desempenho. A fim de melhor perceber a aplicação do modelo, será realizado estudo de caso em empresa do ramo de distribuição de equipamentos para lojistas, intitulada HC Prata Comércio, na qual foram realizadas sessões de coaching com a equipa de vendas, onde o modelo foi aplicado de forma a medir o grau de satisfação dos funcionários. Foi realizada também, entrevista com questões baseadas nos indicadores do Balanced Scorecard, nomeadamente, financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem, junto aos gestores directos da equipa, a fim de observar os resultados percebidos por eles após o processo de coaching. Sugere-se que o modelo seja reaplicado em outras pesquisas, com intuito de reunir dados que comprovem ou não sua eficácia no aumento de satisfação dos funcionários e na formação de equipas de alto desempenho.

Palavras chave: Business coaching, equipas de alto desempenho, satisfação dos funcionários, resultados.

ABSTRACT

Business coaching is becoming a regular feature of organizations looking to develop human capital from within. However, the practice of business coaching is a subject that has rarely been looked at in the academic field. This study will address the dearth of research in this area and is intended to stimulate further scientific and academic discussion on the subject. The basic model of this study has been informed by Lages and O'Connor's (2005) 'road of life' and de Nogueira's (2010) 'pizza of life' theories. A review of the existing literature focusing on the inherent characteristics of desengagement and its effect on high performance business teams will be provided. The basic model of this study will be applied to the practice of business coaching with the intention of facilitating the development of high performing teams of employees. In order to apply this model to the practice of business coaching, this paper will provide a case study of HC Prata Comercio, a company that distributes equipment to a wide range of stores. Coaching sessions utilizing the aforementioned basic model were conducted amongst the company's sales team and the rate of employee satisfaction regarding the methods deployed in these sessions was measured. The effectiveness of this model was ascertained through interviews based on indicators from balanced scorecards, namely financial, clients, and the internal application process. Line managers also observed the results of the coaching process. This project suggests that the basic model used here can be applied to subsequent research attempting to accumulate data which will assist in the formation and development of high performing work teams and improving employee satisfaction and efficiency.

Key Words: Business coaching, high performance team, employee satisfaction, results.

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO.....	01
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1 Coaching.....	04
2.1.1 Definições e tipos de coaching.....	04
2.1.2 O business coaching.....	05
2.1.3 O processo do coaching.....	06
2.1.3.1 Metodologia ROSA.....	07
2.2 Avaliação de desempenho.....	11
2.2.1 Definição e influência nos resultados.....	11
2.2.2 Quem avalia.....	12
2.2.3 Balanced Scorecard (BSC).....	12
2.2.4 Relação entre avaliação de desempenho e o business coaching.....	13
2.3 Equipas de alto desempenho.....	15
2.3.1 Trabalho em equipa, satisfação dos funcionários e influência nos resultados.....	15
2.3.2 Características inerentes e desenvolvimento de equipas de alto desempenho.....	16
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	20
3.1 A medir satisfação da equipa.....	20
3.1.1 O modelo.....	20
3.1.2 Sessões de coaching e aplicação do modelo.....	23
3.2 A medir os resultados percebidos pelos gestores.....	24
3.2.1 Entrevista estruturada com gestores directos da equipa submetida a pesquisa.....	24
3.3. Histórico, missão e visão da empresa.....	24
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
4.1 Participantes.....	26
4.2 Quanto a satisfação dos funcionários.....	26
4.3 Quanto ao resultado percebido pelos gestores.....	32
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
7. ANEXOS.....	40
7.1 Modelos preenchidos pelos funcionários a medir satisfação.....	41
7.2 Questionários respondidos pelos gestores.....	41
7.3 Declaração concedida a pesquisadora pela instituição de coaching.....	49

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

FIGURAS

Figura 1 – “Pizza da Vida” (Nogueira, 2010).....	09
Figura 2 – “Roda da Vida” (O’Connor e Lages, 2005).....	09
Figura 3 – Modelo para ser aplicado às equipas empresariais.....	21
Figura 4 – Representação visual do questionário de pesquisa aplicado à gestão.....	24
Figura 5 – Organograma da HC Prata Comércio a destacar os participantes da pesquisa.....	26
Figura 6 – Alterações no grau de satisfação dos funcionários na primeira e na última sessão de coaching.....	30
Figura 7 – Registo de vendas por vendedor (apenas vendas realizadas pela equipe de vendas), antes da construção das metas.....	31
Figura 8 – Registo de vendas por vendedor (apenas vendas realizadas pela equipe de vendas), após a construção das metas.....	32

TABELAS

Tabela 1 – Características e atributos responsáveis pela construção de equipas de alto desempenho, a medir satisfação dos funcionários através do modelo e sustentadas pelos autores.....	21
Tabela 2 - Dados extraídos do modelo aplicado aos membros da equipa na primeira sessão.....	27
Tabela 3 – Objectivos mínimos e máximos, e ações individuais definidos pelos funcionários durante as sessões.....	28
Tabela 4 - Dados extraídos do modelo aplicado aos membros da equipa na última sessão.....	29

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais, precisam inovar constantemente para que sua imagem esteja sempre íntegra na mente do cliente, para isto recorrem cada vez mais a renovação das habilidades e competências das pessoas, que precisam produzir cada vez mais e melhor. O desafio é tornar as pessoas cada vez mais eficientes e eficazes, integradas, produtivas e criativas, e Chiavenato 2012, garante que as ferramentas administrativas capazes de proporcionar isto são o coaching, que importa para este projecto, e o ¹mentoring. Segundo o autor, o coaching não é um processo novo, existe há mais de 2.500 anos, quando Sócrates passou a usar a ²maiêutica para ensinar seus alunos, porém, no ambiente organizacional, ainda é pouco disseminado, mas o método socrático vem a transformar-se, cada vez mais, em uma das mais importantes ferramentas dos executivos de recursos humanos, e agrega valor às pessoas e às organizações.

O coaching no contexto empresarial ou business coaching está em grande crescimento, porém ainda pouco estudado a nível de pesquisas acadêmicas e científicas. Estudos já realizados têm mostrado um significativo impacto nos resultados dos funcionários que são submetidos a sessões de coaching, o que conseqüentemente influencia nos resultados organizacionais. De acordo com Mukherjee (2012) “Estudos estão a ser realizados para entender o impacto do coaching sobre os trabalhadores, os benefícios directos e indirectos obtidos pelo indivíduo e pela organização através dele.” Surtees e Winkler (2008), relatam que “cerca de 70% das organizações usam coaching, e que cerca de 44%, atualmente, oferecem a todos os funcionários” estas últimas com objectivo de desenvolvimento pessoal e como forma de suprir o mau desempenho. Grant (2006), observou um similar aumento no campo académico, segundo este autor as publicações académicas no período de 2001 a 2005, aumentaram 266% em comparação com o período 1996 a 2000 (em Segers et. al., 2011).

A International Coach Federation (ICF), afirma que o coaching traz inúmeros benefícios para uma organização, entre eles, maior autoconfiança e eficácia nas relações interpessoais, melhoria significativa nos processos de tomada de decisão, na produtividade e na satisfação tanto na vida pessoal quanto no trabalho, além do alcance de objectivos importantes. A ICF apresenta ainda, dados que motivam este estudo, dentro do campo produtividade, diz que 70% das empresas que passaram pelo processo de coaching, afirmaram obter melhoria no desempenho dos trabalhadores, 61% na gestão dos negócios, 57% na gestão do tempo, e 51%

¹ Mentoring – treinamento para aquisição de conhecimento específico.

² Maiêutica – Método criado por Sócrates para “procura da verdade no interior do ser humano”; conhecer a si mesmo. O método consiste em estimular ideias com perguntas, ouvir, ensinar e aprender.

dizem que obtiveram melhorias na eficácia da equipa. No campo satisfação, que declara ser fundamental para atender as demandas organizacionais, apresentam resultados de 80% de empresas que obtiveram melhorias na autoconfiança do trabalhador, 73% nos relacionamentos, 72% nas habilidades de comunicação e 67% no balanço vida pessoal/trabalho dos funcionários, além de garantir, que 86% das empresas dizem ter conseguido pelo menos seu investimento de volta e que quase 100% das empresas que passaram pelo processo de coaching atestam-se satisfeitas.

Portanto, uma ferramenta tão importante, e capaz de trazer tantos benefícios às organizações e aos seus funcionários, precisa ser disseminada, a considerar isto, esta foi a escolha do tema deste TFM, que visa a partir de seu modelo, estimular outros estudos, de forma a proporcionar cada vez mais dados científicos. Propõe-se, então, a criação de um modelo a ser aplicado em sessões de coaching com equipas empresarias, com base nos modelos utilizados no life coaching, como a “pizza da vida” e a “roda da vida”, apresentadas no decorrer deste TFM, de forma a perceber como este modelo pode ser aplicado no intuito de medir a satisfação dos funcionários antes de serem submetidos às sessões de coaching e após este processo. Com objectivo de uma melhor compreensão, será realizado um estudo de caso, que nos permitirá também, perceber as mudanças na satisfação dos colaboradores da empresa estudada após o processo de coaching, além de, através de questionário baseado nos indicadores avaliados pelo modelo *Balanced Scorecard*, observarmos os resultados percebidos pelos gestores das equipas submetidas ao processo.

Para que a proposta seja concretizada, será feita uma revisão de literatura a fim de entender o coaching, seu processo e a metodologia que conduzirá as sessões que serão realizadas para a obtenção dos resultados do estudo de caso, denominada ROSA (Realidade, Objectivos, Soluções e Acção), relacionar-se-á este processo com uma ferramenta mais amplamente estudada no universo empresarial, nomeadamente a avaliação de desempenho, de forma a promover uma melhor compreensão da metodologia utilizada, e por fim, será abordado o trabalho em equipa, de forma a utilizar as características inerentes e/ou responsáveis pela formação de equipas de alto desempenho para a criação do modelo a ser aplicado, supõe-se assim, que o modelo auxiliará na construção de equipas de alto desempenho.

1.1 Objectivo Geral

Este TFM tem o objectivo de incentivar estudos académicos e científicos sobre o coaching no ambiente empresarial (business coaching) a partir de seu modelo, reunindo cada vez mais dados científicos de forma a contribuir para disseminá-lo nas organizações.

1.2 Objectivos específicos

- Criação de um modelo a ser aplicado em sessões de coaching realizadas com equipas empresariais, com base em modelos do life coaching, nomeadamente a “pizza da vida” e a roda da vida”, e em revisão de literatura sobre as características inerentes e desenvolvimento de equipas de alto desempenho. Pretende-se que este modelo auxilie na formação de equipas de alto desempenho.
- Realização de estudo de caso, com intuito de uma melhor percepção da aplicação do modelo, e que permitirá verificar mudanças na satisfação dos funcionários após serem submetidos ao processo de coaching, bem como os resultados percebidos pelos gestores desta equipa com base nos indicadores do *balanced scorecard*.

1.3 Questões de pesquisa

- O modelo auxiliou em resultados positivos para a formação de equipas de alto desempenho?
- O processo de coaching resultou em uma melhoria da satisfação dos funcionários?
- A “área” do modelo proposta a ser trabalhada pela equipa, alcançou o resultado esperado?
- Algum resultado foi percebido pelos gestores directos da equipa da perspectiva financeira, da satisfação dos clientes, dos processos internos da empresa e do desenvolvimento da equipa?

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Coaching

2.1.1 Definições e tipos de coaching

Para melhor compreendermos este TFM, parece importante o entendimento do coaching, bem como sua definição e os diferentes tipos abordados. A *International Coaching Federation* (ICF), define coaching como um processo criativo e introspectivo, onde o profissional (coach) trabalha em parceria com o cliente (coachee), de forma a inspirá-lo a maximizar seu potencial pessoal e profissional. Para a ICF “o processo de Coaching ajuda o cliente a definir e a atingir os seus objectivos pessoais e profissionais com uma rapidez e facilidade que seriam pouco prováveis de outra forma”.

Chiavenato (2012) define coaching como “um processo definido em comum acordo entre coach e o aprendiz para ajudar este a alcançar determinada meta ou objectivos pelos seus próprios meios”. Do ponto de vista de McNally (2011), coaching é o processo de conduzir pessoas de onde estão para onde almejam ou necessitam chegar, onde estimula-se o normal para atingir o excepcional. Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2009) apresentam o coaching como o “processo de desenvolvimento humano que envolve estruturada interação concentrada e da utilização de estratégias apropriadas, ferramentas e técnicas para promover a mudança desejável e sustentável para o benefício do coachee e potencialmente para as outras partes interessadas” (citado por Rettinger, 2011).

Para Percia e Sita (2011), coaching é uma maneira distinta e eficaz de conseguir o que se pretende, em que uma pessoa se empenha em auxiliar a outra na obtenção de resultados. Buttazzi (2011), define como “um processo de parceria com o cliente para descobrir o melhor caminho para a conquista desejada.” Segundo a autora, o coach cria consciência, produz motivação e trabalha habilidades para que o cliente conquiste seus objectivos (em Percia e Sita, 2011, p. 191-198).

Parece, então, pertinente definir coaching como um processo de parceria entre coach e coachee, que se utiliza de ferramentas e técnicas para motivar e ajudar este último a encontrar o melhor caminho para ir de onde está até onde quer estar, de forma a aumentar seu potencial, e a permitir que alcance resultados sustentáveis através de seus próprios recursos.

Alguns tipos de coaching são frequentemente abordados por autores deste segmento, entre eles o Life coaching, que Marmo (2011) define como um processo que através de métodos e técnicas específicas, auxilia pessoas a atingirem qualquer que seja o objectivo, a não ser necessariamente ligados a área profissional (em Percia e Sita, 2011, p. 127-134), e o auto-coaching, em que a pessoa atua como seu próprio coach, a ser capaz de modificar algo que precise melhorar da sua vida, de forma consciente e planejada. Para fazer o auto-coaching é necessário conhecer bem o seu presente e o que quer conseguir, e pensar em impedimentos como algo temporário e impostos por si mesmo (Chiavenato, 2012; D. Lovisaro in Percia e Sita, 2011).

O business coaching, segundo Chiavenato (2012), está a ser sucessivamente presente no mundo organizacional devido a instabilidade do mercado, as rápidas modificações e necessidade de adaptação, e a importância cada vez maior do capital humano para o sucesso dos negócios, modalidade esta, mais especificamente abordada no próximo tópico e que importa para este TFM.

2.1.2 O business coaching

Chiavenato (2012) entende o business coaching como uma técnica de orientação, treinamento e de gestão do desempenho, capaz de motivar e estimular pessoas a aprendizagem e ao desenvolvimento pessoal, a melhorar, assim, a qualidade de vida no trabalho. Mukherjee (2012) afirma ainda, que é um dos meios mais eficazes para formação de líderes na organização.

Esta modalidade de coaching tem objectivos de melhorar resultados, promover visão sistémica e novas alternativas futuras, definir metas e prioridades, desenvolver pessoas (clientes individuais), grupos ou organizações (clientes corporativos) e suas habilidades de liderança, de forma a melhorar seu desempenho e estabelecer equipas mais eficazes, além de promover equilíbrio dos colaboradores entre vida pessoal e sua função no trabalho (Chiavenato, 2012; Mukherjee, 2012).

O business coaching promove várias vantagens para a organização, de forma a agregar valor para a mesma, bem como para os clientes. Pode ser aplicado tanto para o desenvolvimento individual como de equipas, melhora a comunicação com clientes internos e externos, promove visão compartilhada, melhora a selecção e retenção de colaboradores e enfatiza seus potenciais, e as mudanças nas competências, comportamentos, hábitos ou aspirações são

duráveis, a promover resultados sustentáveis, já que são desenvolvidas de forma que o próprio colaborador escolhe (Chiavenato, 2012; Mukherjee, 2012, McNally, 2011). Rock e Donde (2007) e Boyatzis et. al. (2006) complementam ainda, que o coaching dentro das organizações diminui o cansaço e melhora o desempenho, além de ser uma das formas de auxiliar os relacionamentos. (citado por Mukherjee, 2012)

Uma conformidade entre os objectivos do negócio e de desempenho na função laboral com os objectivos pessoais, pode ter resultados muito positivos para a organização, assim como para o colaborador, o processo do coaching permite que as pessoas conheçam seu máximo potencial e seu papel nas empresas onde trabalham (Persia e Sita, 2011; Mukherjee, 2012). Para Chiavenato (2012), esse processo ocorre quando “uma organização utiliza a atuação conjunta dos vários coaches e aprendizes para desenvolver e ampliar, através da sinergia, sua capacidade de aprendizado e de renovação no alcance de resultados extraordinários.”

2.1.3 O processo do coaching

Em sua essência, segundo Queiroz (2011), o processo de coaching “combina as técnicas da ³anamnese, da maiêutica, o estabelecimento de objectivos e o feedback tecnicamente elaborado”, de forma a estimular a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo, não vem a ser, no entanto, uma transferência de conhecimento específico, como acontece no treinamento. (em Percia e Sita, 2011, p. 175-182). O coaching não é um processo permanente, ao contrário, possui início e fim, e não perduram por um longo período de tempo.

A ICF, descreve o processo de coaching como “uma relação permanentemente focada nos clientes e nos respectivos planos de acção, no sentido da realização das suas visões de futuro”. Segundo a instituição, o coach deve proporcionar uma maior conscientização e responsabilização do cliente, ao mesmo tempo que dá apoio e feedback, e executa este processo através de uma metodologia que envolve perguntas e descoberta pessoal.

Lages e O'Connor (2005) listam oito pontos chaves para um primeiro encontro de coaching, são eles, estabelecer sintonia e construir bases de confiança, de forma a criar rapport com o coachee através da velocidade dos movimentos e da fala, volume da voz, contacto visual, e postura em geral, questionar as expectativas, avaliar e reunir informações e descobrir as preocupações imediatas do coachee, desenhar um plano de coaching, tratar as questões

³ Anamnese – técnica da psicologia, que se baseia em uma entrevista que tem a intenção de ser o ponto inicial do diagnóstico de uma doença. Em semelhança com o coaching, tem como elementos, a identificação do cliente, a queixa principal (motivo que levou o paciente a procurar ajuda) e o histórico da doença atual.

práticas, comprometer-se com o plano de coaching e iniciar o processo pela questão mais imediata.

Seggers et. al. (2011) afirmam que são quatro as formas de introduzir o coaching em uma organização, a citar, o coaching externo, o coach interno (fora da gerência directa), o gerente como coach e o auto-coaching. (Seggers, Henderickx e Vloeberghs, 2011). Coaches internos têm maior disponibilidade e maior conhecimento da política interna e objectivos da organização, em desvantagem, exactamente por não terem uma visão não condicionada da cultura organizacional e pelo receio das informações serem guardadas, dificilmente seus coachees permitirão uma profunda exposição, deste modo, coaches externos inspiram maior confidencialidade e confiança do ponto de vista do coachee, porém, é improvável para um grande número de funcionários e por um longo período de tempo devido o auto custo. (Seggers et. al, 2011, Mukherjee, 2012; Queiroz, 2011, em Percia & Sita, 2011). Chiavenato, 2012 defende que seria excelente se todos os gestores de uma organização tornassem-se coaches, a promover uma busca constante de aprendizagem, mudança e inovação. Na opinião de Mukherjee (2012), coaches internos não devem estar no mesmo domínio funcional e nem ser superior directo do coachee, de forma a evitar, assim, uma sobreposição do mentoring ao coaching e a relação chefe-subordinado.

As sessões de coaching, de acordo com Buttazzi (2011), podem ocorrer uma vez por semana ou uma vez a cada quinze dias, de forma presencial ou on line. Segundo a autora, o coaching não trabalha com o passado, apenas com “o estado atual ou presente e o futuro” (em Percia & Sita, 2011, p.191-198), o que será melhor percebido no próximo ponto, em que conheceremos a metodologia seguida nas sessões, denominada ROSA, que corresponde as iniciais de Realidade, Objectivos, Soluções e Ação.

2.1.3.1 Metodologia ROSA

Nogueira (2010) descreve ROSA, como “uma metodologia de coaching que permite alcançar o que se pretende em quatro passos”, e afirma que as empresas também seguem estes passos quando, fazem uma análise contínua do mercado (Realidade), definem suas metas, sejam elas de facturamento, diferenciação de mercado, entre outras (Objectivos), fazem ⁴banchmarketing ou inovam produtos ou serviços para alcançar os objectivos (Soluções), e todos os dias trabalham, a produzir e a servir seus clientes (Acção), as empresas porém, podem utilizar esta

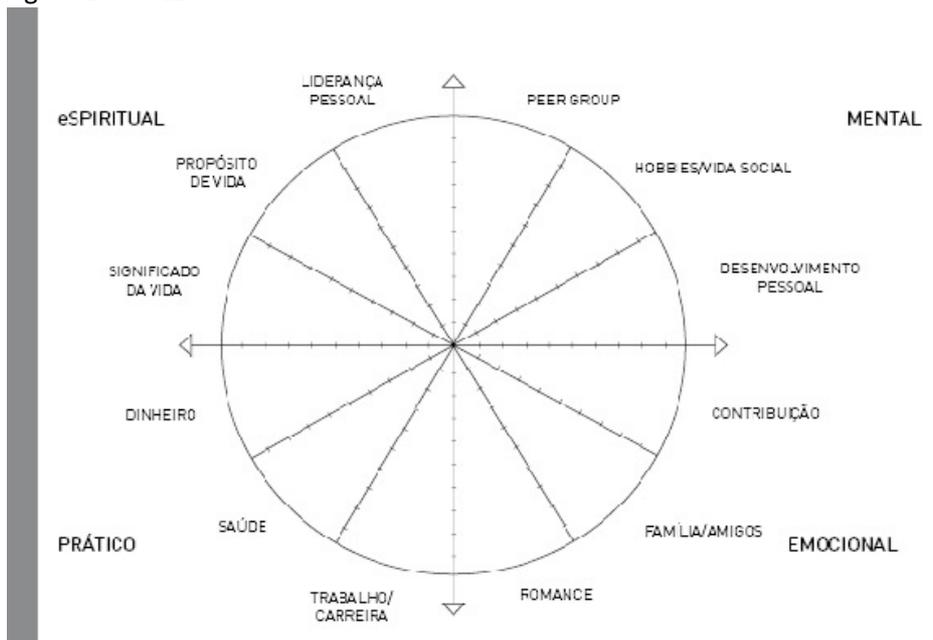
⁴ Banchmarketing – cópia ou adaptação que as organizações fazem de produtos, serviços ou práticas de outra organização, que é referencia no mercado, em busca de um maior desempenho.

metodologia de forma consciente, para obter melhores resultados nas áreas em que a empresa não está a funcionar bem. Segundo o autor, é necessário traçar um percurso para percorrer um caminho, o que trará resultados imediatos em vários níveis, para ele, “o sucesso é uma ciência” e é provável dominá-la, a tornar o processo inconsciente em um processo consciente. Em seguida as etapas da metodologia ROSA, que será utilizada para o seguimento das sessões de coaching realizadas neste projecto, poderão ser melhores compreendidas.

A Realidade responde a pergunta “onde estais?”, pode ser vista como uma barreira que deve ser ultrapassada até chegar onde se pretende. Nesta fase deve-se tomar consciência do que anda bem e do que anda mal, porém é apenas uma barreira em um todo de realizações, e é esta parte que precisa ser trabalhada para que o todo possa ser visto. Para facilitar essa visualização, dispõe-se de ferramentas, como a pizza da vida *(figura 1) e a roda da vida *(figura 2), que permitirão um mapeamento das áreas da vida do coachee (Nogueira, 2010). O coachee responde as questões destas ferramentas com valores que medem seu grau de satisfação, o objectivo é chegar a cem por cento em todas as áreas, e a medida que acostuma-se com o resultado alcançado, quer-se mais. As áreas em que o grau de satisfação do coachee são medidas não andam sozinhas, já que a melhora de uma das áreas pode influenciar ou resultar na melhora de outras (Lages e O’Connor, 2005). Queiroz (2011), sustenta esta ideia, e afirma que a primeira intervenção em uma sessão de coaching é a entrevista seguida de um “questionário de auto-prospecção”, que possibilita ao cliente uma auto-percepção dos seus pontos fortes e dos que precisam de melhorias (em Percia e Sita, 2011). Podemos entender esta fase da sessão, como uma ⁵análise swot do contexto a ser trabalhado. Assim, é preciso tomar consciência sobre que área deseja-se trabalhar, qual é mais importante melhorar imediatamente e que terá mais impacto positivo nas outras áreas que também precisam ser melhoradas (Nogueira, 2010; Queiroz,2011 em Percia e Sita, 2011).

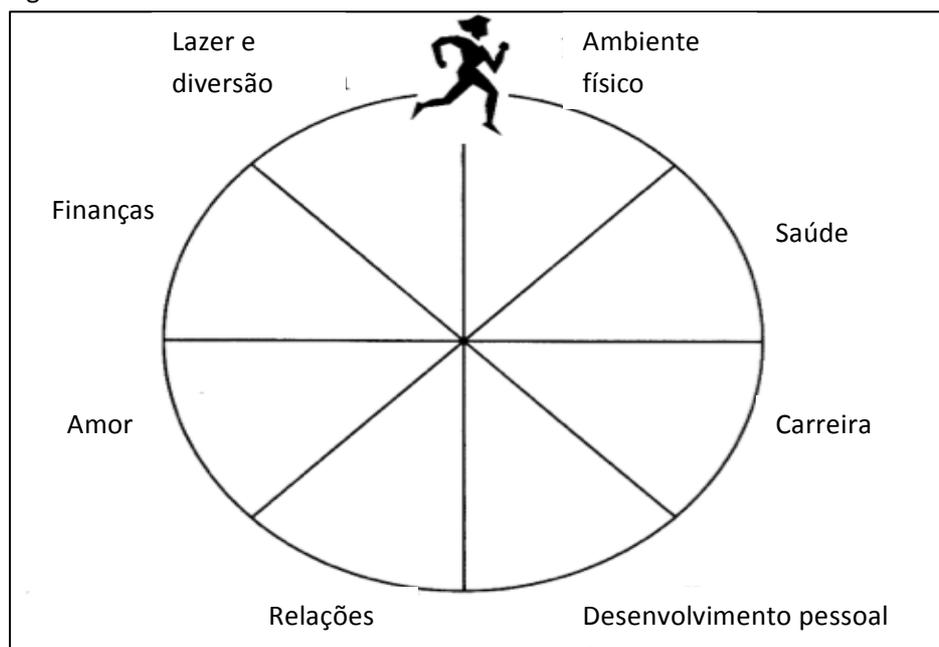
⁵ Análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats).- ferramenta que serve como base para o planeamento estratégico de forma a analisar o posicionamento de uma organização no ambiente interno (empresa) e externo (mercado)

Figura 1 – “Pizza da vida”



Fonte: Nogueira, D. S. (2010). Trata a Vida por Tu, p.84. Portugal.

Figura 2 – “Roda da vida”



Fonte: Lages e O'Connor (2005). Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor de ti miesmi e de los demás, p. 91. (traduct free)

Os objetivos devem responder a pergunta “onde queres chegar?”, nesta fase são definidos os objetivos máximos, focados no resultado final e os pequenos objetivos intermediários, os primeiros passos, focados no resultado imediato, ambos devem ter um prazo para se concretizar. Atualmente, o coaching é possível ser aplicado a todas as áreas da vida pessoal e profissional, é preciso, que independente do que almeja-se, tenha clareza de qual resultado final pretende-se alcançar. Uma meta pode ser grande, tanto que pareça ser irrealizável, ou

pequena, que sua realização seja certa, uma deve andar pareada a outra e a segunda deve caminhar em direção a primeira (Nogueira, 2010; Lovisaro, 2011 em Percia e Sita, 2011, p.265-272). Um grande objectivo e de longo prazo pode parecer intimidador e muito distante de ser alcançado, por isso deve ser fracionado em objectivos mais pequenos, e estes pequenos passos funcionam como o mapa do caminho a ser percorrido, a definição do “objectivo-resultado” ou máximo e “objectivo processo” ou mínimo baseia-se em conseguir o máximo efeito com o mínimo esforço (Lages e O’Connor, 2005)

A fase das Soluções responde a pergunta “como chegar?”, uma espécie de *brainstorming*, ou em sua tradução literal “tempestade cerebral” ou “chuva de ideias”, um processo para começar a pensar “fora da caixa”. As ideias passam por quatro estágios, as primeiras são sempre óbvias, passam a ser interessantes, criativas e por último inovadoras, para conseguir-se este último estágio, um bom número, é chegar a quarenta ideias para o alcance do objectivo máximo (Nogueira, 2010). Para melhor entendermos esta fase, Meireles (2001) define *brainstorming* como “uma ferramenta utilizada para elevar o nível de criatividade da equipa” e que é predominantemente utilizada na “busca de soluções”. O autor descreve o processo de *braistorming* que, segundo ele, deve possuir uma equipa e um facilitador, em sequência deve ser definido o foco ou enfoque seguido da geração de ideias, estas serão anotadas pelo facilitador sem nenhum modo de censura, segue-se, então, para a próxima etapa, quando as ideias começam a ficar escassas, geralmente após vinte minutos do início da fase de geração de ideias, e por fim, faz-se uma triagem das ideias aplicáveis de forma a escolher as melhores, que combinadas ou isoladamente atendam ao objectivo.

E por fim, a acção, pois nenhuma sessão pode terminar sem que uma acção seja definida para que seja cumprida até a sessão seguinte (Nogueira, 2010). Os resultados são frutos da metodologia somada a acção (Buttazzi, 2011, em Percia e Sita, 2011, p.191-198). Lages e O’Connor (2005) afirmam que para que o objectivo seja alcançado é preciso actuar, e ninguém pode fazer pelo outro. Segundo os autores, a acção é o que converte um sonho em um objectivo, “quando define os passos para teu objectivo, estás pondo pernas a teus sonhos”.

2.2 Avaliação de desempenho

2.2.1 Definição e influência nos resultados

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamentalmente importante nas empresas atuais, orientando-as nas tomadas de decisões importantes, nos reajustes salariais, nas promoções e na identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores (Espinilla et. al, 2013), Andrés et al (2010) complementa, a defender que os diferentes métodos e procedimentos da avaliação de desempenho aumentam a sobrevivência e as chances de sucesso das organizações. Spence e Keeping (2011) afirmam que o objectivo do gerenciamento de desempenho é melhorar o desempenho dos funcionários, e definem avaliação de desempenho como um processo pelo qual os funcionários são avaliados e recebem feedback sobre seu desempenho a partir de seus gestores.

A avaliação de desempenho parece ser influenciada pela forma de gerir da empresa, a ser baseada na teoria X, que adota métodos de controlo coercivos e ameaçadores, ou na teoria Y, que adota métodos de controlo de interação do funcionário, a proporcionar condições favoráveis para que os esforços em direção à seus objectivos pessoais estejam de acordo com os esforços para os objectivos da empresa (Bouskila-Yam e Klunger, 2011; DeVoe e Lyengar, 2004). O processo de coaching, que importa para este estudo, parece estar de acordo com esta última teoria.

Segundo Chiavenato (2010), para que a avaliação de desempenho traga benefícios tanto organizacionais, quanto para as pessoas, deve avaliar inseparavelmente desempenho atual e objectivos alcançados, centrar-se no desempenho de forma objectiva e não nos hábitos pessoais, instituir acordo entre avaliador e avaliado e promover a melhora da produtividade do colaborador, a dar-lhe condições necessárias para produzir com eficácia e eficiência. O autor enumera ainda, erros que devem ser evitados para que, ao contrário do proposto, não acabem por causar a desmotivação dos colaboradores, nomeadamente, quando as pessoas envolvidas percebem a avaliação como recompensa ou punição, ou ainda, o processo como injusto ou tendencioso, quando o processo se baseia em preenchimento de formulários ao invés de uma avaliação objectiva ou quando a avaliação não agrega valor e o feedback negativo do avaliador não é aceite pelo avaliado.

2.2.2 Quem avalia

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho pode ser realizada pelo gerente através de plano sistemático montado pelo departamento de recursos humanos, este modo é utilizado pela maior parte das organizações, mas o gerente não é o único avaliador possível em uma organização, a avaliação pode ser feita em conjunto pelo gerente e pelo indivíduo avaliado, onde o gerente oferece recursos e cobra resultados e o funcionário oferece resultados e cobra recursos de seu gestor, pela equipa de trabalho, característica de equipas de alto desempenho ou auto geridas, por todos os elementos que interagem com o avaliado, como gerente, colegas de trabalho, clientes internos e externos, fornecedores, entre outros, modelo este, conhecido como avaliação 360°, avaliação do gerente pela equipa, e ainda a comissão de avaliação de desempenho e o departamento de recursos humanos. Algumas ferramentas são utilizadas para esta avaliação, conheceremos especificamente a ferramenta intitulada Balanced Scorecard, que tem relevância para este TFM.

2.2.3 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC tem relevância para este trabalho devido a utilização de seus indicadores para formulação de questionário aplicado à gestão com intuito de observar os resultados alcançados pela equipa do estudo de caso. Este método foi criado por Kaplan e Norton (1997), que o descrevem como uma materialização da visão e da estratégia da empresa por meio de um mapa que expõe os objectivos e indicadores de desempenho, interligados e apresentados em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Segundo Kuvass (2007), a avaliação de desempenho realiza-se muitas vezes com a utilização do BSC, com o objectivo de gerir performance através de “factores críticos de sucesso” e “indicadores de performance”. Nóbrega (2011) afirma que o BSC permite que a organização converta a visão do futuro em objectivos estratégicos em quatro perspectivas, nomeadamente, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento, e ajuda a avaliar se os caminhos percorridos vão em direcção ao objectivo esperado. Então, a partir de cada perspectiva cria-se os indicadores. Para Kuvass (2007) o BSC foca-se em aspectos motivacionais e de desenvolvimento da avaliação de desempenho, e tem por objectivo máximo melhorar o feedback estratégico e a aprendizagem. Propõe-se um “mapa estratégico”, criado por Kaplan e Norton, onde as perspectivas são postas em foco, normalmente as quatro citadas anteriormente, e expostas suas relações de causa e efeito, porém, estas perspectivas não são exaustivas ou exclusivas. O “mapa estratégico” tem por definição ser uma “representação visual dos objectivos estratégicos bem como suas relações

de causa e efeito entre eles, que conduziriam ao desempenho desejado” (Gasparetto, Torres, Cupertino, Souza, Nascimento e Serra, 2007).

2.2.4 Relação entre a avaliação de desempenho e o business coaching

Importa, assim, relacionar a avaliação de desempenho com o objecto de estudo principal deste TFM, o business coaching. Kavitha et al (2010) menciona a importância da avaliação de desempenho a nível individual e a nível de grupo, a considerar que ambas tem impacto na organização e estão mutuamente relacionadas. Bouskila-Yam e Klunger (2011) concluem ao afirmar que não só o comportamento individual define grande parte do sucesso da empresa, mas também o desenvolvimento da equipa. Parece, então, pertinente que o processo de coaching em equipas empresarias levem em conta o indivíduo, porém, de forma a visar o objectivo da equipa, como sustenta Chiavenato (2012), que compara a organização a uma orquestra, onde o maestro, no papel de líder, deve localizar os potenciais e desenvolver os membros individuais da orquestra, a tornar músicos muito produtivos de maneira que, em conjunto, sejam capazes de tocar excepcionalmente.

De acordo com estudo realizado por Deadrick e Gardner (2008), as avaliações detectam níveis mais elevados no desempenho do trabalhador quanto maior o grau de motivação, para estes autores, o desempenho máximo de um indivíduo é um resultado da interação da capacidade com um alto nível de motivação e circunstâncias favoráveis do sistema, e chegam a afirmar que a motivação seria um determinante fundamental para a melhoria do desempenho. O business coaching entra como factor directo neste contexto, a considerar que a motivação a acção é um de seus principais objectivos. Em busca do alcance da meta determinada pelo cliente, o coach atua a encorajá-lo, motivá-lo, e a organizar ideias que viabilizem chegar a um plano de acção para concretização do objectivo (Chiavenato,2012).

Andrés et al (2010) evidenciam a importância da autoavaliação e do feedback no processo da avaliação de desempenho, a ser favorável a medida em que conhecer a si mesmo, permite ao colaborador adequar seus objectivos individuais aos objectivos da organização. No processo de coaching, o indivíduo está em constante autoavaliação, Ventura afirma em Persia e Sita (2011), que um modelo eficaz de coaching desenvolve o auto conhecimento, assim, é possível a tomada de consciência sobre sua realidade, suas aptidões, seus pontos fortes e fracos e o alinhamento de seus principais propósitos com a organização.

E por fim, a considerar o processo de avaliação de desempenho em si, em comparação com o processo de coaching, a maioria dos modelos existentes deste primeiro, são constituídos por

um conjunto previsível de variáveis que envolvam alguma variação no estabelecimento de metas de desempenho dos funcionários, a equiparar-se a ⁶pizza ou roda da vida, que são, habitualmente, aplicadas na primeira sessão do coaching, na primeira etapa da metodologia ROSA definida como Realidade, onde o funcionário avaliará sua satisfação face a cada uma das fatias ou variáveis, e uma delas será escolhida para definição de metas e acções, além da avaliação e do fornecimento de feedback, que no coaching são feitos pelo próprio colaborador, durante todo o processo, apenas com o auxílio do coach (Nogueira, 2010; Gruman e Saks, 2011).

⁶ Sistema de autoavaliação utilizado para mapear as principais áreas da vida de uma pessoa e verificar como estas áreas, divididas em doze fatias, estão em um determinado momento, num grau de satisfação de zero a dez.

2.3 Equipas de alto desempenho

2.3.1 Trabalho em equipa, satisfação dos funcionários e influencia nos resultados

Para entender o trabalho em equipa, faz-se necessário a compreensão do significado de equipa. Chiavenato (2010) diferencia grupos de equipas, estes segundos são definidos como conjuntos de pessoas com um mesmo objectivo, que compartilham dos mesmos interesses, decidem e agem em conjunto, com forte troca de ideias e interação afetiva, e que resulta em uma multiplicação de esforços ao invés da soma deles. Em complemento, outra definição de equipa, seria um grupo de pessoas com tamanho possível de gerenciar, com um conjunto de objectivos e metas comuns, onde seus integrantes possuem características complementares e são responsáveis pelo desempenho da equipa como um todo (Seibold e Kang, 2008; Harvey et. al, 1998).

O trabalho em equipa está a crescer desde a década de 80 em empresas públicas e privadas, e esteve a ser rapidamente disseminado na década de 90. Este crescimento rompe as formas hierárquicas e conflituosas das organizações de antigamente, a descentralizar, assim, as responsabilidades e a aumentar a autonomia e a participação dos funcionários, de forma a dar mais espaço para potenciais criativos e produtivos, e para a inovação. Este contexto deve-se ao facto da necessidade das empresas em atender nichos de mercado, e não estarem mais a poder seguir um formato de produção em massa e economias de escala, e estarem a necessitar de inovação e diferenciais, e não mais, apenas, de menores custos para competir no mercado. As organizações deixam de ser separadas em cargos e departamentos e começam a juntar pessoas em equipas para atividades conjuntas, de forma a trazer um melhor resultado (Harvey et. al, 1998; Gallie et. al, 2012; Chiavenato, 2010).

Os resultados provenientes do trabalho em equipa, a ser eles positivos ou negativos, estes segundos apontados pelos autores em proporções muito menores, são relativos a uma série de factores, estes são enumerados por Harvey et. al (1998) e incluem “cultura e clima organizacional, eficácia de liderança da equipa, comprometimento dos funcionários, o sistema de remuneração e recompensas e o grau de autonomia dos funcionários”. O último factor enumerado é referido pelos autores como directamente proporcional ao grau de satisfação dos funcionários da organização, a refletir assim, na produtividade e no desempenho individual, de equipa, e organizacional. No entanto, a autoridade para a tomada de decisão exige um alto nível de capacitação, a ser necessário para isto, que os membros da equipa estejam em constante desenvolvimento e formação (Harvey et. al, 1998; Gallie et. al, 2012).

Apenas um resultado negativo do trabalho em equipa foi encontrado nas obras estudadas, o alargamento e o aumento da pressão no trabalho, resultado este que possui um efeito negativo na ⁷satisfação intrínseca dos funcionários que trabalham em equipas que não possuem poder de decisão sobre suas tarefas, o que não foi verificado em equipas de alto desempenho, que apresentam níveis de satisfação, tanto intrínseca como ⁸extrínseca, bem mais elevados. Neste contexto, conclui-se que os resultados negativos não ocorrem em equipas com maior autonomia e os resultados positivos são ainda mais fortes nestas equipas (Harvey et. al, 1998; Gallie et. al, 2012).

Autores mencionam como resultados positivos um melhor processo de aprendizagem organizacional, aumento da sinergia e partilha de informação entre os membros da equipa, a resultar no aumento da produtividade e eficiência, aumento dos níveis de satisfação, motivação e comprometimento dos funcionários em caso de equipas com autoridade de decisão, maior proximidade com o cliente e maior criatividade, flexibilidade e poder de resposta da equipa e, conseqüentemente, da organização. Ainda como resultados positivos podemos citar aumento do desempenho do colaborador e organizacional, redução das taxas de absentéismo, maior possibilidade de desenvolver habilidades, tendo constantemente feedback construtivo dos outros membros, além de os funcionários tenderem a colocar esforço além do que é descrito para sua função (Harvey et. al, 1998; Gallie et. al, 2012; Silverman e Propst, s.d.; Wageman, 1997).

2.3.2 Características inerentes e desenvolvimento de equipas de alto desempenho

A atentar para o facto de que o grau de satisfação de funcionários que trabalham em equipas auto geridas é significativamente maior que o grau de satisfação de funcionários que integram equipas que não possuem autonomia para tomadas de decisão e são obrigadas a pedir permissão antes de implementar uma ideia ou ainda que lhes são dadas tarefas prontas ao invés de envolvê-las no processo, serão consideradas equipas de alto desempenho para a construção da metodologia de pesquisa deste trabalho. Será, então, feita aqui, uma revisão de literatura de seis obras estudadas no que diz respeito a características principais das equipas de alto desempenho e ⁹*empowerment*.

⁷ Satisfação intrínseca – gerada por motivos da pessoa, ligada a valorização pessoal.

⁸ Satisfação extrínseca – gerada pelo ambiente externo, ligada as condições de trabalho e políticas de administração da empresa.

⁹ Empowerment – ferramenta usada na administração que visa dar maior autonomia e responsabilidades aos funcionários e assenta-se em quatro bases principais, nomeadamente o poder de decisão, a motivação, o desenvolvimento pessoal e a liderança.

Para Seibold e Kang (2008), os membros de uma equipa de alto desempenho devem desenvolver ideias que atendam necessidades de múltiplas realidades, respeitar ideias alheias e dar-lhes o mesmo valor que as suas, ser solidário com outros membros, assumir responsabilidades além de suas descrições de trabalho, interagir e partilhar informações com os outros membros, valorizar as diferenças e a comunicação construtiva. É necessário também, a capacitação dos membros da equipa, a implementação de processos mais flexíveis, sensíveis a mudanças na equipa e no meio ambiente, recursos, recompensas, treinamento e sistemas de informação.

Harvey et al (1998), propõem que equipas de alto desempenho precisam de metas claras, autoridade para a tomada de decisão, monitoramento no que diz respeito as expectativas do cliente e seu próprio desempenho, liderança, treinamento, desenvolvimento e formação contínua, fornecimento de recursos, apoio da organização, no que tange apoio da gestão média e alta, ambiente acolhedor e clima de colaboração, recompensas para a equipa e envolvimento com os valores da organização.

Gallie et al (2012), sugere que equipas de alto desempenho têm que possuir alto grau de autonomia sobre os esforços de trabalho, escolha de tarefas e métodos para realizá-las, e padrões de qualidade. Suscita também que devem ser considerados factores para a satisfação dos funcionários, a enumerar, perspectivas de promoção, remuneração, relações com o superior, oportunidade para utilização de suas habilidades e para iniciativas próprias, eficiência da gestão, benefícios, tarefas, quantidade e horas de trabalho, formação e relacionamento com outros membros.

Silverman e Prost (s.d.) também enumeram características e atributos necessários a formação de equipas de alto desempenho. Para eles os membros devem preocupar-se em promover satisfação do cliente, assumir papéis e responsabilidades adicionais, trabalhar com orientação para o futuro, defender os valores e princípios da organização e de pessoal, gerenciar os processos da equipa, pensar na equipa e na organização como um todo, além de possuir recursos necessários e ter funções e responsabilidades específicas bem detalhadas.

De acordo com Chiavenato (2010), para desenvolver o empowerment em uma organização é necessário que os membros da equipa tenham envolvimento na escolha de suas responsabilidades, métodos para execução das tarefas e soluções de problemas, trabalhem em um ambiente de cooperação e partilha de informações, tomem iniciativas e decisões, utilizem seus conhecimentos e habilidades, tenham recompensas por seus resultados e desempenho, e

treinamento. Este autor cita ainda, que equipas bem-sucedidas devem possuir objectivos bem definidos e aprovados por todos os membros e avaliar constantemente o desempenho da equipa.

Wageman (1997), afirma que membros de equipas de alto desempenho devem assumir a responsabilidade pelos resultados da equipa, monitorar seu próprio desempenho, atentar para a satisfação do cliente e velocidade de resposta a suas solicitações, devem ser considerados também, a interação e apoio do líder à equipa, o sistema de recompensas da organização, que deve ter recompensas para os resultados da equipa. Uma equipa excelente, segundo o mesmo autor, deve ter ainda, apenas um objectivo claro e simples, autoridade para gerenciar o trabalho, sendo a equipa e não o líder detentor do poder de decisão, e recursos materiais básicos, a enumerar como tal, as ferramentas, espaço para reuniões e tecnologias.

Parece, então, que uma equipa de alto desempenho deve ter processos e tarefas flexíveis, a não dever serem rígidas e impostas; devem possuir disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos, de prazos, de pessoas e de informações; suas remunerações e recompensas, devem ser tanto individuais, quanto de equipa; devem trabalhar em equipa de forma a promover interação, partilha e cooperação entre os membros, sendo cada membro responsável por toda a equipa; devem ter o apoio da alta e média gestão; deve ter rápida capacidade de resposta às necessidades dos clientes; investir sempre em seu desenvolvimento pessoal; ser proactiva, a não recear assumir responsabilidades extras; ter autoridade para tomar decisões, a não estar sempre a espera das decisões da gestão; terem objectivos e metas que direcionem a equipa a um resultado; estarem sempre monitorando-se; e ter objectivos pessoais ajustados aos valores da organização.

Relativamente as fases pelas quais uma equipa de alto desempenho percorre, a primeira delas é a fase da formação da equipa, onde os membros conhecem-se e criam regras de comportamentos aceitáveis de trabalho e relações interpessoais, a confiança entre os membros ainda é pusilânime, as diferenças de habilidades ainda não foram identificadas e o que nota-se mais é o desempenho individual. Em seguida passa pela fase do crescimento ou normalização, onde aparecem os conflitos sobre os objetivos, os processos e sobre quem assume o papel de líder do grupo, a ser aceite esta fase, passa-se para a terceira fase, da execução, onde já tem-se um líder reconhecido dentro da equipa, a confiança já começa a crescer e o objetivo é comum e reconhecido por todos. A serem cumpridas estas etapas, passa-se então para a fase do alto desenvolvimento, Onde há uma alto grau de flexibilidade e autonomia, a interdependência entre os membros, que trabalham em busca de um mesmo

propósito, há um alto grau confiança, a comunicação é eficaz, os talentos são reconhecidos e explorados de forma eficiente e a liderança é compartilhada, para algumas equipas, principalmente as convencionais de trabalho, esta pode ser a última fase, enquanto para outras, há ainda a fase da dissolução ou declínio, em que a equipa pode entrar em novo processo, a partir da fase inicial, em busca que um novo objetivo ou tarefas de maior dificuldade, neste caso a fase de formação é mais breve ou inexistente (Possi et al, 2006; Clifford e Gray, 2010)

Após entendermos o que é o coaching, suas formas de aplicação, processo e metodologia que será utilizada nas sessões realizadas para obtenção de resultados desta pesquisa, bem como sua ligação com a avaliação de desempenho, que assim como o coaching visa aumentar o desempenho individual e da organização, de forma a aumentar resultados, e por fim abordarmos o trabalho em equipa e características próprias ou responsáveis pela construção de equipas que chegam a excelência ou equipas de alto desempenho, utilizadas na construção do modelo a ser aplicado para medir o grau de satisfação dos funcionários, com intuito de alcançar uma melhoria significativa, tanto na satisfação dos funcionários nestas determinadas características, quanto nos resultados obtidos nas mesmas, de forma a aumentar assim, o desempenho da equipa e a iniciar um processo de construção de uma equipa de alto desempenho, será apresentada a seguir a metodologia seguida para a realização da pesquisa deste TFM.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A partir da revisão de literatura sobre as características inerentes e/ou para a formação de equipas excelentes, será criado um modelo para ser aplicado a equipas empresariais, em sessões de coaching, a exemplo dos modelos aplicados no life coaching, que tem a função de mapear as áreas da vida da pessoa, de forma a permitir uma visão das áreas em que o cliente está satisfeito e das áreas que precisam ser melhoradas. O modelo criado mapeará as áreas importantes para uma equipa de alto desempenho, visando uma melhoria das áreas ou características que não estão tão bem, de forma a auxiliar na construção de equipas excelentes.

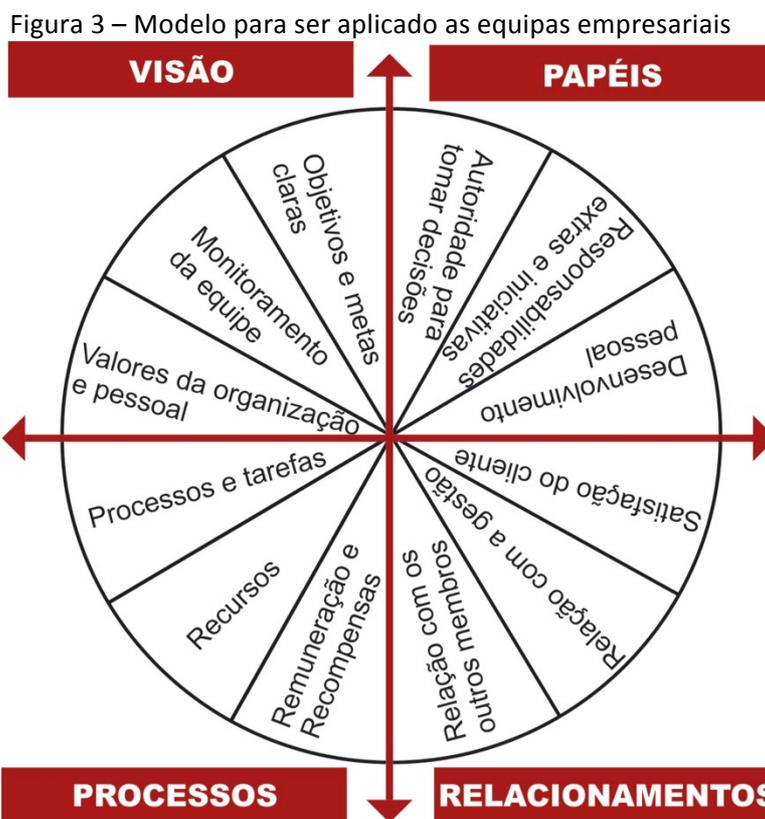
Para uma maior compreensão da aplicação deste modelo, será realizado um estudo de caso, onde será possível perceber de que forma ele medirá a satisfação dos funcionários, possibilitando perceber as mudanças que ocorreram em seus níveis de satisfação com o processo de coaching, e se houve melhorias significativas capazes de contribuir para a construção de uma equipa de alto desempenho, conceito este, que está a ser cada vez mais desejado para por em prática nas organizações. Segundo Chiavenato (2012), “as pessoas trabalham melhor e mais satisfeitas quando fazem juntas”, a antiga abordagem da especialização do trabalho, onde dividia-se, separava-se e isolava-se foi absolutamente substituída pela integração, com intuito de obter-se resultados sinérgicos e multiplicadores. E por fim será aplicado um breve questionário baseado nos indicadores do BSC, junto aos gestores directos da equipa, com o objectivo de observar se estes perceberam resultados diferentes da mesma após o processo de coaching, já que a gestão deve ser parte interessada nesta obtenção de resultados, responsável pelo monitoramento da equipa e pela formação de equipas de alto desempenho.

3.1 A medir satisfação da equipa

3.1.1 O modelo

Com base na revisão de literatura do tópico 2.3.2 e apoiada na “pizza da vida” criada por Sá Nogueira (2010) e na “roda da vida” de O’Connor e Lages (2005), apresentadas em capítulo anterior, foi construído, para possibilitar a pesquisa deste TFM, um modelo a ser aplicado em sessões de coaching realizadas com equipas empresariais *(Figura 3). Os quatro quadrantes da “pizza da vida” – Prático, emocional, mental e espiritual, foram substituídos no modelo da equipa pelo o que Seibold e Kang (2008) definem como sendo as quatro dimensões que

abrigam as características únicas das equipas de alto desempenho – processos, relacionamentos, papéis e visão – a subestabelecer respectivamente os primeiros.



Fonte: Criado pela autora

Foram então, selecionadas três principais características para cada quadrante, a ser aquelas mais defendidas pelos autores estudados, como pode ser observado na *tabela 1. O primeiro quadrante, que compreende a dimensão denominada *Processos*, foi composto por processos e tarefas, que compreende a flexibilidade dos processos e métodos de execução das tarefas, além das tarefas descritas na função; recursos, entende-se, financeiros, tecnológicos, de prazos, de pessoas e de informações; Remuneração e recompensas, que abrange o salário, as comissões, os prêmios, os benefícios tanto individuais, quanto da equipa.

Tabela 1 – Características e atributos responsáveis pela construção de equipas de alto desempenho, sustentadas pelos autores e utilizadas na construção do modelo.

DIMENSÃO	ATRIBUTO/CARACTERÍSTICA	AUTORES
PROCESSOS	Processos e tarefas	Seibold e Kang Gallie et al Silverman e Prost Chiavenato
	Recursos	Seibold e Kang Harvey et al Silverman e Prost Wageman
	Remuneração e Recompensas	Seibold e Kang

		Gallie et al Harvey et al Chiavenato Wageman
RELACIONAMENTOS	Relação com os outros membros	Seibold e Kang Harvey et al Gallie et al Chiavenato
	Relação com a gestão	Harvey et al Gallie et al Wageman
	Satisfação do cliente	Harvey et al Silverman e Prost Wageman, 1997
PAPÉIS	Desenvolvimento pessoal	Seibold e Kang Gallie et al Harvey et al Chiavenato
	Responsabilidades extras e iniciativas	Seibold e Kang Silverman e Prost Gallie et al Chiavenato
	Autoridade para tomar decisões	Gallie et al Harvey et al Chiavenato Wageman
VISÃO	Objectivos e metas claras	Harvey et al Silverman e Prost Chiavenato Wageman
	Monitoramento da equipa	Harvey et al Chiavenato Wageman
	Valores da organização e pessoal	Harvey et al Silverman e Prost

Fonte: Criado pela autora

O segundo quadrante corresponde aos *Relacionamentos*, a fazer parte desta dimensão a relação com os outros membros, entendida como a interação e a partilha de informação, a colaboração e cooperação entre os membros, a valorização das diferenças, o respeito e comprometimento com as ideias alheias e a comunicação construtiva; a relação com a gestão, principalmente no que diz respeito ao apoio da alta e média gestão; e satisfação do cliente, no que tange a preocupação com a satisfação das expectativas do cliente e a capacidade de resposta.

A terceira dimensão, disposta no terceiro quadrante, denominada *Papéis*, abrange o desenvolvimento pessoal, correspondente ao investimento em formação e treinamento; Responsabilidades extras e iniciativas, que compreende as responsabilidades assumidas além do que é descrito na função do colaborador e se ele é proactivo, de forma a agir antecipadamente para aproveitar uma oportunidade ou solucionar um problema; e autoridade

para tomar decisões, a considerar tarefas, métodos de execução, resolução de problemas e mudanças de estratégia para adaptar-se as situações adversas.

A quarta e última dimensão é a *Visão*, que inclui objectivos e metas claras, específicas o suficiente para direccionar a equipa; monitoramento da equipa, realizado constantemente pelos próprios membros; e valores da organização e pessoal, que devem estar ajustados e conciliados um ao outro. (Seibond e Kang, 2008; Harvey et al, 1998; Gallie et al, 2012; Silverman e Propst, s.d.; Chiavenato, 2010; Wageman, 1997)

3.1.2 Sessões de coaching e aplicação do modelo

As sessões deste estudo de caso, foram realizadas uma vez por semana, por um período de seis semanas, com um intervalo de sete dias entre as sessões e duração de aproximadamente uma hora. O modelo *(Figura 3), foi aplicado a todos os membros da equipa estudada, na primeira e na sexta/última sessão, a fim de medir o grau de satisfação dos mesmos, em relação a factores relevantes para a construção de uma equipa de alto desempenho, antes de serem submetidos ao processo de coaching, e perceber as mudanças após este processo.

As sessões foram conduzidas pela metodologia do ROSA – Realidade, objectivos, soluções e ação, descrita no tópico 2.1.3 deste trabalho. Esta metodologia foi eleita devido ao maior domínio da pesquisadora e credibilidade do método, utilizado por grande parte das certificações internacionais em coaching, organizada por Daniel Sá Nogueira, membro da *International Coaching Federation*, e reconhecida por esta mesma instituição. Esta metodologia é baseada em autores reconhecidos como Brian Tracy, homenageado em 2011 com o *Lifetime Achievement Award*, concedido pela *National Academy of Best Selling Authors*, Michael Michalko, autor de vários *best-sellers*, listado entre eles um dos 100 melhores *business books* de todos os tempos pela *CEO-Read*, e Tony Buzan, autoridade da literatura da psicologia e sistematizador do modelo dos mapas mentais.

Os encontros foram realizados em grupo, com os quatro membros da equipa de vendas, a levar em consideração aspectos individuais, mas a visar o desenvolvimento e resultados em equipa. Os pontos das fases da Realidade, Objectivos e Soluções foram definidos em equipa, com exceção do modelo aplicado para medir a satisfação dos funcionários, componente da fase da Realidade, na primeira e última sessão, que foi realizado individualmente, pois propunha medir o grau de satisfação individual de cada um. A fase da Acção, foi definida individualmente, embora para chegar em um objectivo comum, cada membro definiu uma

acção que parecia fazer mais sentido para si no momento.

3.2 A medir os resultados percebidos pelos gestores

3.2.1 Entrevista estruturada com gestores da equipa submetida a pesquisa

Após um período de 30 dias do término das seis sessões de coaching com a equipa de vendas da empresa HC Prata Comércio, período este julgado suficiente para percepção de resultados, já que são realizados balanços mensais de venda e avaliação de desempenho dos colaboradores, foi aplicado um breve questionário de quatro perguntas abertas e uma pergunta fechada a dois dos três sócios, que atuam como gestores imediatos desta equipa, a fim de mensurar a avaliação dos resultados percebida por eles. As questões foram formuladas a partir dos indicadores usados no modelo BSC. O “mapa estratégico”, observado na figura 4, representa visualmente as questões e respostas que pretendem-se obter com o questionário de pesquisa aplicado aos gestores.

Figura 4 – Representação visual do questionário de pesquisa aplicado à gestão



Fonte: Criado pela autora

3.3 Histórico, missão e visão da empresa

A empresa HC Prata Comércio, detentora do 07.389.171/0001-01, foi fundada em 2005. Atuante no ramo de distribuição de equipamentos para lojistas, sobretudo do ramo alimentício, possui dois escritórios e um depósito, situados em Ananindeua e Belém, município e capital do Estado do Pará/Brasil, respectivamente. A HC Prata Comércio é uma micro

empresa que possui três sócios gestores, um contador e uma equipa de vendas, formada por quatro membros.

A empresa tem como missão atender seus clientes, em todo o Estado do Pará, de forma igualitária, com respeito e dedicação, procurando responder a todas as suas necessidades, a atuar não só como distribuidores de equipamentos para lojistas, mas como consultores, em uma relação de amizade e parceria.

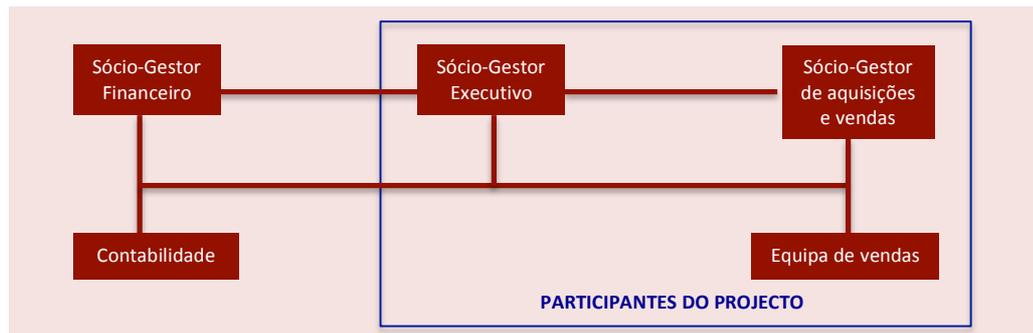
Sua visão é ser referencia em *mind share* e *market share* no Estado do Pará/Brasil em um prazo de cinco anos. E entendem que para alcançar seu objectivo, é primordial investir em capital humano, em especial a equipa de vendas, que está sempre em contacto direto com o cliente e é alvo desta pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Participantes

Este estudo de caso foi realizado com a equipa de vendas da empresa HC Prata Comércio, composta por quatro vendedores e com seus gestores directos, sendo dois dos três sócios-gestores da empresa.

Figura 5 – Organograma da HC Prata Comércio a destacar os participantes da pesquisa.



Fonte: Criado pela autora

4.2 Quanto a satisfação dos funcionários

Através da aplicação do modelo, este estudo de caso, realizado com a equipa de vendas da HC Prata Comércio, apresentou pouca variação entre os espaços preenchidos por cada membro da equipa, de forma a clarificar um equilíbrio no nível de satisfação, a não ter grandes disparidades nos níveis apresentados entre um funcionário e outro, com exceção da área correspondente ao desenvolvimento pessoal do modelo aplicado na primeira sessão, melhor observado na *tabela 2, em que três dos membros não mostraram-se muito satisfeitos e um deles apresentou-se plenamente satisfeito, decidiu-se pedir então que falassem um pouco sobre esta fatia, um dos membros que não estavam satisfeitos, afirmou que não possuíam apoio financeiro da empresa para cursos e treinamentos, o que estava satisfeito declarou que procurava desenvolver-se por conta própria e que investia parte do seu salário para isso, quando indagados, todos os outros membros afirmaram nunca terem feito o mesmo.

Tabela 2 - Dados extraídos do modelo aplicado aos membros da equipa na primeira sessão.

ÁREAS ABORDADAS NO MODELO	TOTAL	MEMBRO 1	MEMBRO 2	MEMBRO 3	MEMBRO 4	MÉDIA	PORCENTAGEM
PROCESSOS							
Processos e Tarefas	10	9	7	9	8	8,5	85%
Recursos	10	8	8	7	9	8	80%
Remuneração e Recompensas	10	4	5	5	5	5	50%
RELACIONAMENTOS							
Relação com os outros membros	10	10	10	10	10	10	100%
Relação com a gestão	10	10	10	9	10	10	100%
Satisfação dos clientes	10	10	8	9	8	8,5	85%
PAPÉIS							
Desenvolvimento pessoal	10	3	4	4	10	4	40%
Responsabilidades extras e iniciativas	10	9	7	9	9	9	90%
Autoridade para tomar decisões	10	7	6	8	8	7,5	75%
VISÃO							
Objectivos e metas claras	10	0	2	1	0	0,5	5%
Monitoramento da equipa	10	0	1	1	0	0,5	5%
Valores da org. e pessoal	10	6	4	2	2	3	30%

Fonte: Criado pela autora

Observou-se que as fatias que causavam mais insatisfação nos funcionários eram as correspondentes aos objectivos e metas claras e ao monitoramento da equipa, seguidas dos valores da organização e pessoal, integrantes do campo visão, e desenvolvimento pessoal na dimensão papéis, e ainda em quinto lugar no quesito insatisfação, estava a remuneração e recompensas. Já tendo explanado sobre o desenvolvimento pessoal, devido a disparidade no grau de satisfação de um dos membros do grupo, focou-se nos outros quatro aspectos. Pediu-se, então, que falassem sobre eles e o porque da insatisfação. Ficou claro que a equipa não possuía nenhum tipo de definição de metas, tanto individuais como de grupos, não comunicavam-se entre si, não conheciam, então, os resultados dos outros membros, e não possuíam nenhum tipo de monitoramento entre eles, apenas por parte da gestão, mas não recebiam feedback. Quanto a remuneração e recompensas, recebem apenas comissão por suas vendas individuais, e não possuem recompensas por destacarem-se.

Pedi-se também que falassem sobre as duas fatias que obtiveram maior grau de satisfação, ambas na dimensão dos relacionamentos, especificamente relação com os outros membros e relação com a gestão, e verificou-se que na percepção dos funcionários, há um clima de cooperação e compreensão entre os membros e destes com a gestão, esta última pede que executem tarefas extras, porém é benevolente quando os colaboradores precisam ausentar-se para cumprir obrigações pessoais, e contam ainda com os colegas de equipa que cobrem a ausência uns dos outros. A equipa afirma, ainda, que há uma relação de amizade além de uma relação laboral. Foram indagados a fim de saber como era distribuída a comissão quando um membro cobria a ausência de outro, responderam que a comissão era dividida entre o que possuía o cliente em sua carteira e o que realizou a venda.

Alguns pontos durante as sessões, foram considerados importantes para serem aqui

destacados na *tabela 3, nomeadamente os objectivos mínimos e máximos definidos em acordo pela equipa, já que busca-se alcançar um objectivo comum, de forma a desenvolver a equipa como um todo, e as ações de cada membro, definidas individualmente, pois se a própria pessoa define o que fazer, faz melhor que se for imposto por outro. É importante ressaltar que todas as ações foram cumpridas e ainda, que a área escolhida para ser trabalhada, e que ao ver dos colaboradores poderia influenciar em um aumento do grau de satisfação no maior número de áreas que precisavam ser melhoradas foi a correspondente aos objectivos e metas claras. Segundo os funcionários, ao desenvolver-se metas aumentam-se as vendas, consequentemente aumentam-se as comissões, além do que, com metas bem definidas, a equipa poderia monitorar-se, e melhoraria ainda, de acordo os membros da equipa, a conformidade entre objectivos pessoais e da organização, já que aumentariam as vendas, a aumentar assim, o lucro da empresa e os salários.

Tabela 3 – Objectivos mínimos e máximos, e ações individuais definidos pelos funcionários durante as sessões.

	SESSÃO 1	SESSÃO 2	SESSÃO 3	SESSÃO 4	SESSÃO 5	SESSÃO 6
OBJECTIVO MÁXIMO	Terem metas reconhecidas pela empresa em que pudessem obter um salário de 2.000 reais/mês. Aprox. 650€	Realizar venda individual de 20.000 reais/mês. Aprox. 6.500€	Ter meta individual mensal de 10.000 reais/ 3.300€ com 20% de comissão, ao invés de 10%	Ter meta de equipa que compunha o salário chegando a 2.000 reais/ 650€	Ultrapassar a meta de equipa em 15.000 reais/ 5.000€	Vendas realizadas pelos gestores entrem para metas da equipa
OBJECTIVO MÍNIMO	Realizar venda individual de 2.000 reais esta semana/350€	Realizar venda individual de 1.000 reais esta semana/330€	Realizar venda de 1.500 reais esta semana/ 650€	Criar meta de equipa	Pensar em metas individuais acima da meta definida	Falar com os gestores para que passem as vendas.
ACÇÕES						
MEMBRO 1	Matricular-se em curso de como vender mais. OK	Ler pelo menos um material sobre técnicas de venda (mínimo 30 páginas). OK	Prospectar e fechar venda com dois clientes novos. OK	Conversar com os gestores para propor metas. OK	Fazer planeamento de vendas, considerando meta de 15.000 reais. OK	Marcar reunião com gestores. OK
MEMBRO 2	Pensar uma meta para ser determinada e descrevê-la. OK	Visitar 15 clientes. OK	Fechar venda com um cliente novo. OK	Conversar com os gestores para propor metas. OK	Prospectar e contactar 10 novos clientes esta semana. OK	Enviar e-mail aos gestores a pedir que todas as vendas entrem para metas de equipa. OK
MEMBRO 3	Pensar em uma meta que seria satisfatória e descrevê-la. OK	Levantar clientes inativos. OK	Trazer de volta e fechar venda com dois clientes inativos. OK	Conversar com os gestores para propor metas. OK	Fazer roteiro de visita a 20 clientes para a próxima semana. OK	Solicitar aos gestores reunião com a equipa. OK
MEMBRO 4	Prospectar 3 clientes novos. OK	Fechar venda com um cliente novo. OK	Falar com o gestor sobre promoção para entrada de	Conversar com os gestores para propor metas. OK	Fazer planeamento de vendas, considerando	Fazer planeamento de metas incluindo vendas directas

			novos clientes. OK		meta de 15.000 reais. OK	dos gestores para ser apresentado na reunião. OK
--	--	--	---------------------------	--	---------------------------------	---

Fonte: Criado pela autora

É importante ressaltar que o objectivo máximo definido para ser alcançado ao final do processo está em vermelho, na coluna da primeira sessão. Nas sessões seguintes, todos os objectivos foram definidos em função do primeiro, denominado, objectivo-resultado ou máximo, a função dos objectivos máximos e mínimos de cada sessão, é formar no coachee uma psicologia de que grandes e pequenos passos andam juntos. Nogueira (2010), sustenta ao afirmar que é preciso pensar em resultados imediatos se quer-se atingir o resultado final, ao mesmo tempo que se recorre a soluções e ações imediatas para chegar mais próximo deles. O que precisa-se, é não perder o foco do objectivo máximo, mesmo que os objectivos imediatos falhem. O mesmo autor, complementa, ainda, que ao falhar os objectivos mínimos, recomeça-se mas devagar, com objectivos menores, que possam ser alcançados. Houve falhas de todos os membros quanto ao objectivo mínimo na primeira semana, de um dos membros na segunda semana, e de dois dos membros na terceira semana, mesmo que segundo os mesmos, tenham chegado bem próximo, e concluíram que produtos com um maior valor de venda podem ser vendidos em uma semana e em outra apenas produtos com valores de venda inferiores serem vendidos, o que dificulta a aplicação de metas por semana. Nas sessões 4, 5 e 6 nenhum dos membros falhou o objectivo mínimo. Mas a frente veremos se o objectivo máximo definido na primeira sessão foi alcançado.

Durante a sexta/última sessão, o modelo foi aplicado novamente com a finalidade de observar as alterações no grau de satisfação dos funcionários ao final das seis semanas, como pode-se verificar na *tabela 4.

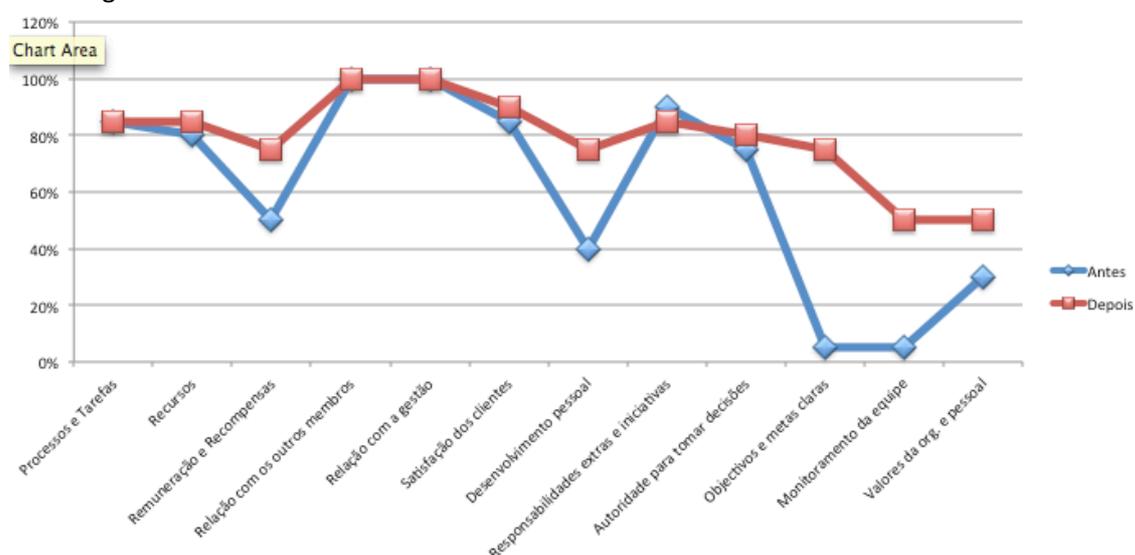
Tabela 4 - Dados extraídos do modelo aplicado aos membros da equipa na última sessão.

ÁREAS ABORDADAS NO MODELO	TOTAL	MEMBRO 1	MEMBRO 2	MEMBRO 3	MEMBRO 4	MÉDIA	PORCENTAGEM
PROCESSOS							
Processos e Tarefas	10	9	7	9	8	8,5	85%
Recursos	10	8	9	8	9	8,5	85%
Remuneração e Recompensas	10	7	8	8	6	7,5	75%
RELACIONAMENTOS							
Relação com os outros membros	10	10	10	10	10	10	100%
Relação com a gestão	10	10	10	9	10	10	100%
Satisfação dos clientes	10	10	8	10	8	9	90%
PAPÉIS							
Desenvolvimento pessoal	10	8	7	7	10	7,5	75%
Responsabilidades extras e iniciativas	10	8	7	9	9	8,5	85%
Autoridade para tomar decisões	10	8	7	8	8	8	80%
VISÃO							
Objectivos e metas claras	10	7	8	7	9	7,5	75%
Monitoramento da equipe	10	5	5	5	7	5	50%
Valores da org. e pessoal	10	6	4	5	5	5	50%

Fonte: Criado pela autora

Ao final do processo de coaching pôde-se observar, que a área escolhida pela equipa de vendas para ser trabalhada, objectivos e metas claras aumentou em 70% a satisfação dos funcionários. Monitoramento da equipa, remuneração e recompensas e valores da organização e pessoal, que foram citadas no início como correlacionadas, apresentaram um aumento de 45%, 25% e 20%, respectivamente. A fatia do desenvolvimento pessoal, que não tinha sido citada pela equipa como correlacionada, também apresentou um aumento de 35% na satisfação da mesma. As outras fatias sofreram alterações mínimas, de até 5%. Observa-se alterações nos níveis de satisfação na *figura 6.

Figura 6 – Alterações no grau de satisfação dos funcionários na primeira e na última sessão de coaching.



Fonte: Criado pela autora

A figura 6 deixa claro um aumento no nível de satisfação dos funcionários nos pontos que tiveram picos inferiores antes do processo, de forma a manter uma maior constância na satisfação em todos os pontos, percebe-se também que a área/atributo que teve um maior aumento na satisfação destes funcionários, foi a área escolhida por eles a ser trabalhada durante as sessões, nomeadamente objectivos e metas claras.

Após o preenchimento dos modelos aplicados ao final do processo, pediu-se que os funcionários falassem sobre as áreas que obtiveram melhorias, a começar pela ¹⁰área de alavancagem, foi então, possível perceber, que antes do processo, não possuíam nenhum tipo de meta a alcançar, durante as sessões estiveram a ser criadas metas, e ao final do processo já possuíam metas individuais, em que, como no início, recebem percentagens pelas vendas

¹⁰ Área de alavancagem – área do modelo escolhida pelo coachee ou equipa para ser trabalhada durante as sessões, que este/a julga necessitar de melhorias mais imediatas e que terá um impacto positivo em um maior número das outras áreas que também precisam ser melhoradas.

individuais, porém com um norte, e o que obtiver maior valor em vendas acima da meta individual, pode escolher um prêmio em produtos da empresa até um valor estipulado, e meta de grupo, que agora compõe a remuneração da equipa, que recebe além da percentagem individual, uma percentagem de 1% do valor da meta, se for alcançada, para ser dividida entre todos os membros e mais 10% do valor que ultrapassar a meta da equipa, também para ser dividido entre todos, esta definição foi conseguida a partir de reunião dos funcionários com os gestores após a quarta sessão, acção definida em acordo pelos quatro membros.

E então, perguntou-se de que forma a área de alavancagem impulsionou a melhoria das outras áreas, e observou-se que com a meta da equipa, os membros estavam a monitorar uns aos outros, a fim de que todos alcançassem suas metas individuais em prol da equipa, as remunerações por sua vez melhorariam, já que esforçaram-se mais para o alcance das metas e que foi definida uma composição extra com a meta da equipa, além de, terem conseguido como recompensa para quem obtiver um melhor resultado, o prêmio em produtos. Segundo os colaboradores os valores da organização e pessoais ficaram mais equilibrados, já que estão a esforçar-se para vender mais, de forma a alcançar melhores resultados e receberem maiores remunerações. Quanto ao desenvolvimento pessoal, os colaboradores não fizeram uma ligação com a criação das metas, porém um dos membros dispôs-se, na primeira sessão, como observado na tabela 3, a matricular-se em um curso de técnicas de venda, e ao final das sessões, todos os membros haviam feito inscrição no mesmo curso por incentivo do primeiro, o que deixa claro para nossa avaliação, que o apoio e a colaboração entre a equipa também melhorou. Veremos a seguir, na *figura 7 e na *figura 8, fornecidas pela empresa após 30 dias do término das sessões, que demonstram as vendas da equipa, onde podemos verificar se o objectivo máximo de “terem metas reconhecidas pela empresa em que pudessem obter um salário de 2.000 reais/mês” ou aproximadamente 650€, foi alcançado.

Figura 7 – Registo de vendas por vendedor (apenas vendas realizadas pela equipa de vendas), antes da construção das metas.

VENDAS MARÇO/2014			
Vendedor	Total de vendas	Comissão a receber	
	R\$ 10.599,00	R\$ 1.059,90	
	R\$ 12.078,00	R\$ 1.207,80	
	R\$ 11.448,00	R\$ 1.144,80	
	R\$ 11.739,00	R\$ 1.173,90	
	R\$ 45.864,00	R\$ 4.586,40	

VENDAS MARÇO/2014 (EM €)			
Vendedor	Total de vendas	Comissão a receber	
	€ 3.533,00	€ 353,30	
	€ 4.026,00	€ 402,60	
	€ 3.816,00	€ 381,60	
	€ 3.913,00	€ 391,30	
	€ 15.288,00	€ 1.528,80	

Fonte: HC Prata Comércio e convertida em euros, pela autora, para fins deste projecto.

Figura 8 – Registo de vendas por vendedor (apenas vendas realizadas pela equipe de vendas), após a construção das metas.

VENDAS ABRIL/2014					
Vendedor	Meta Individual	Meta do grupo	Venda Individual		
	R\$ 10.000,00		R\$ 13.455,00		
	R\$ 10.000,00		R\$ 14.897,00		
	R\$ 10.000,00		R\$ 11.230,00		
	R\$ 10.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 13.278,00		
Vendedor	Venda grupo		Comissão individual	Comissão equipe	Total a receber
			R\$ 1.345,50	R\$ 421,50	R\$ 1.767,00
			R\$ 1.489,70	R\$ 421,50	R\$ 1.911,20
			R\$ 1.123,00	R\$ 421,50	R\$ 1.544,50
		R\$ 52.860,00	R\$ 1.327,80	R\$ 421,50	R\$ 1.749,30
		R\$ (40.000,00)			
		R\$ 12.860,00			
VENDAS ABRIL/2014 (EM €)					
Vendedor	Meta Individual	Meta do grupo	Venda Individual		
	€ 3.333,33		€ 4.485,00		
	€ 3.333,33		€ 4.965,67		
	€ 3.333,33		€ 3.743,33		
	€ 3.333,33	€ 13.333,33	€ 4.426,00		
Vendedor	Venda grupo		Comissão individual	Comissão equipe	Total a receber
			R\$ 448,50	R\$ 140,50	R\$ 589,00
			R\$ 496,57	R\$ 140,50	R\$ 637,07
			R\$ 374,33	R\$ 140,50	R\$ 514,83
		R\$ 17.620,00	R\$ 442,60	R\$ 140,50	R\$ 583,10
		R\$ (13.333,33)			
		R\$ 4.286,67			

Fonte: HC Prata Comércio e convertida em euros, pela autora, para fins deste projecto.

Podemos observar que todos os funcionários tiveram um aumento em valor de venda, o que aumenta facturamento da empresa e comissão/remuneração do funcionário, o total a receber ao final dos cálculos de metas (figura 8) teve um significativo aumento em relação ao mês anterior, em que foram iniciadas as sessões de coaching e as metas foram definidas para o próximo mês. O objectivo principal definido para ser obtido ao final do processo de coaching, não foi plenamente alcançado, porém, houve um resultado positivo considerável, que pode ser melhorado se for sustentado pela equipe e gestores.

4.3 Quanto ao resultado percebido pelos gestores

Quatro perguntas foram feitas aos dois gestores responsáveis pela equipa de vendas da HC Prata Comércio, após 30 dias do término das sessões e enviadas via e-mail juntamente com as tabelas de registos das vendas, dispostas acima. As perguntas foram baseadas nos indicadores do *balanced scorecard (BSC)*, nomeadamente a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, os processos internos, e o aprendizado e crescimento dos funcionários. A primeira pergunta referia-se ao retorno financeiro da empresa e se a mesma obteve ganhos em vendas, a segunda, a satisfação dos clientes percebida pela gestão, a terceira, às mudanças feitas nos processos internos da empresa e a última pergunta, as melhoras significativas observadas em cada área medida pelo modelo aplicado no processo, de forma a perceber se houve evoluções para a formação de uma equipa de alto desempenho. O questionário completo pode ser

observado nos anexos.

Com relação ao ganho com vendas e retorno financeiro, percebeu-se nas respostas concedidas pelos dois gestores, que a empresa, apesar de ter tido aumento das vendas realizadas pela equipa, não obteve retorno financeiro, já que este aumento foi anulado com o acréscimo das comissões. Quanto a satisfação dos clientes, observou-se que ambos os gestores acreditam que a capacidade de resposta da equipa aos clientes melhorou devido a maior motivação e satisfação dos funcionários, mas não tiveram comprovação de aumento de satisfação dos clientes, um deles sugere uma pesquisa que o comprove. No que diz respeito a mudanças nos processos internos da empresa relacionados à equipa de vendas, nota-se, claramente, que a maior modificação deu-se nas metas da equipa, área escolhida pelos funcionários para ser trabalhada durante as sessões de coaching, e como efeito, os gestores citam funcionários mais satisfeitos, motivados e felizes. Das características inerentes as equipas de alto desempenho, foram percebidas melhoras, de acordo com os gestores, em nove das doze características (do modelo) dispostas a eles em pergunta fechada, nomeadamente, cumprimento e flexibilidade dos processos e tarefas; satisfação com as remunerações e recompensas; a relação de colaboração e cooperação entre os membros da equipa; relação de apoio da gestão à equipa; capacidade de resposta aos clientes; o desenvolvimento pessoal dos funcionários; objectivos e metas claras que direcionem a equipa; o auto monitoramento; e a conciliação entre valores da organização e pessoal.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o objectivo de compreendermos a metodologia de pesquisa utilizada neste TFM, apresentou-se a definição geral de coaching como uma parceria onde o coach, através de ferramentas e técnicas ajuda a motivar o coachee para através de seus próprios recursos alcançar resultados sustentáveis. Apresentou-se os tipos de coaching, entre eles o business coaching, que apresentou-se com objectivos comuns a avaliação de desempenho, como a melhoria dos resultados, a definição de objectivos e metas e o aumento do desempenho, tanto a nível da pessoa, quanto da equipa e da organização.

Fez-se necessário também, entendermos o processo de coaching, especialmente a metodologia que conduziu as sessões realizadas para obtenção dos resultados desta pesquisa, denominada ROSA, dividida em Realidade, Objectivos, Soluções e Acção. E com o intuito de construir um modelo, baseado em modelos utilizados no life coaching, como a “pizza da vida” e a “roda da vida”, realizou-se um estudo sobre as características de uma equipa de alto desempenho, ou responsáveis pela construção destas equipas, este modelo foi, então, criado a partir deste estudo, e aplicado ao início do processo de coaching e ao seu final, a fim de medir a satisfação dos funcionários nas áreas correspondentes a estas características e se houve ou não uma melhoria ao final das sessões. Foi realizado, assim, um estudo de caso na empresa HC Prata Comércio, a fim de obter-se uma melhor compreensão da aplicação do modelo criado e responder as questões de pesquisa definidas no início deste TFM.

Concluiu-se que o modelo criado neste trabalho para mapear as características determinantes para a construção de equipas de alto desempenho, auxiliou, neste caso, positivamente para a formação deste tipo de equipa, pois, o modelo foi pensado de acordo com os atributos que estas equipas devem possuir, e houveram melhorias significativas, na percepção dos funcionários, em cinco das doze áreas ou atributos medidos, nomeadamente, em 70% nos objectivos e metas claras, 45% no monitoramento da equipa, 25% na remuneração e recompensas e 20% na conformidade entre valores da organização e pessoal, além de 35% no desenvolvimento pessoal. Uma limitação a este resultado foi a aplicação do modelo apenas ao final das seis sessões, quando ainda não tinha-se um resultado efetivo das vendas, metas e remunerações (figura 4), apenas tinham-se as metas já definidas, a propor-se que as remunerações e recompensas melhorariam com esta definição. Apesar disto, pôde-se concluir com estes dados, que com o processo de coaching, a satisfação dos funcionários melhorou, de forma a conquistar uma significativa melhoria das áreas em que demonstram-se menos satisfeitos, a permitir, assim, uma maior constância de satisfação entre estas áreas, a não ficar

nenhuma delas com um nível de satisfação inferior a 50%, visto que o menor nível, antes das sessões, era de 5%, como pode-se notar na figura 3.

Foi concluído também, que neste estudo de caso, a área do modelo proposta a ser trabalhada pela equipa, não alcançou plenamente o resultado esperado, que seria obter com as metas uma remuneração ao final do mês de 650 euros, porém, tiveram uma média de remuneração no mês em que aconteciam as sessões, de 382,20 euros, e aumentaram esta média para 581 euros no mês posterior ao fim das sessões, em que as metas definidas passaram a funcionar. Ainda que o objectivo máximo definido pela equipa não tenha sido alcançado até o presente momento, chegou-se mais perto dele, porém, foi limitado um tempo a este estudo, o que não permitiu com que os resultados continuassem a ser acompanhados de forma a verificar se seriam sustentados pela equipa e gestores, a conseguir-se, assim, alcançar futuramente o objectivo máximo pretendido pela equipa.

Quanto aos resultados percebidos pelos gestores, houve um aumento das vendas, mas não houve retorno financeiro, já que o aumento das comissões acabaram por anular este aumento. Não comprovou-se também, aumento na satisfação dos clientes, porém, devido o aumento de motivação e satisfação dos funcionários, acredita-se em uma maior capacidade de resposta às necessidades dos clientes. Como efeito da criação de metas individuais e de equipas, os gestores mencionam funcionários mais satisfeitos, motivados e felizes. Das doze características ou atributos responsáveis pela formação de equipas de alto desempenho, os gestores assinalaram nove, em que afirmam ter percebido a melhora da equipa, designadamente, cumprimento e flexibilidade dos processos e tarefas; satisfação com as remunerações e recompensas; a relação de colaboração e cooperação entre os membros da equipa; relação de apoio da gestão à equipa; capacidade de resposta aos clientes; o desenvolvimento pessoal dos funcionários; objectivos e metas claras que direcionem a equipa; o auto monitoramento; e a conciliação entre valores da organização e pessoal. Parece, então, pertinente afirmar, que confirmou-se pelos resultados percebidos pelos gestores, que o modelo auxiliou na construção de equipas de alto desempenho, já que foram também, além de pelos funcionários, observadas pelos gestores, melhorias nas características que segundo os autores estudados, são inerentes a estas equipas.

No que diz respeito as limitações e recomendações, o resultado obtido pela equipa não pôde ser acompanhado por mais tempo para verificar se foi conservado e se o objectivo máximo foi futuramente alcançado, além de não ser possível verificar se houve uma evolução sustentada da equipa para uma equipa de facto auto gerida, devido possuir um curto prazo para ser

realizado e concluído, outra limitação devida ao tempo, foi a falta de aplicações deste modelo junto a outras equipas para comparações de resultados. Recomenda-se a futuros pesquisadores, a aplicação deste modelo em outros estudos de caso, para que sua eficácia no aumento da satisfação dos funcionários e na construção de equipas de alto desempenho, seja ou não comprovada, além da verificação de resultados sustentados em equipas em que o modelo tenha sido aplicada, e/ou ainda, aplicações por períodos mais longos, onde mais de uma área do modelo possa ser trabalhada, sendo uma em cada período de 6 a 10 semanas, usualmente, para maiores resultados na formação de equipas de alto desempenho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrés R. D., García, L, González P. (2010). Performance appraisal based on distance function methods. *European Journal of Operational Research* , p. 1599 - 1607.
- Andrés R.D., Espinilla, M., Martinez, F.J. (2013). A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences* , p. 459 - 471.
- Bouskila-Yam O., Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review* , p. 137-147.
- Buttazzi, M. (2011). O bê-a-bá do coaching de vida. In M. S. André Persia, *Manual completo de coaching*, p. 191-198
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (Vol. 3). Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2012). *Construção de talentos: Coaching e mentoring*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Clifford F. e Gray E. (2010). *Gerenciamento de Projetos: O Processo Gerencial*. Porto Alegre, Brasil, p. 350 - 351
- Deadrick D. L., Gardiner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review* , p. 133-145.
- DeVoe S. E, Iyengar, S. (2004). Manager's theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , p. 47-61.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A. e Green, F. (2012). Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. *British Journal of Industrial Relations* , 23–46.
- Gasparetto, A., Torres, A, Cupertin, C., Souza, J., Nascimento, V. e Serra, F. (2007). Implantação do balanced Scorecard: Estudo de caso em empresa de consultoria. *Revista de Contabilidade do Mestrado em ciências contábeis da UERJ* , 12.
- Gruman J. A., Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review* , p. 123-136.
- Harvey, S., Millett, B. e Smith, D. (1998). Developing Successful Teams in Organisations. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour* , 1, 1-8.
- IFC Global Coaching Client Study. (s.d.). *Benefits of using a coach*. Retrieved maio 27, 2014, em International Coaching Federation: <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747&navItemNumber=565>
- International Coaching Federation. (2013). *Sobre Coaching*. Retrieved maio 27, 2014, em International Coaching Federation - Chapter Portugal: <http://www.icfportugal.com/sobre-coaching/>

Kang, D. R. e Seibold P. (2008). Using Critical Praxis to Understand and Teach Teamwork. *Business Communication Quarterly*, 71, pp. 421-438.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro.

Kavitha, S. F., Vasugi, S. P. (2010). An empirical study on employee core competencies - A proven tool for an organization's success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.

Kuvass, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36 (3).

Lages A., O'Connor, J. (2005). *Coaching con Pnl. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona.

Lovisaro, D. (2011). Por que Autocoaching? em M. S. André Persia, *Manual completo de coaching*, p.265-272

Marmo, A. (2011). Life coaching ou terapia? In M. S. André Persia, *Manual completo de coaching*, p. 127-134

McNally, S. (2013). Coaching for Success. *Strategic finance*.

Meireles, M. (2001). *Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: Organizações com foco no cliente*. São Paulo.

Mukherjee, S. (2012). Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2 (10), 76-87.

Nóbrega, A. (2011). Utilizando o BSC na avaliação dos resultados do coaching. In A. Persia, & M. Sita, *Manual completo de coaching*. São Paulo.

Nogueira, D. S. (2010). *Trata a Vida por Tu*. Portugal.

Possi, M., Borges, E., Affonso, F., Otero, F., Bastos, M., Hervé, M., Correia, N., Salomão P. (2006). Guia do Profissional: Aspectos Humanos e Interpessoais. Rio de Janeiro. P. 14-17

Queiroz, J. (2011). Coaching Executivo.br. In A. P. Sita, *Manual completo de coaching*, p. 175-182.

Rettinger, S. (2011). Construction and display of competence and (professional) identity in coaching interactions. *Journal of Business Communication*, 48 (4).

Seggers, J., e Henderickx, D. V. (2011). Structuring and Understanding the Coaching Industry: The Coaching Cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (2), pp. 204-221.

Silverman, L. L., e Propst, A. L. (1996). Ensuring Success: A Model for Self-Managed Teams.

Sita, A. e Persia. M. (ed) (2011). *Manual completo de coaching*.

Spence J. R., Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary and proposed framework for research. *Human Resource Management Review* , pp. 85-95.

Wageman, R. (1997). Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams. *Organizational Dynamic* .

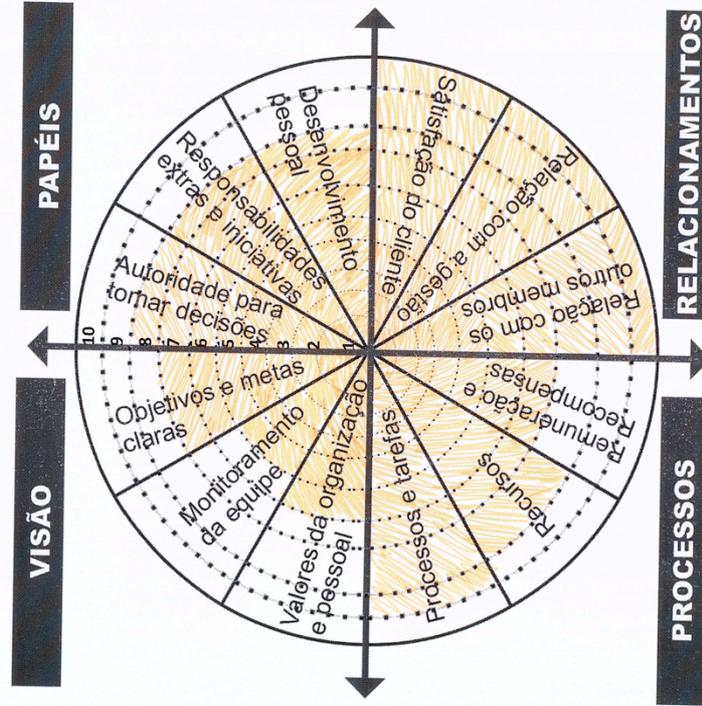
ANEXOS

7.1 MODELOS PREENCHIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS DA EQUIPA DE VENDAS

MODELO À SER APLICADO EM SESSÕES DE COACHING COM EQUIPAS EMPRESARIAIS

Os espaços devem ser preenchidos de acordo com seu grau de satisfação em cada área determinada, sendo o mínimo igual a zero ou nenhum espaço preenchido, e o máximo igual a 10 ou a fatia preenchida em sua totalidade.

Para alcançar objetivos é preciso dar o primeiro passo e saber em que direção dá-lo. Obrigada!

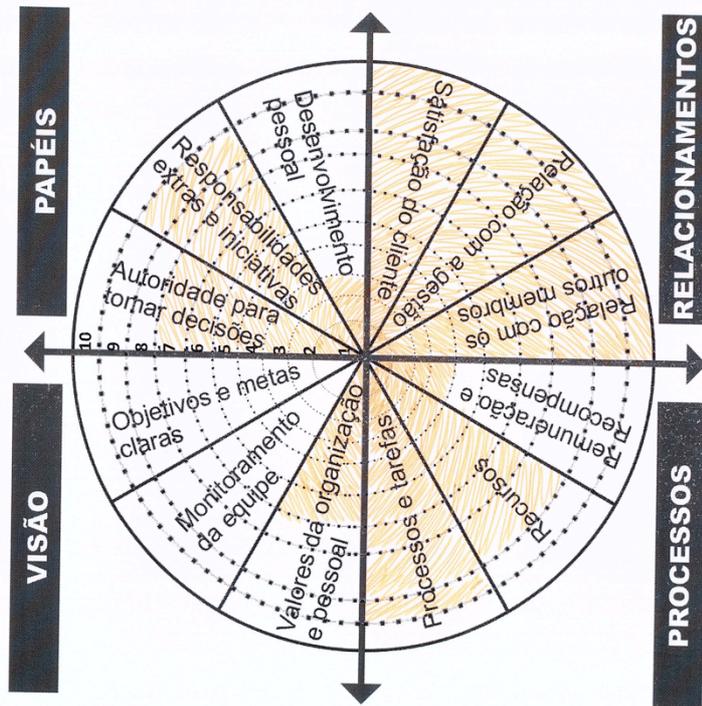


Olivia Oliveira

MODELO À SER APLICADO EM SESSÕES DE COACHING COM EQUIPAS EMPRESARIAIS

Os espaços devem ser preenchidos de acordo com seu grau de satisfação em cada área determinada, sendo o mínimo igual a zero ou nenhum espaço preenchido, e o máximo igual a 10 ou a fatia preenchida em sua totalidade.

Para alcançar objetivos é preciso dar o primeiro passo e saber em que direção dá-lo. Obrigada!



Olivia Oliveira

10

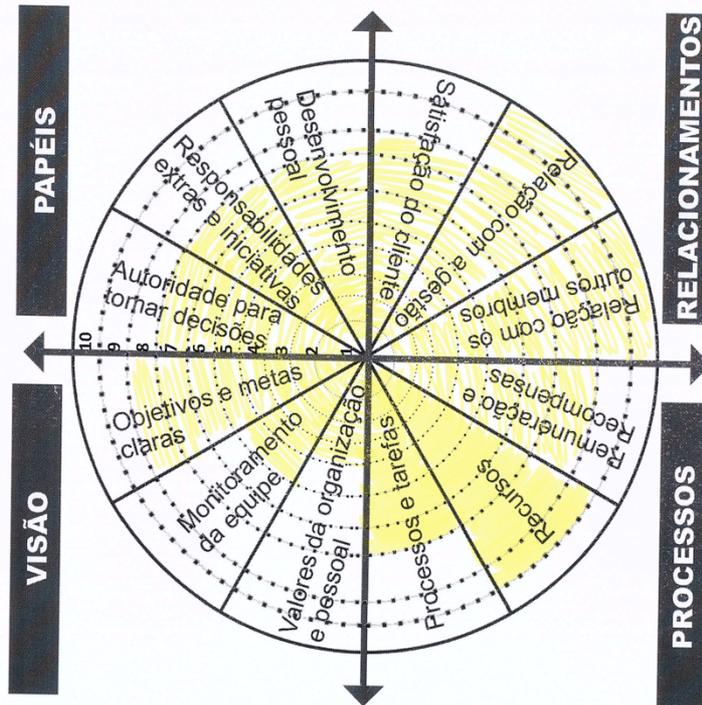
10

26

MODELO A SER APLICADO EM SESSÕES DE COACHING COM EQUIPAS EMPRESARIAIS

Os espaços devem ser preenchidos de acordo com seu grau de satisfação em cada área determinada, sendo o mínimo igual a zero ou nenhum espaço preenchido, e o máximo igual a 10 ou a fatia preenchida em sua totalidade.

Para alcançar objectivos é preciso dar o primeiro passo e saber em que direcção dá-lo. Obrigada!



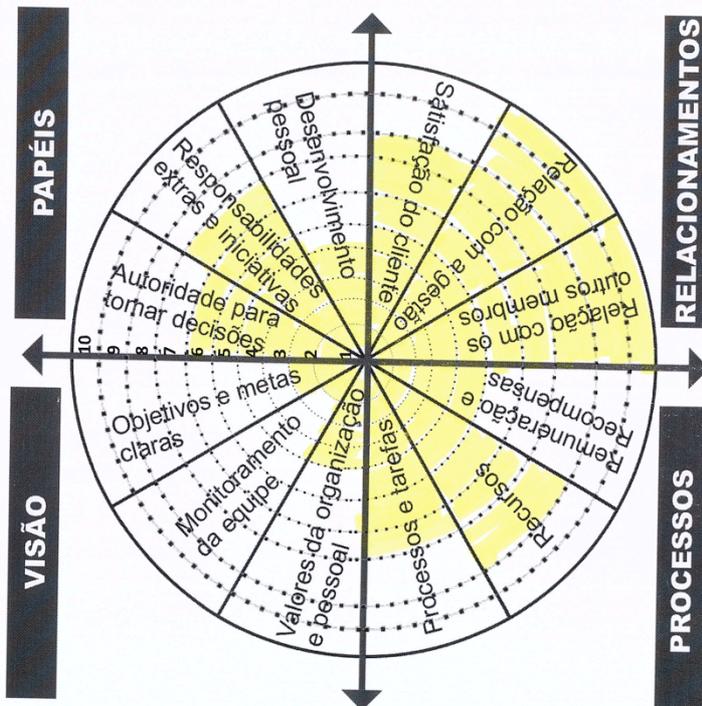
Carla Juliana da Silva

26

MODELO A SER APLICADO EM SESSÕES DE COACHING COM EQUIPAS EMPRESARIAIS

Os espaços devem ser preenchidos de acordo com seu grau de satisfação em cada área determinada, sendo o mínimo igual a zero ou nenhum espaço preenchido, e o máximo igual a 10 ou a fatia preenchida em sua totalidade.

Para alcançar objectivos é preciso dar o primeiro passo e saber em que direcção dá-lo. Obrigada!



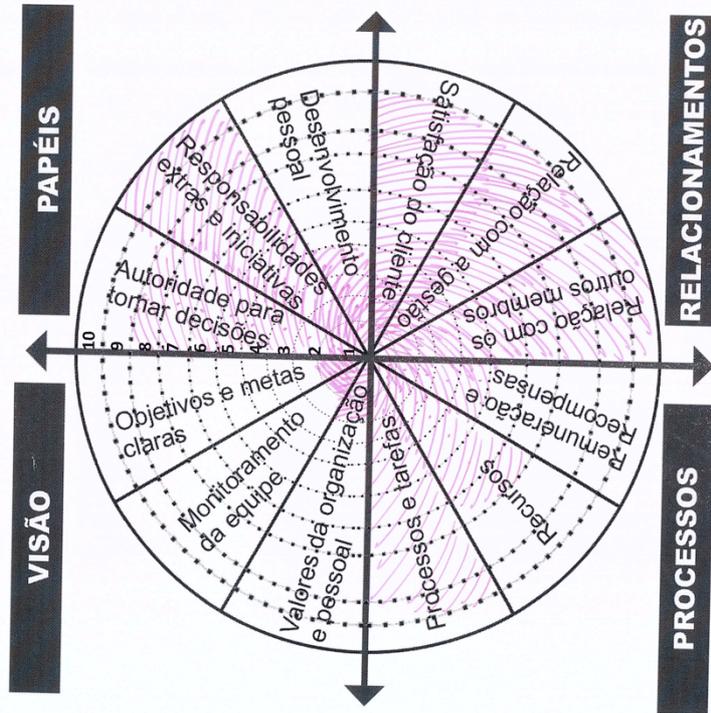
Carla Juliana da Silva

3 13

MODELO A SER APLICADO EM SESSÕES DE COACHING COM EQUIPAS EMPRESARIAIS

Os espaços devem ser preenchidos de acordo com seu grau de satisfação em cada área determinada, sendo o mínimo igual a zero ou nenhum espaço preenchido, e o máximo igual a 10 ou a fatia preenchida em sua totalidade.

Para alcançar objectivos é preciso dar o primeiro passo e saber em que direcção dá-lo. Obrigada!



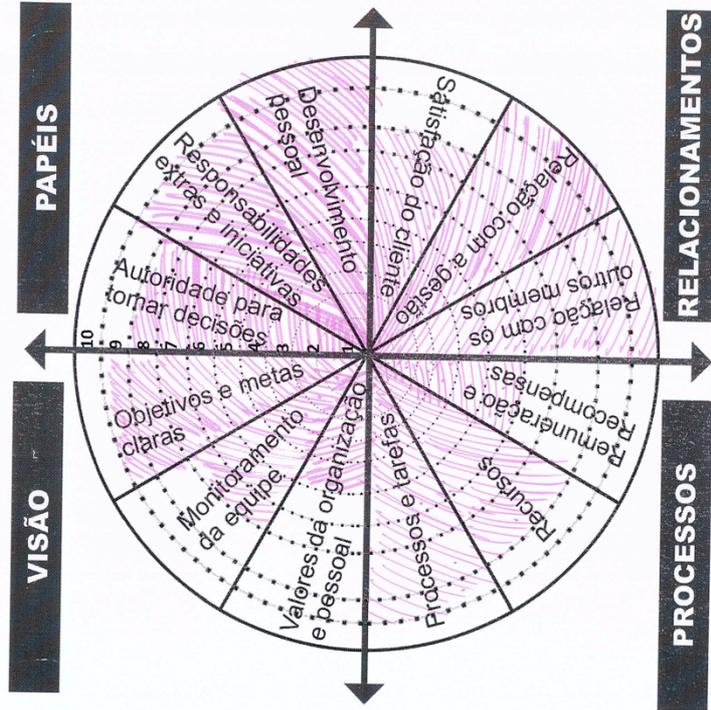
coaching

6 6

MODELO A SER APLICADO EM SESSÕES DE COACHING COM EQUIPAS EMPRESARIAIS

Os espaços devem ser preenchidos de acordo com seu grau de satisfação em cada área determinada, sendo o mínimo igual a zero ou nenhum espaço preenchido, e o máximo igual a 10 ou a fatia preenchida em sua totalidade.

Para alcançar objectivos é preciso dar o primeiro passo e saber em que direcção dá-lo. Obrigada!



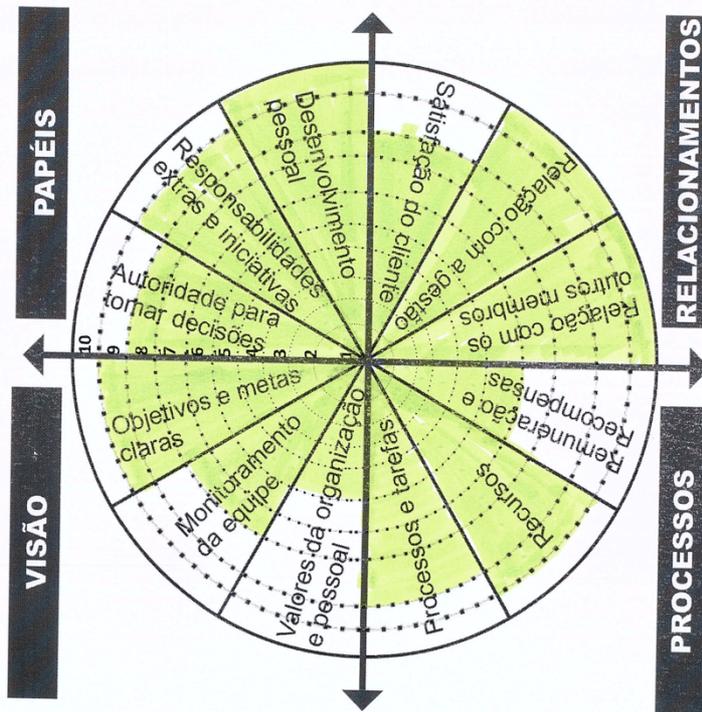
coaching

46ª

MODELO À SER APLICADO EM SESSÕES DE COACHING COM EQUIPAS EMPRESARIAIS

Os espaços devem ser preenchidos de acordo com seu grau de satisfação em cada área determinada, sendo o mínimo igual a zero ou nenhum espaço preenchido, e o máximo igual a 10 ou a fatia preenchida em sua totalidade.

Para alcançar objectivos é preciso dar o primeiro passo e saber em que direcção dá-lo. Obrigada!

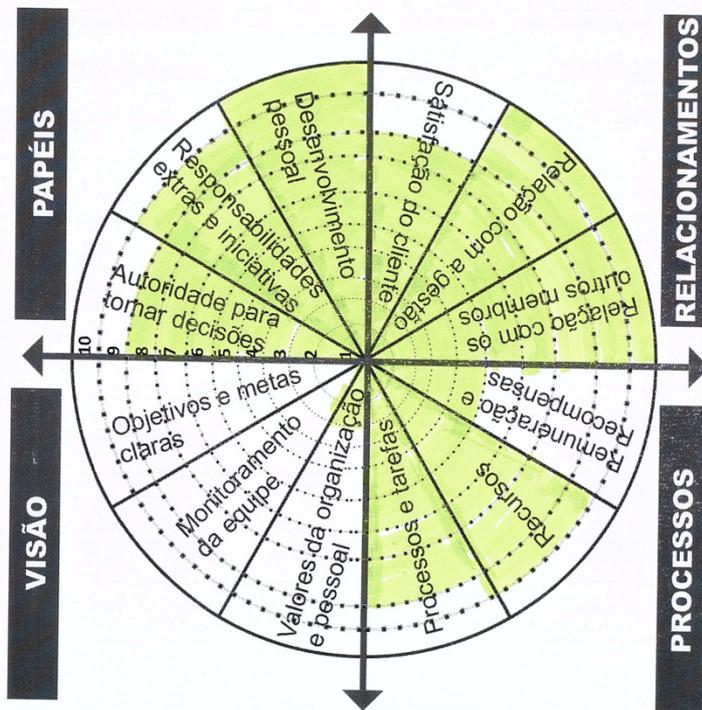


47ª

MODELO À SER APLICADO EM SESSÕES DE COACHING COM EQUIPAS EMPRESARIAIS

Os espaços devem ser preenchidos de acordo com seu grau de satisfação em cada área determinada, sendo o mínimo igual a zero ou nenhum espaço preenchido, e o máximo igual a 10 ou a fatia preenchida em sua totalidade.

Para alcançar objectivos é preciso dar o primeiro passo e saber em que direcção dá-lo. Obrigada!



7.2 ENTREVISTAS COM GESTORES DIRECTOS DA EQUIPA DE VENDAS

ENTREVISTA COM GESTORES DIRECTOS DA EQUIPA DE VENDAS HC PRATA COMÉRCIO

À direcção de executiva

As respostas cedidas neste questionário serão exclusivamente utilizadas em Trabalho de Conclusão de Mestrado, intitulado "O *business coaching* como forma de melhorar a satisfação do funcionário e potencializar resultados em busca de uma equipa de alto desempenho: Estudo de caso da HC Prata Comércio" e submetida ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Este questionário foi formulado com base nos quatro indicadores sugeridos no modelo do *Balanced Scorecard* (Financeiro, Clientes, Processos internos e Aprendizagem e crescimento) e tem por objetivo avaliar os resultados percebidos pelos gestores directos da equipa de vendas, após esta ter sido submetida à sessões de *coaching*.

Perguntas: (Por gentileza, responder 1, 2 e 3 em página separada e rubricar ambas as páginas)

1. A empresa obteve retorno financeiro e ganho com as vendas após a equipa ser submetida às sessões de *coaching*? Se sim, quais foram eles? (FINANCEIRO)
2. A capacidade da equipa de resposta ao cliente foi melhorada? Os clientes demonstraram-se mais satisfeitos com o atendimento prestado pela equipa de vendas? Se sim, como este resultado foi percebido? (CLIENTES)
3. Existiram mudanças nos processos internos da empresa relacionados a equipa de vendas? Se sim quais foram elas e o quais seus efeitos? (PROCESSOS INTERNOS)
4. No que diz respeito ao desenvolvimento da equipa de vendas, em quais destas áreas a gestão percebeu melhora significativa da equipa? (APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO)

- | | | | |
|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Flexibilidade e cumprimento dos processos e tarefas | <input checked="" type="checkbox"/> | Desenvolvimento pessoal |
| <input type="checkbox"/> | Utilização de recursos | <input type="checkbox"/> | Responsabilidades extras e iniciativas (proactividade) |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Satisfação com as remunerações e recompensas | <input type="checkbox"/> | Tomada de decisões |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Relação de colaboração e cooperação entre os membros | <input checked="" type="checkbox"/> | Cumprimento de objetivos e metas que direcionem a equipa |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Relação de apoio da gestão à equipa | <input checked="" type="checkbox"/> | Auto monitoramento |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Capacidade de resposta ao cliente | <input checked="" type="checkbox"/> | conciliação entre valores da organização e pessoal |

1. A equipe apresentou um aumento de vendas, como percebido na tabela que enviamos juntamente com às respostas a este questionário, porém as comissões dos funcionários foi aumentada, o que acabou anulando os ganhos em vendas, não podendo se dizer que tivemos um retorno financeiro.
2. A equipe está mais satisfeita e motivada a receber maiores comissões, e com certeza a capacidade de resposta ao cliente melhorou, mas este resultado ainda não foi percebido com relação a clientes mais satisfeitos, sugiro pesquisa de satisfação do cliente.
3. Existiram mudanças de comissionamento e metas, a equipe passou a ter metas coletivas, além das individuais, o que aumentou o montante a receber ao fim do período. Os efeitos foram funcionários mais satisfeitos e motivados e apesar de ainda não termos tido retorno financeiro, acredito que com a evolução das vendas, mesmo com maiores comissões, teremos este retorno futuramente.



**ENTREVISTA COM GESTORES DIRECTOS DA EQUIPA DE VENDAS
HC PRATA COMÉRCIO**

À direcção de aquisição e vendas

As respostas cedidas neste questionário serão exclusivamente utilizadas em Trabalho de Conclusão de Mestrado, intitulado “O *business coaching* como forma de melhorar a satisfação do funcionário e potencializar resultados em busca de uma equipa de alto desempenho: Estudo de caso da HC Prata Comércio” e submetida ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Este questionário foi formulado com base nos quatro indicadores sugeridos no modelo do *Balanced Scorecard* (Financeiro, Clientes, Processos internos e Aprendizagem e crescimento) e tem por objetivo avaliar os resultados percebidos pelos gestores directos da equipa de vendas, após esta ter sido submetida às sessões de *coaching*.

Perguntas: (Por gentileza, responder 1, 2 e 3 em página separada e rubricar ambas as páginas)

1. A empresa obteve retorno financeiro e ganho com as vendas após a equipa ser submetida às sessões de *coaching*? Se sim, quais foram eles? (FINANCEIRO)
2. A capacidade da equipa de resposta ao cliente foi melhorada? Os clientes demonstraram-se mais satisfeitos com o atendimento prestado pela equipa de vendas? Se sim, como este resultado foi percebido? (CLIENTES)
3. Existiram mudanças nos processos internos da empresa relacionados a equipa de vendas? Se sim quais foram elas e o quais seus efeitos? (PROCESSOS INTERNOS)
4. No que diz respeito ao desenvolvimento da equipa de vendas, em quais destas áreas a gestão percebeu melhora significativa da equipa? (APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO)

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidade e cumprimento dos processos e tarefas | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento pessoal |
| <input type="checkbox"/> Utilização de recursos | <input type="checkbox"/> Responsabilidades extras e iniciativas (proactividade) |
| <input checked="" type="checkbox"/> Satisfação com as remunerações e recompensas | <input type="checkbox"/> Tomada de decisões |
| <input checked="" type="checkbox"/> Relação de colaboração e cooperação entre os membros | <input checked="" type="checkbox"/> Cumprimento de objetivos e metas que direcionem a equipa |
| <input checked="" type="checkbox"/> Relação de apoio da gestão à equipa | <input checked="" type="checkbox"/> Auto monitoramento |
| <input checked="" type="checkbox"/> Capacidade de resposta ao cliente | <input checked="" type="checkbox"/> conciliação entre valores da organização e pessoal |

Juliana Cavaco Prata

1. Tivemos aumento em vendas mas não tivemos lucro maior. Em relação ao mês anterior, apesar do montante vendido pela equipe ter aumentado, o que a empresa recebeu foi praticamente o mesmo, pois investiu-se mais nos funcionários aumentando suas remunerações por vendas.
2. Não tivemos resposta de clientes, mas acredito que a capacidade de resposta da equipe está maior devido a motivação ter aumentado pelo incremento das remunerações.
3. As remunerações foram incrementadas, incluindo comissões por metas da equipe. Como efeito temos uma equipe mais motivada a vender e mais feliz com o que recebe.

Heller Cannon Prater

7.3 DECLARAÇÃO DA INSTITUIÇÃO FORMADORA DE COACHING DE REALIZAÇÃO DE CURSO



*
danielsanogueira.com
WE CREATE
THE FUTURE.
TODAY.

DECLARAÇÃO DE PRESENÇA

Para os devidos efeitos se declara que Tainah Prata esteve presente no curso: **“Certificação Internacional de Coaching”** da WeCreate, realizado nos dias:

- 3,4 e 5 de Maio de 2013
- 18, 18 e 19 de Maio de 2013

Esta formação teve a carga horária de 60h e foi realizada no Hotel Myriad Inn, em Lisboa.

Conteúdos programáticos:

- Introdução ao Coaching e definições de Coaching
- Diferentes aplicações do Coaching (Formal, Informal e Auto Coaching)
- Modelo 4 R's: Raízes, Rapport, Rosa, Resultados
- Modelo ROSA 1.0 e 2.0 como metodologia das sessões de Coaching
- Pressuposições do Coaching
- Explorar diferentes tipos de clientes
- Explorar e mapear a realidade do assunto do cliente
- Definição de objetivos claros e inspiradores
- Criar soluções que mudem paradigmas
- Passar das Soluções à Ação
- 11 valores centrais do Coaching
- Introdução ao Rapport : como criar confiança e influência
- Modelo avançado de rapport & os 5 níveis e respetivas técnicas da Psicologia Humana base
- PEMS/MBTI
- Crenças possibilitadoras
- Padrões Emocionais
- Linguagem do Coach



*
danielsanogueira.com
WE CREATE
THE FUTURE.
TODAY.

- Técnicas centrais de Coaching
- Ética do Coaching
- Preparação da 1ª sessão
- O processo de Certificação
- Questões práticas do Coach Profissional

Salvaguardamos ainda que esta declaração não serve para efeitos de certificação uma vez que o processo não foi finalizado, não sendo, portanto, uma declaração para usar como Coach profissional.

Sem mais de momento,

Marta Ferreira



*
danielsanogueira.com
WE CREATE
THE FUTURE.
TODAY.

Marta Ferreira

WeCreate Managing Partner & Master Trainer