

O uso de algumas ferramentas do coaching para alavancar desempenhos e aumentar a produtividade: um estudo de caso de um empreendimento contábil em São Luis-MA.

Alanna Soares Gomes
alannasoareess@live.com

Francy Meyre Moreira Gomes
meyreellos@gmail.com

Área Temática: G - Gestão e Organização

O uso de algumas ferramentas do *coaching* para alavancar desempenhos e aumentar a produtividade: um estudo de caso de um empreendimento contábil, em São Luís-

MA

Alanna Soares Gomes^{*}
Francy Meyre Moreira Gomes^{*}

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar algumas ferramentas de *coaching*, e desvendar como a sua utilização pode contribuir para o alcance de metas – alavancando o desempenho e a produtividade em uma organização – por meio do estudo de caso de uma empresa do setor contábil. Para atingir o objetivo proposto, inicialmente foram levantados conceitos sobre o *coaching* e suas aplicações, no que se refere à gestão empresarial e de pessoas. Em seguida, foram discutidas as implicações do tema no estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por intermédio de fontes documentais, aplicação de entrevistas e observação direta, sendo analisados os documentos gerenciais e contábeis elaborados pela empresa, no período de dezembro de 2016 a maio de 2017. Os resultados apontaram que, após a aplicação das ferramentas do *coaching*, houve um aumento da produtividade e rentabilidade, promovendo o alcance das metas estabelecidas, além de proporcionar melhorias na qualidade de vida dos colaboradores, dentro do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: *Coaching*. Gestão Estratégica. Produtividade. Pessoas.

* Graduanda em Ciências Contábeis. Aluna do Curso de Ciências Contábeis pela Unidade de Ensino Superior Dom Bosco.

^{*} Aluna do Curso de Ciências Contábeis da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco.

1 INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual, onde imperam mercados extremamente competitivos e incertos, as empresas precisam aplicar estratégias cada vez mais rápidas e assertivas para lidar com os novos desafios encontrados diariamente. Neste intuito, as organizações passaram a buscar consultorias especializadas, que pudessem fornecer ferramentas capazes de alavancar seus resultados, garantindo uma razoável estabilidade financeira, bem como mais vantagens competitivas.

Recentemente, muitas empresas têm recorrido às ferramentas de *coaching* para melhorar os seus resultados. Nos EUA – de acordo com o jornal *Executive Channel*, publicação de 2011 – algumas pesquisas atuais apontam que mais de 40% dos executivos do país já passaram pelo processo de *Coaching* (SIRLEUDOCOACH, 2015). No Brasil, a Folha de São Paulo (2016) destacou que os executivos locais, após passarem pelo treinamento de *Coaching*, conseguiram aumentar, em 90%, a sua produtividade, e melhorar, em 70%, o clima organizacional. Ambas as pesquisas concluíram que essa metodologia é uma ferramenta de desenvolvimento que traz bons e significativos resultados.

Independente da atividade desenvolvida por uma empresa, e, por mais industrializado que seja seu processo de produção e gestão, as pessoas sempre estarão ligadas a estas etapas. Quando se direciona essa perspectiva para o setor de serviços, observa-se que, tanto o número de pessoas, quanto o cuidado que se deve ter com elas, é acentuado, o que ratifica ainda mais a necessidade de desenvolver os recursos humanos. Nascimento et al. (2003, p. 16) evidenciam que “o fator humano é o maior ativo da empresa e também a real contribuição para que a mesma possa atingir os seus objetivos, oferecer serviços de qualidade superior e manter-se competitiva ao longo do tempo”.

A concepção da gestão estratégica de pessoas implica considerar que o ser humano é o propulsor de resultados em qualquer organização. Deste modo, para elaborar um plano estratégico empresarial, de qualquer segmento, é imprescindível que pessoas sejam envolvidas em todas as etapas do processo, especialmente quando se trata de empresas prestadoras de serviços, como mencionado anteriormente.

O psicólogo americano da Universidade de Harvard, conhecido como pai da inteligência emocional, Daniel Goleman (2014), corrobora ao revelar que, para cada 1% de melhorias no clima organizacional, obtém-se um correspondente de 2% a 4% de aumento na receita ou produtividade. Assim, as técnicas de *coach* têm se apresentado como ferramentas eficientes de gestão estratégica organizacional, pois, na sua utilização, não são desassociadas as pessoas, os cargos, funções, o clima organizacional e os resultados financeiros que se pretende atingir.

Diante do cenário apresentado, a busca pela implantação destas técnicas tem crescido substancialmente nas empresas. Fato que induz à formulação de um relevante questionamento sobre o tema: como algumas ferramentas de *coaching* podem alavancar desempenhos para o aumento da produtividade em uma organização contábil?

Para responder a essa questão, teve-se, como foco, verificar, através de estudo de caso, como algumas ferramentas do *coaching* podem melhorar o desempenho organizacional e a gestão de pessoas.

O objeto de estudo escolhido é um empreendimento do setor contábil, cuja sócia-administradora passara recentemente por um processo de *coaching*, fato que possibilitou, além da identificação do estado atual da organização, avaliar os resultados alcançados depois da aplicação das ferramentas do processo, no estabelecimento. Neste trabalho, a empresa é identificada pelo pseudônimo de ‘Empreendimento Contábil’.

Umas das principais lacunas do tema, diz respeito às aplicações científicas destas ferramentas. Embora o *coach* já seja objeto de muitos estudos internacionais, ainda se percebe a necessidade de maior aprofundamento sobre o assunto, avaliando até que ponto as técnicas são adequadas cientificamente para os diversos tipos de atividades desempenhadas pelas empresas.

No sentido de oferecer argumentos pertinentes à discussão da temática, o presente trabalho aborda, por meio de artigos já publicados, alguns importantes aspectos conceituais e exemplificativos das ferramentas de *coaching*, além de identificá-los na empresa estudada. A metodologia utilizada se encontra descrita no item 3, no qual destaca-se que o estudo de caso está associado à pesquisa participante, evidenciando a intervenção das pesquisadoras no processo de implantação das técnicas de *coaching*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordados alguns conceitos e dados de aplicação acerca do *coaching*, e de pessoas, no contexto organizacional, bem como as principais ferramentas utilizadas. Conhecimento este, que deu subsídio à base teórica do estudo de caso.

2.1 *Coaching*

A origem e a definição da palavra *coaching* possuem diferentes abordagens. Uma das concepções mais adotadas afirma que o termo deriva da palavra *coach* – de origem húngara, especificamente da cidade de *Kocs* – e que surgiu em um local onde se desenvolveu um pequeno vilarejo, no qual havia um tipo diferente de carruagem, que era coberta, chamada *koczi*. O veículo fora criado para proteger os habitantes de circunstâncias adversas, e de

algumas condições metereológicas, quando estes eram transportados de um local para outro (HENDRICKSON citado por STERN, 2004).

De acordo com o Dicionário *Oxford* (1997), entre todos os sentidos da palavra *coach*, esta pode ser traduzida também como: técnico, treinador, tutor; ou mesmo como carro ou ônibus, considerando ainda o seu significado correlato, de viagem, em carro ou em ônibus. Observa-se que, no decorrer da história, o termo está relacionado ao transporte, designando aquele que guiava (cocheiro), e também associado a esportes, e logo, ao seu guia, especialista e/ou treinador, aquele que desenvolvia, seja uma equipe ou os atletas, a fim de conseguirem alcançar seus objetivos e metas.

Face ao exposto, evidencia-se o sentido de *coach*, como sendo relativo ao indivíduo que, através de valores, princípios e ferramentas, possui a capacidade de levar uma pessoa do ponto atual ao ponto desejado, ajudando-a assim a lograr êxito na área desejada.

Tratando ainda de conceitos, e agora também de dados relacionados ao *coaching*, pode-se dizer – consoante Matta e Victoria (2015) – que esta é uma ferramenta de grande eficácia quando o assunto é o desenvolvimento de competências, principalmente em líderes, fomentando o aumento da produtividade e, por consequência, a melhoria do desempenho organizacional. Além de ser um viés de otimização, o processo de *coaching* se dá através do uso de técnicas, procedimentos e meios próprios, pelo profissional chamado de *coach*, que trabalha de forma a orientar seu cliente – o *coachee* – para o alcance do sucesso nas áreas desejadas.

O método pode ser aplicado em todas as áreas, mas, para isto, é necessário identificar as situações que demandam este trabalho. Regazzi, Bontorim e Kirzenblatt (2015) dão exemplos de algumas situações em que são cabíveis as aplicações de *coaching*: quando observado baixo, ou nenhum, comprometimento de equipes com metas e resultados, quanto à qualidade e produtividade; caso seja percebida a existência de conflitos entre os colaboradores; em

circunstâncias em que haja falta na comunicação e/ou no relacionamento com o cliente, e, por fim, mas não menos importante, quando os colaboradores e as equipes estiverem desmotivados.

Os registros da utilização de *coaching* na área pessoal remontam à década de 1960. Conforme Matta e Victoria (2015), os dados demonstram que o *coaching* é utilizado desde esse período, atuando no sentido de desenvolver cada vez mais as competências individuais para obtenção de resultados e crescimento da realização, tanto pessoal quanto profissional, do *coachee*. No ambiente organizacional, foram encontrados indícios de uso desta metodologia, a partir de 1980, com o foco principal no aumento do desempenho de grupos e equipes, ou de empresas, em sua forma geral.

Importa ressaltar que as pessoas que orientam, ou seja, os treinadores (adotando um dos significados dispostos anteriormente), não fazem escolhas para seus clientes, não prescrevem nenhum tipo de medicação e nem distribuem conselhos a estes, pelo contrário, utilizam técnicas específicas, particulares, e com eficiência e eficácia comprovada, para fazer com que o indivíuo perceba suas competências e aprenda a utilizá-las (GRANT; CAVANAGH, 2004).

2.2 Pessoas no contexto organizacional

Quando Nascimento et al. (2003) trata o fator humano como maior ativo de uma empresa, evidencia a grande contribuição que as pessoas proporcionam a uma organização, independente de sua atividade. Com isto, deixa claro também a importância que elas têm na gestão organizacional. No início da sociedade industrial moderna, a preocupação com os interesses, necessidades e sentimento dos empregados se fazia especialmente presente, tendo em vista a dependência que a produtividade e o desempenho organizacional tinham do comportamento das pessoas, para sua otimização.

Chiavenato (2003) salienta que, nesse contexto, compreender o sistema social é de extrema relevância para as organizações, pois esta perspectiva constitui os aspectos que determinam a dinâmica comportamental no ambiente de trabalho. O autor relata que esse sistema é composto por atitudes, necessidades e sentimentos humanos que, em conjunto, implicam na integração e/ou criação dos grupos, sejam eles formais ou informais.

No que concerne às necessidades, Chiavenato (2003) pontua que existem inúmeras teorias motivacionais amplamente correlatas às técnicas de *coaching*, contribuindo sobremaneira para uma melhor cognição sobre o processo de motivação, e para uma boa qualidade de vida no trabalho.

Dentre as principais teorias motivacionais desenvolvidas, a Hierarquia das Necessidades de Maslow é uma das mais notórias. A tese defende que as necessidades humanas básicas estão dispostas em uma pirâmide de importância e influência do comportamento humano, sendo que, na sua base, estão situadas as necessidades primárias, e, no topo, as necessidades secundárias (CHIAVENATO, 2003).

O comportamento humano, de forma geral, é muito estudado no processo de *coaching*. E, quando se fala em gestão de pessoas, os aspectos motivacionais – suas teorias, entendimento e aplicações – são essenciais para se lograr êxito.

As melhorias motivacionais (motivação positiva) possibilitam aumentos significativos na produtividade, pois evitam a incidência de comportamentos prejudiciais ao desempenho organizacional, como, por exemplo, a falta de comprometimento e algumas ações criminosas (sabotagem, furtos, danificação de materiais, etc). Diante desses desafios, cabe à organização proporcionar ferramentas e meios de motivar positivamente seus membros, implementando programas e técnicas que permitam a satisfação no exercício de suas funções (CHIAVENATO, 2014).

Seguindo esta linha de raciocínio, o estudo da motivação como ferramenta de gestão organizacional, torna-se essencial para o sucesso dos negócios. A palavra Motivação vem do latim *motivus*, que significa mover, e assinala o processo pelo qual um conjunto de motivos ou razões, instiga, encoraja, promove, mostra, explica ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano (MAXIMIANO, 2009).

Robbins (2002), por sua vez, assevera que a motivação é o processo responsável pela persistência, direção e intensidade dos esforços de uma pessoa, para alcançar uma determinada meta, algo que é desejado por ela. Muitos psicólogos concordam que a motivação representa o desejo consciente de conseguir algo, e também uma forma determinante da conduta individual, pois, de acordo com o que se almeja, e do que instiga a conseguir, é que são processados e diferenciados os comportamentos humanos.

No domínio do modelo mecanicista, as organizações impuseram ao trabalhador a separação da vida profissional da realidade pessoal. Porém, não lograram êxito, já que o indivíduo é considerado um conjunto, um todo, em que a emoção e a razão, bem como a vida profissional e pessoal, convivem associadas. Desde então, planejar, de forma mais efetiva, a interação entre questões pessoais e profissionais, tem sido um grande desafio para os gestores (MATTA; VICTORIA, 2015).

Neste sentido, o *coach* contribui significativamente, pois, além de desenvolver competências, faz uso da motivação, tanto para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores nas organizações quanto para aumentar a produtividade, e consequentemente o lucro, pois, como mencionado, estas variáveis estão diretamente conexas à motivação dos funcionários.

A Teoria das Relações Humanas, assim como o *coaching*, está relacionada com um bom ambiente de trabalho, condição estabelecida pela prioridade dada às necessidades sociais do empregado, tornando-o um agente de mudanças, além de focar na sua motivação e, portanto, na

sua qualidade de vida (CHIAVENATO, 2003). A partir da adoção dessa teoria, passou-se a conceber o funcionário como pessoa e não mais como máquina.

Face ao exposto, e considerando os trabalhos realizados por Montana e Charnov (2010) sobre os fatores que influenciam a motivação, destaca-se como principais indutores: a idade; a fase pela qual o colaborador está passando na vida e na carreira; circunstâncias pessoais, e; impactos do ambiente externo-interno. Entre os coeficientes relevantes para motivar os funcionários na realização de um trabalho bem feito, voltado para a qualidade, cita-se, por exemplo: a autonomia no trabalho, ótimos salários, respeito à pessoa do empregado, importância de seu trabalho, oportunidade de crescer na organização e desenvolvimento, entre outros.

Percebe-se que a identificação dos determinantes e a implantação de métodos motivacionais no ambiente laboral vêm se tornando prioridades organizacionais. Pois se entende que motivar os colaboradores é essencial para o desenvolvimento, tanto destes agentes quanto da organização.

O enfoque comportamental toma a motivação como um tema central. E, como esta perspectiva está visivelmente presente na Teoria das Relações Humanas, a motivação também está, pois é fundamental compreender os mecanismos que movem as pessoas; os *coaches* se utilizam deste conhecimento para aplicar os treinamentos e favorecer o sucesso daqueles que os recebem. Um indivíduo motivado demonstra elevado grau de disposição no cumprimento de determinadas tarefas ou atividades quaisquer. Mas, dependendo do tipo de motivação que o operário é levado a ter, as implicações podem ser positivas ou negativas em relação à produtividade da organização (CHIAVENATO, 2003).

A motivação positiva gera bons resultados, principalmente por proporcionar, além de tudo, qualidade de vida no trabalho. Um ambiente saudável, que conta com o auxílio de um

coach, colabora para que todas as demais áreas do contexto organizacional percebam ganhos, possibilitando o completo bem-estar do colaborador e melhor desempenho da organização.

2.3 Ferramentas de *Coaching*

O programa de *coaching* possui uma infinidade de ferramentas particulares, que visam o aumento do desempenho organizacional ou pessoal, e variam de acordo com a formação do *coach*, finalidade do que se pretende atingir e área de atuação. As escolhidas e apresentadas a seguir, serviram de embasamento teórico no estudo de caso, e foram escolhidas de acordo com as necessidades do Empreendimento Contábil.

➤ Análise de Perfil Comportamental (SOAR)

Identificar se uma pessoa tem um determinado perfil, e se encaixa na função que lhe será delegada, é uma das mais importantes habilidades pertinentes aos gestores responsáveis pela contratação de novos colaboradores. Nesse aspecto, é fundamental ter uma clara percepção, dentre outras variáveis, do que a função exige, se o indivíduo irá ou poderá trabalhar mais com pessoas ou se o foco será o cumprimento de tarefas.

Uma das ferramentas utilizadas como base para alguns trabalhos de *coaching* tem se referenciado na empresa SOAR *Global Institute*¹. Essa análise, chamada pelo nome da própria empresa (SOAR), promove uma avaliação pessoal de Perfil comportamental de comunicação, com traços divididos em quatro dimensões: Dominante, Extrovertido, Paciente e Analítico.

¹ Uma empresa focada no fornecimento de recursos para o desenvolvimento humano, baseado em um sistema computadorizado de perfil de comportamento e comunicação. Para maiores informações sobre a empresa, recomenda-se acessar o site: <http://www.soargi.com/pt-br/>.

O método é aplicado por meio de ferramenta informatizada, que elabora perguntas simples, niveladas em escalas de 1 a 5. Esta análise promete proporcionar um melhor entendimento sobre como os gestores/usuários devem se comportar quando se comunicam. Também são avaliados os seus estilos de liderança, fatores motivadores e desmotivadores, os níveis de energia, além do grau de adaptação ao ambiente a sua volta. O quadro 1 descreve as principais características de cada perfil.

Quadro 1 - Perfil Comportamental.

PERFIL	CARACTERÍSTICAS
Dominante	Direcionado para resultados; empreendedor nato; fica entediado facilmente; gosta de desafios e mudanças; sua avaliação é baseada nas realizações; gosta de respostas diretas; detesta indecisões; possui autoconfiança elevada; gosta de arriscar; possui alta expectativa em relação aos outros e a ele próprio; é rápido e impaciente, e pode ser enfático e exigente.
Extrovertido	Direcionado para pessoas; prefere liberdade a detalhes e controles; usa bem a intuição; é simpático e amigo; usa bem a linguagem verbal; é confiável, persuasivo e carismático; age por impulso e emoção; é autoconfiante e se autopromove, é entusiasta, encoraja as tomadas de decisão da equipe.
Paciente	Gosta de eficiência e planejamento; é tendencioso a relacionamentos profundos; não gosta de mudanças de última hora; não gosta de conflitos, é um pacificador nato, é um bom ouvinte; gosta de se identificar com a empresa; deseja paz e harmonia; prefere um ambiente estável; busca a lealdade; gosta de atmosfera calma e relaxada; importa-se com a equipe e é metódico.
Analítico	É organizado e voltado para o processo; tende a ser perfeccionista; é sistemático nos relacionamentos; valoriza a verdade e a precisão; exige um alto padrão de si mesmo e dos outros; tem a tendência a se preocupar, quer saber todos os detalhes e fatos; suas decisões são baseadas na lógica; não expressa sua opinião, a menos que tenha certeza; é muito consciente e busca a qualidade; é racional e traça planos para resolver os problemas.

Fonte: Bette Maria (2015).

➤ CHA

Na década de 1970, McClelland publicou o paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, e iniciou o debate sobre competência. Na visão desse autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa, e é casualmente relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado; de **habilidades**: demonstração de um talento particular na prática e; **conhecimentos**: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABILE, 1997).

A abordagem proposta por McClelland permite mapear os requisitos dos cargos, visando gerenciar as competências a partir de um referencial, o qual possa ser mensurado como Conhecimento, Habilidade e Atitude - CHA. Rabaglio (2001) define significados para cada letra da sigla, conforme apresentado no quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Dimensões da “Competência” e seus significados.

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiência e prática do saber.	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a ser adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio (2001).

É importante ressaltar que uma competência não depende da outra, já que uma pessoa pode ter conhecimento e não possuir habilidades, ou ter atitude sem conhecimento. Mas a

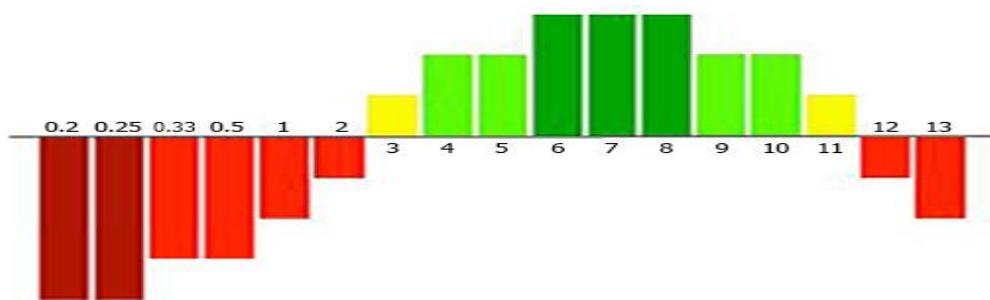
plenitude e o sucesso são obtidos quando o empregado consegue dispor das três dimensões, de forma eficaz e equilibrada.

➤ Linha de Losada

Elogiar um colaborador em sua atividade laboral, exaltando as suas qualidades, é considerado um valoroso recurso motivacional. Estudos comprovam que esta prática impulsiona ainda mais os atributos destacados. A MH Assessoria Empresarial, empresa de assessoria brasileira, atesta esta proposição ao revelar que, em seus treinamentos, nas experiências realizadas com elogios, a pessoa elogiada em uma qualidade, passa a manifestá-la permanentemente. Neste caso, a força do elogio é tão grande, que parece extrair a qualidade do interior da pessoa, com tanta intensidade, que esta jamais enfraquece (HOLTZ, 1999).

O livro “Poder da Ação”, do *coach* Paulo Vieira, discute a métrica de elogios baseada nos trabalhos científicos do psicólogo chileno Marcial Losada. Este último realizou experimentos matemáticos que demonstraram a sensibilidade da *performance* humana à qualidade dos elogios ou críticas recebidas (VIEIRA, 2015).

Figura 1 - Linha de Losada.



Fonte: Vieira (2015).

A linha de Losada sugere um modelo matemático, em que são feitas interações em uma proporção mínima de três positivas para uma negativa. Em um dos seus estudos, realizado em uma mineradora global, foi identificada uma perda de processo superior a 10% e a razão de

positividade na empresa era de apenas 1,15. Após os líderes serem instruídos a dar *feedbacks* positivos, a média foi alterada para 3,56, o que alavancou o desempenho da produção em mais de 40%. Fredrickson e Losada (2005) evidenciam ainda, que a chave que permite predizer se uma pessoa florescerá ou languescerá é a taxa definida entre a positividade e a negatividade.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A investigação sobre como as ferramentas do *coaching* podem influenciar os desempenhos, produtividade e alcance de metas em um empreendimento contábil, delineou-se a partir de um estudo de caso. O principal fator que motivou a escolha do objeto de pesquisa foi o fato da empresa recentemente ter passado a utilizar ferramentas de *coaching*, facilitando assim, avaliar os resultados obtidos, e também, pela disponibilidade de dados para coleta, já que as autoras da pesquisa participaram diretamente do processo de aplicação destas ferramentas. Ademais, a administração da organização possibilitou a realização deste trabalho de pesquisa, demonstrando estar aberta à investigação de natureza científica.

Antes de iniciar este estudo de caso, foram levantados os conceitos sobre *coaching* e a sua relação estratégica com o clima organizacional. O referencial teórico baseou-se em fontes como: artigos, livros, periódicos, teses, e demais informações disponibilizadas pela *internet*. Para efeito de complementação dos dados, foi efetuada a técnica de observação direta, ou seja, no próprio local pesquisado. A pesquisa participante configurou-se pela intervenção das pesquisadoras na aplicação das ferramentas de *coaching* na empresa estudada. A amostra utilizada neste trabalho não é probabilística, pois confia no julgamento dos pesquisadores em não recorrer à seleção aleatória (MALHOTRA, 2012).

Também foram analisadas fontes internas contábeis, como planilhas de gestão, controle de custos e demais registros da empresa, no período de dezembro de 2016 a maio de 2017. A

utilização destes documentos foi essencial para a realização da descrição, organização e controle de informações. Além de serem analisados os atos formais da empresa, documentos e relatórios *in loco*, também foram avaliadas informações disponibilizadas na *internet*, como missão, visão, valores e principais políticas da empresa.

A análise dos dados foi baseada nas proposições teóricas levantadas no estudo, e na técnica analítica, sendo utilizado o modelo estruturado e cronológico, com base nos eventos ocorridos na empresa, de forma qualitativa.

A realização de um estudo de caso constitui-se de uma investigação empírica, que busca averiguar um fenômeno social em uma organização individual. Cabe ressaltar “que este tipo de estudo dificulta a generalização para populações e universos” (YIN, 2001, p. 29). Ainda sobre o aspecto metodológico, compete explicar que o estudo ficou limitado às características da organização abordada, no período compreendido como o tempo de execução da pesquisa na área específica. Mas, por outro lado, a partir deste estudo, podem ser estimuladas novas descobertas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A importância do profissional contábil

No Brasil, a profissão contábil enfrenta muitos desafios, pois trata de uma ocupação que sofre intervenção de vários órgãos estatais, que fiscalizam, arrecadam e regulamentam a atividade. Com toda essa interferência externa, os escritórios contábeis acabam consumindo muito tempo para cumprir tantas obrigações legais acessórias.

Todo o tempo demandado para atender tantas atribuições pode acarretar no aumento dos custos, o que põe em risco a produtividade e a rentabilidade do negócio, caso não haja a

adequada gestão do processo. O profissional contábil necessita assumir também novas posturas e habilidades, a fim de desenvolver uma gestão eficiente, agregando valor ao empreendimento.

Ao exercer a profissão com dedicação, responsabilidade e competência, o profissional contábil não apenas reforça o respeito ao cumprimento dos instrumentos normativos, mas torna o seu tempo produtivo, demonstrando às organizações a importância de executar corretamente as atividades contábeis e gerenciais.

O conhecimento acadêmico-profissional e a *expertise* prática fazem do contador um profissional imprescindível para a saúde financeira e gerencial das organizações, possuindo uma relevância crescente no cenário atual, principalmente pelo auxílio na tomada de decisões. Desta forma, apresentar e explicar relatórios com informações relevantes e fidedignas às empresas que contratam os serviços contábeis, ou à própria instituição contábil– é uma comprovação do comprometimento com a lisura da relação profissional e com a melhoria contínua dos processos gerenciais.

Acredita-se que, todo o conhecimento adquirido na relação com o profissional de contabilidade, proporciona aos gestores uma visão muito mais ampla e precisa da capacidade financeira e das possibilidades de investimento do seu negócio, favorecendo tomadas de decisão com menor risco de falhas.

4.2 Resultados encontrados após aplicação das ferramentas

Ao observar os Relatórios Contábeis e Gerenciais produzidos pelo “Empreendimento Contábil”² escolhido para esta pesquisa, notou-se tratar de uma microempresa, composta por dois sócios e doze colaboradores, distribuídos entre funcionários e estagiários. A empresa está

² Todos os dados aqui apresentados foram obtidos na análise dos Relatórios do “Empreendimento Contábil”.

departamentalizada entre os setores administrativo, financeiro, contábil, fiscal, departamento de pessoal, registro empresarial e estágio.

A empresa está a mais de 10 anos em atividade no mercado local, sendo que seus sócios registram mais de 18 anos de experiência na área contábil. Possui, em sua carteira de clientes, empresas de pequeno, médio e grande porte, que desenvolvem as mais variadas atividades de comércio, serviço e construção civil, no contexto nacional e internacional.

Além de prestar serviços de consultoria contábil, a empresa também atua em processos licitatórios para órgãos públicos da esfera municipal. Recentemente um dos sócios iniciou a atividade de consultoria empresarial, com foco na gestão de passivos contingentes e expansão comercial.

Projetado para atender a microempresas, o empreendimento expandiu suas atividades e ampliou a sua sede. Atualmente está localizado em um bairro de classe média da capital do Maranhão. Com base no crescimento da empresa, os sócios buscaram ferramentas de gestão, atualização profissional e algumas formações complementares, a fim de melhorar a administração dos serviços oferecidos aos seus clientes.

Após ter acesso ao Manual Introdutório do Empreendimento Contábil, foi constatado que o documento é composto pelas principais regras internas, as quais constituem a Missão, Visão e Valores da empresa. Destacou-se como Valor, por exemplo, a Educação Continuada, em que sócios e funcionários participam constantemente de atualização profissional.

A formação complementar mais recente de um dos sócios foi em *Coaching*, pela Federação Brasileira de *Coaching Integral Sistêmico*, credenciado pela Universidade *Crisntian*, da Flórida. Após essa formação, a sócia passou a aplicar ferramentas de *coaching* no Empreendimento Contábil, as quais serão apresentadas a seguir, assim como os resultados alcançados com a sua utilização, como desempenho dos funcionários, metas planejadas *versus* atingidas, e o resultado financeiro após as modificações.

A empresa, mesmo tendo 10 anos de atuação, nunca havia realizado um planejamento estratégico com a participação de todos os funcionários. Este foi realizado em dezembro de 2016, marco inicial das modificações e implantações das ferramentas de *coaching*. Neste evento foi traçado um plano de ação para o exercício seguinte, contemplando metas financeiras e de desempenho por setores.

4.2.1 Produtividade e Desempenho

Após análise dos relatórios gerencias, foi identificado que houve um aumento na produtividade, ainda que no período estudado tenham ocorrido duas demissões sem substituições aos cargos, sendo as atividades redistribuídas aos funcionários já existentes. As duas demissões foram feitas de forma voluntária, após a redefinição do novo modelo de trabalho apresentado pela gestora. Nesta etapa foram aplicadas duas ferramentas:

➤ CHAC – Conhecimento, Habilidade, Atitude e Caráter

Como fora apresentado no referencial teórico, a ferramenta CHA trata de medir o nível de Conhecimento, Habilidade e Atitude presente no comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Durante a investigação foi identificado que a empresa já utiliza a ferramenta, contudo, acrescida de mais um item: Caráter. Quando questionado à sócia da empresa o porquê de incluir mais um elemento, a mesma informou que extraiu do material dos cursos realizados pela Federal Brasileira de *Coaching Integral Sistêmico*³, de autoria do Coache Paulo Vieira. O conceito de caráter, segundo o autor, está relacionado à ética do

³ Federação Brasileira de *Coaching Integral Sistêmico*. Empresa atuante em vários estados do Brasil e desenvolve parceria com a *Florida Christian University - FCU*. Oferece Cursos de Formação em *coach* e outras áreas relacionadas. Para maiores informações recomenda-se acessar o site <https://www.febracis.com.br/sobre/>.

profissional, por isso a importância de atribuir mais esse elemento ao CHA (BUSINESS HIGH PERFORMANCE, 2017). A seguir, no quadro 3, demonstra-se um modelo da ferramenta utilizada para identificar e classificar os funcionários que possuem as características mais adequadas aos cargos presentes na empresa.

Quadro 3 - CHAC (Conhecimento, Habilidade, Atitude, Caráter).

CONHECIMENTO NA FUNÇÃO	
OS MAIS	OS MENOS
HABILIDADES NA FUNÇÃO	
OS MAIS	OS MENOS
ATITUDE NA EMPRESA	
OS MAIS	OS MENOS
CARÁTER	
OS MAIS	OS MENOS

Fonte: Arquivos da empresa (2017).

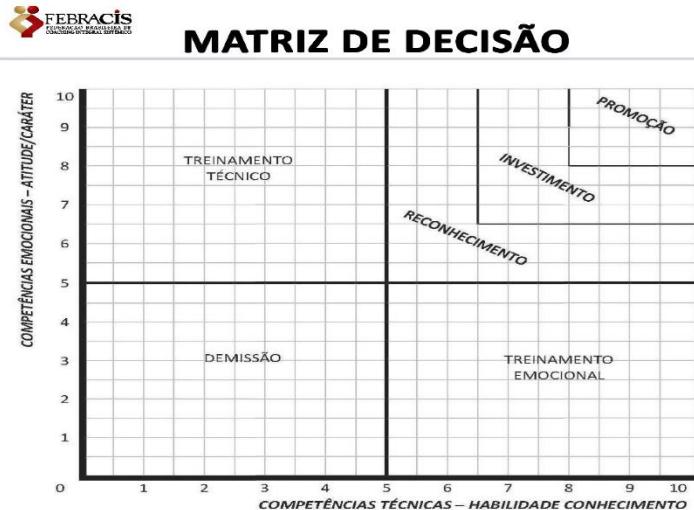
A ferramenta apresentada no quadro 3 foi extraída do curso *Business High Performance*, oferecido pela mesma instituição em que fora desenvolvido o curso de *coaching*. O uso desta planilha permite que a empresa classifique e monte um perfil dos seus colaboradores, para que, a partir das informações apuradas, possa tomar decisões mais assertivas.

➤ Matriz de Decisão

Esse instrumento complementa a ferramenta anterior, oferecendo subsídios para o processo de tomada de decisão, através da análise de aspectos relevantes, como: Treinar, Demitir, Motivar, Reconhecer, Investir e Promover. Trata-se de uma ferramenta simples e subjetiva, o que não permite que seja considerada uma verdade única.

Os quadros 4 e 5, a seguir, demonstram, respectivamente, o gráfico da Matriz de decisão e o percentual das decisões a ser tomadas.

Quadro 4 - Matriz de Decisão.



Fonte: Arquivos da Empresa (2017).

Quadro 5 - Quadro percentual das decisões.

DECISÕES	PERCENTUAL
DEMISSÃO	20%
TREINAMENTO TÉCNICO	30%
TREINAMENTO MOTIVACIONAL	100%
PROMOÇÃO	30%
RECONHECIMENTO	100%

Fonte: Arquivos da Empresa (2017).

Apesar da subjetividade desta ferramenta, pôde-se constatar que, após o seu uso, as atividades laborais alavancaram, assim como a produtividade. Isto demonstra que a simplicidade ou subjetividade de uma ferramenta não a torna ineficaz, já que foi possível obter excelentes resultados com sua aplicação no Estabelecimento Contábil.

Para atingir os objetivos de melhoria, foram aplicadas as seguintes ações estratégicas: aplicação de treinamento para todos os funcionários; ações de motivação constante, tais como, reconhecimento profissional, inclusive financeiro e três promoções. As demissões voluntárias,

como já mencionado anteriormente, se deram a partir das mudanças que estavam ocorrendo.

Todas as medidas refletiram em uma melhora significativa do clima organizacional.

No quadro 5 é possível observar o confronto entre as metas planejadas e as realizadas pela empresa, no período de observação dos resultados da pesquisa.

Quadro 5 - Metas planejadas *versus* metas realizadas.

METAS	PLANEJADAS	REALIZADAS
CLIENTES NOVOS	1 POR MÊS	2 POR MÊS
PROPOSTAS	2 POR MES	3 POR MÊS
REUNIÃO GERAL	1 POR MÊS	1 POR MÊS
REUNIÃO POR SETOR	1 POR MÊS	2 POR MÊS
CONTROLE DAS ATIVIDADES	1 CHECAGEM POR MES	3 CHECAGEM POR MÊS

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

É possível observar, a partir do quadro de metas, as consequências positivas que a ferramenta de *coaching* possibilitou ao Empreendimento Contábil. Comprovando que, além de melhorar o planejamento estratégico, o seu uso proporciona também mais organização e controle das atividades laborais. Todas as metas foram cumpridas, sendo que, em algumas, o resultado alcançou o dobro ou o triplo do esperado.

4.2.2 Clima Organizacional

Duas ferramentas destacaram-se como principais responsáveis pela identificação e tratamento dos pontos críticos de melhoria do clima organizacional, são elas: Análise de Perfil Comportamental e Linha de Losada.

➤ Análise de Perfil Comportamental

Foi identificado que o Empreendimento Contábil contratou o serviço de Análise de Perfil Comportamental elaborado pela empresa SOAR, instrumento inicialmente adquirido para uso da gestora por ocasião da sua participação no curso de *coaching*. A mesma atestou que a ferramenta, embora tenha sido destinada à análise do seu próprio perfil, possibilitou, não

apenas uma autoavaliação comportamental e de perfil gerencial, mas também a capacidade analítica necessária para compreender os tipos de perfis apresentados pelo teste dos funcionários.

A gestora do “Empreendimento Contábil”, e egressa do curso de *coaching*, relata que “essa ferramenta proporciona um autoconhecimento, e o mais importante é saber como agir com os diferentes tipos de perfil. Você respeita o limite, entende qual perfil se encaixa mais com uma determinada função ou setor” (informação verbal)⁴.

Baseado nos perfis classificados pela SOAR, concluiu-se que a empresa necessita mais de pessoas analíticas. Nenhum dos perfis identificados é desnecessário, mas todos podem ser melhorados, potencializando os seus pontos fortes e trabalhando os seus pontos fracos. Esse também foi um fator que serviu de referência para a gestora identificar as necessidades de treinamento, motivação e reconhecimento.

➤ Linha de Losada

Tomando como base a aplicação da ferramenta Linha de Losada, a empresa passou a utilizar mensalmente uma ficha de controle, na qual foram registradas as intervenções positivas e negativas para cada funcionário, como representado na figura 2.

Figura 2 - Ficha de acompanhamento Linha de Losada.

Fonte: Arquivo da empresa (2017).

⁴ Entrevista concedida pela gestora do Empreendimento Contábil, em 12 de fevereiro de 2017.

Nesta ficha são registradas as ocorrências das intervenções positivas e negativas, na proporção de 6x1. Após a aplicação desta ferramenta, o rendimento dos setores melhorou substancialmente em relação ao exercício anterior, segundo informações obtidas nos relatórios.

O resultado é decorrente do fato de que, a exaltação das qualidades, sejam estas profissionais e/ou pessoais, faz com que o funcionário sinta-se reconhecido na organização, gerando mais empatia e confiança entre as partes; circunstância que se reflete imediatamente e positivamente no clima organizacional.

Como mencionado anteriormente, os elogios, além de melhorar a *performance* individual – quando distribuídos dentro da organização e para todos os colaboradores, independente de seus setores – otimiza a execução do serviço realizado por pessoa ou por setor. O individual move o coletivo.

Importa observar, contudo, que a intervenção negativa também se faz necessária no uso desta estratégia, posto que, apenas elogiar, não seja suficiente para garantir a satisfação no trabalho e ganhos de produtividade, é preciso manter o controle das tarefas e serviços. E, quando intervenções positivas são usadas sem proporcionalidade com as negativas, ou mesmo quando estas não são utilizadas, os resultados caem, e logo esta não será mais uma ferramenta confiável, capaz de alavancar o desempenho organizacional, já que pode ser passível de interpretações equivocadas, muitas vezes, relacionadas à falta de controle, insegurança, medo de se impor ou submissão.

A partir da adoção das práticas de *coaching*, todos os processos passaram a ser controlados diariamente, além de ser feita uma reunião ao final de cada mês para discutir os avanços e limitações das novas medidas implantadas. Na ocasião, as tarefas são avaliadas pelos gestores e pelos próprios funcionários, sendo abertas oportunidades para que todos possam dar sugestões de mudanças nos processos e nas próprias ferramentas de controle, ou mesmo indicar novas ferramentas, caso haja necessidade. Além disso, são apresentados os resultados apurados

em relação ao controle de atividades laborais e à saúde financeira do estabelecimento, além da lista de novos clientes e percentual de inadimplência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo partiu da necessidade de verificar como algumas ferramentas do *coaching* podem melhorar o desempenho organizacional e a gestão de pessoas. O estudo de caso no “Empreendimento Contábil” permitiu comprovar que a adoção das ferramentas de *coaching* em uma organização pode, de fato, proporcionar ganhos quantitativos e qualitativos. Sendo assim, o questionamento inicial fora respondido de forma satisfatória.

A análise dos dados da pesquisa possibilitou uma visão ampla das práticas de *coaching*, as quais viabilizaram a otimização e melhoria do desempenho organizacional, refletidas, entre outros aspectos, em ganhos de produtividade, posto que, além das metas financeiras terem superado o que havia sido planejado, ocorreu um aumento significativo no número de clientes, e consequentemente na rentabilidade, assim como favoreceu o clima organizacional.

A partir dos resultados apurados, as gestoras constataram que a empresa precisava compor um quadro de profissionais compatível com a sua nova estrutura funcional, percepção esta que ensejou algumas ações de adequação dos recursos humanos, tais como: abertura de processo de demissão voluntária para os colaboradores após as mudanças no ambiente interno da empresa; remanejamento de empregados, e; delegação de novas funções. Em consequência destas medidas, houve um aumento nos investimentos em treinamento e adaptação dos funcionários e gestores.

A Matriz de Decisão foi a ferramenta responsável pela identificação dessa necessidade, ocasionando uma melhor adequação aos cargos, e o aumento de investimento nas ferramentas utilizadas, e em treinamentos para os colaboradores.

Este estudo reforça a consciência de que é imprescindível, além de realizar planejamento, controlar as atividades laborais, avaliando sempre as ferramentas, os colaboradores, assim como o clima organizacional e o nível da qualidade de vida no trabalho, pois, sendo o “Empreendimento Contábil” um prestador de serviço, o seu maior ativo são as pessoas.

Desta forma, foi possível compreender a importância da gestão estratégica de pessoas e como o *coaching* e suas ferramentas proporcionam, além de motivação, melhoria do clima organizacional, na qualidade de vida no trabalho, e na produtividade e saúde financeira dos empreendimentos.

Esta pesquisa teve como limitação o fato de ter sido realizada somente em uma empresa, contudo, os fatos apresentados justificam a sua relevância, tanto acadêmica como profissional, motivando a continuidade do estudo. Tendo em vista que a adoção das práticas de *coaching* cresce mais a cada dia, fica a proposta para que sejam desenvolvidas mais pesquisas voltadas ao assunto, nas quais sejam investigadas novas ferramentas de *coaching* relacionadas a outras áreas profissionais, e com outros formatos, envolvendo estatística e uma população maior.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- COACHING no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 fev. 2016.
- FREDRICKSON, B.; LOSADA M. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. **American Psychologist**, v. 60, n. 7, p. 678-686, 2005.
- GOLEMAN, D. **Daniel Goleman na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GRANT, A.; CAVANAGH, M. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2004.
- SIRLEUDOCOACH. **Notícias e novidades no mundo do coaching**. 2015. Disponível em: <https://sirleudocoah.wordpress.com/2015/05/22/noticias-e-novidades-no-mundo-do-coaching/>. Acesso em: 2 mai. 2017.
- HOLTZ, Maria Luiza Marins. **Lições de pedagogia empresarial**. MH Assessoria Empresarial Ltda. Sorocaba: MHAE , v.12, n.5, p. 2008, 1999. Disponível em: <http://www.mh/etc.br/documentos/licoess_de_pedagogia_empresarial.pdf>. Acesso em 5 mai. 2017.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação plicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARIA, Bette. **A importância do trabalho para os seres humanos**. Disponível em: <<http://coachingmais50.com.br/artigos/trabalho/>>. Acesso em: 1 mai. 2017.
- MATTA, V.; VICTORIA, F. **Personal & professional coaching**. São Paulo: SBCoaching Editora, 2015.
- MIRABILE, R. J. Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. **Trainning & Development**, v. 51, n. 8, 1997.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- NASCIMENTO, Michelle Helena da Silva et al. **A gestão estratégica de pessoas**: uma contribuição à qualidade dos serviços. X Simpósio de Gestão e Tecnologia para a competitividade, out. 2003. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/20118468.pdf>>. Acesso em: 5 mai. 2017.

OXFORD DICTIONARY. New York: Oxford University Press, 1997.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**: uma ferramenta diferenciada para captação de talentos humanos. [on line], 2001. Disponível em: <www.rabaglio.com.br>. Acesso em: 1 mai. 2017.

REGAZZI, Renato; BONTORIM, Márcia; KIRZENBLATT, Cesar (Orgs). **Intraempreendedorismo e inovação**: uma abordagem especial. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STERN, L. R. Executive coaching: a working definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56, n. 3, p. 154-162, 2004.

VIEIRA, Paulo. **O poder da ação**: faça a sua vida ideal sair do papel. São Paulo: Editora Gente, 2015.

_____. **Apostila Business High Performance**. Fortaleza, 2017.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.