

# **UNIMONTE**

CENTRO UNIVERSITÁRIO MONTE SERRAT

**Marcus Vinicius Gebaile Costa**

## **INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES E COACHING EXECUTIVO**

Santos  
2012

**Marcus Vinicius Gebaile Costa**

# **INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES E COACHING EXECUTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Centro Universitário Monte  
Serrat como exigência parcial para a  
obtenção do Título MBA Gestão Estratégica  
de Tecnologia da Informação.

**Orientador: Antônio Carlos Franchi**

Santos  
2012

C837i

Costa, Marcus Vinicius Gebaile, 1983 -  
Integração de Novos Colaboradores e Coaching Executivo -  
Marcus Vinicius Gebaile Costa - 2012.  
32f.: il. Color.: 30cm

Orientador: Antônio Carlos Franchi.  
Trabalho de conclusão de curso MBA Gestão Estratégica de  
Tecnologia da Informação - Centro Universitário Monte Serrat.  
Curso de 2011.

Integração de Novos Colaboradores e Coaching Executivo -  
Franchi, Antônio Carlos.

**Marcus Vinicius Gebaile Costa**

# **INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES E COACHING EXECUTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Monte Serrat como exigência parcial para a obtenção do Título MBA Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação.

**Orientador: Antônio Carlos Franchi**

BANCA EXAMINADORA:

---

Nome do examinador:

Titulação:

Instituição:

---

Nome do examinador:

Titulação:

Instituição:

**Local:** Centro Universitário Monte Serrat – UNIMONTE

**Data da aprovação:**

Dedico este trabalho a

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida.

“A característica comum a todas as pessoas vitoriosas é a capacidade de conservar a confiança e a motivação em face de desapontamentos.”

(Eugene Raudsepp)

## RESUMO

A integração de novos colaboradores, cujo tema é tratado neste trabalho, faz parte de uma gestão eficiente e estruturada. As pessoas são as responsáveis por fazer as organizações funcionarem. Mantê-las motivadas e alinhadas com a estratégia de negócio é a engrenagem de sucesso que muitas companhias buscam alcançar. A sinergia entre as pessoas dentro de campo depende de como a empresa gere os seus valores e seu capital humano. Para tanto, sabemos que o processo de integração para novos funcionários é o começo de um laço bem elaborado, complementado pelos programas de coaching que é, atualmente, uma ferramenta bem conhecida pelo mercado. Neste trabalho iremos abordar o coaching executivo consolidando à integração de novos funcionários. Deste modo, notamos a otimização das pessoas que trabalham na organização e seu contentamento agregando valor e aumentando a produtividade.

Palavras-chave:

Integração, Coaching, Negócios, Incentivos, Valores, Conduta, Ética



## **ABSTRACT**

The theme of this body of work is that the integration of new employees is a vital part of an efficient and structured management team. It's people who take on the responsibility of making an organization work. Keeping them motivated and aware of the business strategy is the key to success that many companies seek to achieve. How the company manages its valuables and human capital is dependent upon the synergy between its associates. We understand that the solid integration process for new employees is the beginning of an elaborate process which is complemented by coaching programs that are well-known tools in the current market. Thus, we maximize the potential and satisfaction of those working in the organization – adding value and increasing productivity.

Key Words:

Integration, Coaching, Business, Incentives, Values, Conduct, Ethics

## **LISTA DE QUADROS:**

Quadro 01 - Processo de atração e retenção.....	14
Quadro 02 - Responsabilidades do RH .....	15
Quadro 03 - Tipos de coaching.....	20
Quadro 04 - Ciclo de aprendizagem.....	23
Quadro 05 - Formação dos valores da empresa.....	26
Quadro 06 - Fatores motivacionais.....	28

**LISTA DE FIGURAS:**

Figura 01 - Cronograma das atividades.....17

## SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. INTEGRAÇÃO OCUPACIONAL.....	14
2.1 Apresentação institucional.....	14,15,16
2.2 Apresentação do funcionário.....	16,17,18,19
3. COACHING EXECUTIVO.....	20
3.1 O que é o coaching.....	20,21
3.2 Mentoring.....	21
3.3 Perfil e características de um coach.....	21,22
3.4 Aplicações do coaching em uma organização.....	22,23
3.5 O Coaching Executivo.....	23,24
3.6 As vantagens e Benefícios do coaching executivo.....	24
4. A IMPORTÂNCIA DAS DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS PARA O COACHING.....	25
4.1. Os valores da organização.....	25,26,27
5. OS PROGRAMAS DE INCENTIVOS COMO APOIO AO COACHING.....	28
5.1. Ambiente de trabalho.....	28,29
5.2. Plano de Carreira.....	29,30
5.3. Benefícios.....	30,31
6. CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA (CEC) COMO FUNDAMENTO DO COACHING.....	32
6.1 Principais considerações do CEC.....	32,33
6.2 Conduta Pessoal.....	33
7. O COACHING APLICADO NA INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES.....	34
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho visa abordar as etapas relacionadas ao acompanhamento prático e teórico durante o período de ingresso de um novo funcionário. A crescente necessidade de profissionais produtivos e alinhados com o cenário empresarial têm feito companhias investirem no potencial de seus novos e atuais colaboradores. Indagando novos instrumentos para capacitar e potencializar o capital humano. Para tanto, iremos abordar as principais considerações para se atingir o pleno desenvolvimento durante esta fase por meio de adequado plano de integração.

É importante que nesta etapa o envolvimento de novos colaboradores, com as quais a empresa se relaciona, sejam baseados na cumplicidade e transparência. O programa de integração complementado pelo coaching precisa ser elaborado de forma a atender a expectativa de ambos. O objetivo é inserir o colaborador em seu regulamento interno e diretrizes do Código de Ética e Conduta(CEC) da empresa, além das determinações da nova função, os processos, procedimentos e programas relacionados a ela, quais são os padrões, objetivos e metas que deverão ser alcançados e, a melhor maneira de atingi-los. Desta maneira, apresento os passos e procedimentos necessários previsto neste plano de integração, afim de que empresa e funcionário fomentem uma parceria de sucesso.

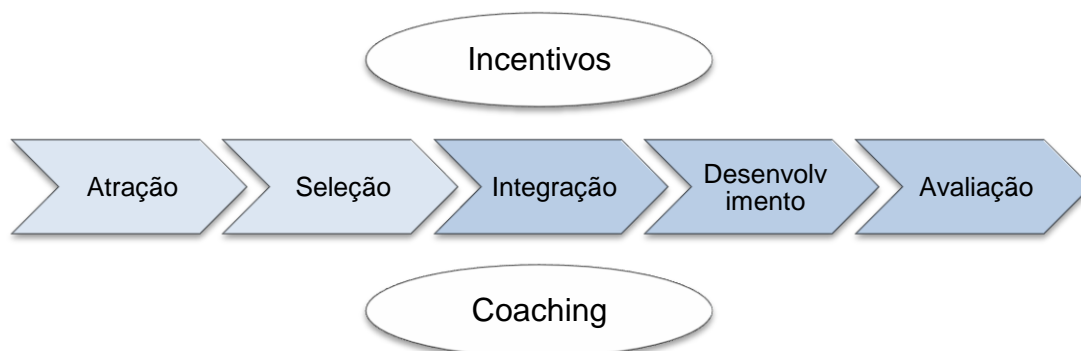
## 2. INTEGRAÇÃO OCUPACIONAL

### 2.1 Apresentação intitucional

A integração de um novo colaborador é um processo valioso reconhecido pelas organizações e administrado pelo departamento de recursos humanos, como parte necessária no contexto organizacional de uma companhia. Isto é, porque as empresas são constituídas por pessoas e são elas que fazem a organização funcionar. A integração é contemplada por todos os envolvidos com o colega e não somente pelos gestores de linha, o objetivo principal é fornecer uma orientação das atividade e recursos disponíveis e, dependendo da maturidade da organização, realizar um workshop integrativo.

O processo de integração consiste em adaptar o colaborador às mudanças de ambiente e regras, para um desenvolvimento alinhado a estratégia de negócio. Para tanto, apresento algumas ferramentas de apoio como os programas de incentivos e coaching como fundamento para a melhor qualificação desse processo.

Alguns cuidados devem ser tomados desde a atração até a retenção. A integração é um processo de RH em conformidade com a Gestão de Negócios realizado após a seleção. Consiste numa fase de adaptação para o melhor desenvolvimento de gente auxiliando na Gestão de Pessoas numa organização. Esse processo pode ser esquematizado desta forma:



Quadro 1: Processo de atração e retenção.

Fonte: Autor

A Gestão de Pessoas no que diz respeito a integração ocupacional é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações profissionais de forma a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho. O departamento de RH quando elevado a parceiro de negócios têm a responsabilidade de produzir o programa de integração, pois tem maior maturidade para lidar com os processos diretamente ligado a conduta das

pessoas na organização. Na tabela abaixo vemos a abrangência de competências do RH.

Responsabilidades do RH			
Estratégicas	Administrativas	Operacionais	Relacionais
Políticas de RH	Desenvolvimento e gestão de processos de RH	Recrutamento e seleção	Comunicação interna
Entendimento do Negócio	Administração de folha de pagamentos e de benefícios	Plano de carreira	Gestão de ferramentas virtuais de network e comunicação
Plano estratégico dos recursos humanos	Domínio da legislação trabalhista	Compensação e benefícios	Avaliação de clima organizacional e proposição de ações de melhoria
Orientação a gestores para que cumpram o papel de gestão de seu pessoal	Controle de litígios trabalhistas	Programas de desenvolvimento de pessoal	Relações sindicais
Gestão de banco de talentos		Sistemas de avaliação de desempenho	Relações com entidades de RH e setoriais
Apoio como agente de mudanças		Programas motivacionais	Apoio à responsabilidade social corporativa
		Saúde e segurança ambiental	
		Apoio aos executivos em suas funções como reais gestores de gente	

Quadro 2: Responsabilidades do RH

Fonte: Bichueti (2011, p. 63)

*Aliás, a mudança de nome, de “Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”, representa muito mais do que uma simples alteração na forma de nomear esta prática. O que ocorreu foi uma transformação nas relações entre empregado/empregador. Hoje, o que se valoriza é uma administração conjunta, onde os colaboradores são parceiros e não apenas recursos empresariais. (Sebrae, 2011)*

O programa de integração elaborado pelo RH, contém alguns assuntos importantes buscando sempre introduzir o funcionário na cultura da organização. Os principais assuntos neste contato podem conter:

- Políticas e regras da empresa;
- Valores, Missão e Visão;
- Código de Ética e de Conduta;
- Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional;

- Ergonomia.

Algumas empresas possuem um livro de 'boas maneiras', o chamado "código de ética e conduta(CEC)". Trata-se de um documento que visa padronizar e formalizar as responsabilidades e compromisso do funcionário para com a empresa. Está relacionado, também, a propriedade intelectual, patrimônio e tudo que constitui a empresa, inclusive os seus colegas de trabalho – O ativo mais importante de seu patrimônio. Nesta monografia iremos abordar o CEC por se tratar de um documento formal que todos precisam aspirar já na fase de ingresso.

O código de ética e conduta dita quais são as condutas admitidas e quais são as principais condutas proibidas, além de procedimentos e metodologia de trabalho adotado pela organização. Disponibilizar o código de ética é um item importante para a conscientização das normas da empresa, sobretudo um documento a ser impresso e entregue nas mãos do funcionário em seu primeiro dia.

*O contexto em que situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Em resumo, as organizações constituem-se de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir sua missão. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais. Sem organizações e pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. (Chiavenato, 2002, p. 3)*

## 2.2 Apresentação do funcionário

O melhor momento de se realizar a integração é a primeira semana de trabalho, pois o funcionário já faz parte do quadro. É interessante apresentar-lhe as instalações, os recursos que estarão disponíveis e as respectivas regras para a utilização desses itens seguindo as conformidades empresariais. Apresentar as instalações costuma ser prática do departamento de recursos humanos, para então conduzir o novo funcionário até o seu superior.

Algumas empresas possuem um período de adaptação, sendo destinado um treinamento visando a reciclagem do profissional para os planos da empresa. Para tanto devemos tratar de como organizar as atividades nos primeiros 60 dias do funcionário. (Podendo chegar até 90 dias, dependendo da política da companhia) Com a finalidade de uma adaptação gradativa e efetiva em sua nova atividade. O programa de integração inicial pode conter uma breve apresentação da empresa, com assuntos que introduzem ao histórico, as competências, os stakeholders, seus processos internos, sua



missão, visão e valores. Além de dinâmicas de grupo e workshop. Este programa pode ser denominado de várias maneiras, os mais comuns são: “Integração Ocupacional” ou “Integração de Boas Vindas”.

Após o “comitê de boas vindas” finalizar a apresentação é necessário continuar com o programa conforme o cronograma de atividades pelo período estipulado. Abaixo as atividades do funcionário em seu primeiro mês de trabalho:

Task Name	Duration	Start	Finish	Pred	Resource Names
<input type="checkbox"/> <b>Integração ocupacional</b>	<b>22 days</b>	<b>Thu 01/03/12</b>	<b>Fri 30/03/12</b>		
<input type="checkbox"/> <b>1º semana</b>	<b>2 days</b>	<b>Thu 01/03/12</b>	<b>Fri 02/03/12</b>		
<input type="checkbox"/> <b>quinta</b>	<b>1 day</b>	<b>Thu 01/03/12</b>	<b>Thu 01/03/12</b>		
Reunião	1 hr	Thu 01/03/12	Thu 01/03/12		gerente;coacher
Programa de Integração(RH)	7 hrs	Thu 01/03/12	Thu 01/03/12	4	RH
<input type="checkbox"/> <b>sexta</b>	<b>1 day</b>	<b>Fri 02/03/12</b>	<b>Fri 02/03/12</b>		
Coach	2 hrs	Fri 02/03/12	Fri 02/03/12	5	coacher
Adaptação	5 hrs	Fri 02/03/12	Fri 02/03/12	7	
Reunião	1 hr	Fri 02/03/12	Fri 02/03/12	8	gerente
final da semana	0 days	Fri 02/03/12	Fri 02/03/12	9	
<input type="checkbox"/> <b>2º semana</b>	<b>5 days</b>	<b>Mon 05/03/12</b>	<b>Fri 09/03/12</b>		
<input type="checkbox"/> <b>3º semana</b>	<b>5 days</b>	<b>Mon 12/03/12</b>	<b>Fri 16/03/12</b>		
<input type="checkbox"/> <b>4º semana</b>	<b>5 days</b>	<b>Mon 19/03/12</b>	<b>Fri 23/03/12</b>		
<input type="checkbox"/> <b>5º semana</b>	<b>5 days</b>	<b>Mon 26/03/12</b>	<b>Fri 30/03/12</b>		
<input type="checkbox"/> <b>segunda</b>	<b>1 day</b>	<b>Mon 26/03/12</b>	<b>Mon 26/03/12</b>		
Coach	2 hrs	Mon 26/03/12	Mon 26/03/12	64	coacher
Adaptação	6 hrs	Mon 26/03/12	Mon 26/03/12	67	
<input type="checkbox"/> <b>terça</b>	<b>1 day</b>	<b>Tue 27/03/12</b>	<b>Tue 27/03/12</b>		
Coach	2 hrs	Tue 27/03/12	Tue 27/03/12	68	coacher
Adaptação	6 hrs	Tue 27/03/12	Tue 27/03/12	70	
<input type="checkbox"/> <b>quarta</b>	<b>1 day</b>	<b>Wed 28/03/12</b>	<b>Wed 28/03/12</b>		
Coach	2 hrs	Wed 28/03/12	Wed 28/03/12	71	coacher
Adaptação	6 hrs	Wed 28/03/12	Wed 28/03/12	73	
<input type="checkbox"/> <b>quinta</b>	<b>1 day</b>	<b>Thu 29/03/12</b>	<b>Thu 29/03/12</b>		
Coach	2 hrs	Thu 29/03/12	Thu 29/03/12	74	coacher
Adaptação	6 hrs	Thu 29/03/12	Thu 29/03/12	76	
<input type="checkbox"/> <b>sexta</b>	<b>1 day</b>	<b>Fri 30/03/12</b>	<b>Fri 30/03/12</b>		
Coach	2 hrs	Fri 30/03/12	Fri 30/03/12	77	coacher
Adaptação	4 hrs	Fri 30/03/12	Fri 30/03/12	79	
reunião departamental	2 hrs	Fri 30/03/12	Fri 30/03/12	80	gerente
final da semana	0 days	Fri 30/03/12	Fri 30/03/12	81	

Figura 1: Cronograma das atividades

Fonte: Autor

- Coach: Funcionário deslocado para a função de Coacher
- Reunião: Gerente imediato
- Adaptação: Período de adaptação do Coachee

Neste exemplo, consideramos a escala de trabalho do novo funcionário para se realizar o plano de integração, com um total de 22 dias de duração, sendo 40h de trabalho semanais, 8h por dia.

Devemos levar em consideração, também, a deslocação de funcionários em decorrência do evento. Total de horas por semana:

- Coach: 10h
- Gerente: 1h - Reunião todas as sextas-feiras

O restante é o equivalente ao período de adaptação de 6 horas por dia para o autodesenvolvimento do profissional em sua atividade.

Uma orientação adequada por meio de um funcionário mais experiente e com a mesma posição do novo funcionário pelo período necessário pode levar o novo membro a atingir as conformidades mais rapidamente. Caso não haja um programa de integração estruturado por parte da organização o colaborador será somente mais um recurso empresarial. Neste caso, na pior hipótese, o funcionário pode não enxergar o seu verdadeiro papel dentro da organização e, conseqüentemente, gerar desânimo e baixa produtividade.

Outro fator importante durante o período de adaptação é reservar a sala de reunião e tratar dos assuntos de interesse de ambos. Colocando sobre a mesa as questões diretamente ligados ao colaborador:

A. A empresa:

Uma breve apresentação da organização - Procurar inseri-lo no negócio da empresa. Mercado, clientes, players, stakeholders, etc.

B. A quem reporta:

Apresenta-lo ao organograma funcional. O gestor ou líder imediato a quem o profissional reporta precisa ser acessível e deve demonstrar isto na conversa com o colaborador.

C. A equipe:

Uma breve apresentação dos colegas do departamento é sempre positivo. Almoce com o funcionário e aproveite a oportunidade para apresentá-lo a outras pessoas que atuam na organização. A finalidade é que o entrosamento seja compartilhado por todos e o funcionário sinta-se a vontade em seu ambiente de trabalho. Isto demonstra um critério de boas vindas.

D. Treinamento:

O treinamento interno dos funcionários é parte de uma gestão eficaz. A capacitação leva ao desenvolvimento e qualidade do nível de serviço.

Outro fator é o período de auditoria e conformidade com as normas de qualidade. Considerando que um funcionário foi devidamente treinado a lidar com os processos e recursos.

#### E. Recursos:

É importante orientá-lo na aquisição e utilização de ferramentas disponibilizando um manual com as instruções de uso e, caso o recurso ainda não esteja disponível fornecer o procedimento de como requisitar . É importante ressaltar a importância de sigilo da informação, e solicitar os acessos do funcionário junto aos responsáveis.

Possíveis itens a serem requisitados pelo líder da equipe:

- Acesso às dependências internas;
- Crachá ou Badge;
- Acesso à áreas restritas(caso atue neste setor);
- Acesso à biblioteca;
- Acesso à Internet;
- Acesso a ferramentas e recursos materiais;
- Lista de contatos e agenda de parceiros;
- Email corporativo;
- Computador ou notebook(devidamente configurado e em boas condições);
- Login de rede(acesso aos dados e compartilhamentos necessários);
- Sala, Baia, Mesa, Gabinete, etc(ambiente de trabalho);
- Links da intranet;
- Case de clientes;
- Ramal;
- Entre outros.

#### F. Metodologia:

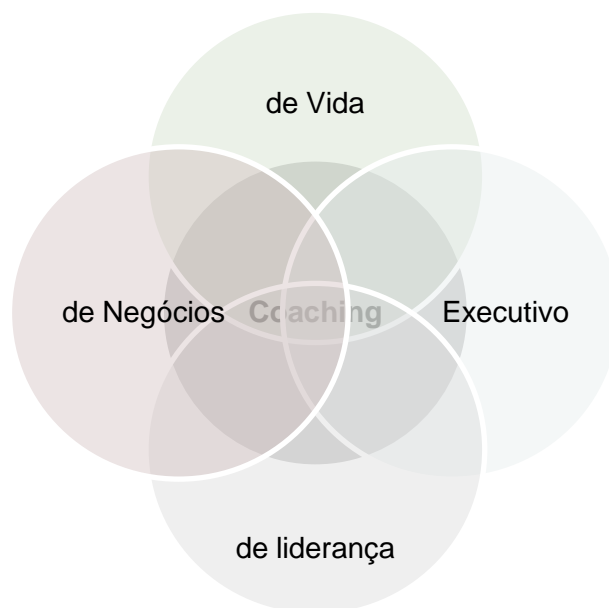
Procedimentos, processos, relatórios e documentação a serem seguidos por norma técnica, e/ou metodologia. Ex: PMBok, ISO, COBIT, etc.

### 3. COACHING EXECUTIVO

#### 3.1 O que é coaching

O Coaching é uma tema bastante difundido no mercado global, sendo tradicionalmente utilizado nos esportes. Atualmente está ganhando espaço na área organizacional, tornando-se parte dos programas de capacitação oferecidos pela empresa. O coaching é aplicável a empresas de pequeno, médio e grande porte que queiram elevar o potencial de seu capital humano, sendo destinado a diferentes níveis de negócios, são eles:

- Coaching executivo;
- Coaching pessoal ou de vida;
- Coaching de liderança;
- Coaching de desempenho



Quadro 3: Tipos de coaching

Fonte: Autor

O programa de Coaching tem a finalidade de agregar competências, contribuir com mudanças específicas e transformar o colaborador em um recurso valioso, por meio de diversas técnicas e metodologias. É recomendado para diferentes níveis de profissionais e situações em que estão envolvidos.

Para Bichuetti (2011, p. 137), o executivo e escritor conta que o coaching foi fundamental no desenvolvimento de sua carreira, "(...) um curso de

coaching ministrado pelo Lore International Institute, um dos líderes mundiais da área, foi fundamental para que eu obtivesse uma metodologia estruturada para que aplicasse de maneira mais eficiente minha experiência”.

### 3.2 Mentoring

Mentoring é um método mais simples, porém igualmente valioso para o profissional e para a organização. O mentoring é geralmente inserido com a finalidade de capacitar indivíduos sucessores em cargos de confiança e/ou estratégicos, mas não é uma regra e muitas empresas reconhecem o mentoring como parte da formação de profissionais especializados.

Para entendermos um pouco sobre mentoring, é preciso conhecer o seu conceito.

Segundo o Portal MSN (2010), mentoring ou tutoria é um processo no qual um profissional mais experiente (o mentor ou o tutor) é designado para apadrinhar um menos experiente (mentorado ou tutorado), servindo-lhe de orientador e conselheiro de carreira. Este mentor realiza tal orientação em períodos que podem ser em reuniões, happy hour ou até mesmo fora do expediente de trabalho.

O profissional mentor pode ter as seguintes características:

- Experiência de mercado;
- Conhecimento do produto ou serviço;
- Tempo de empresa;
- Conhecimento em uma ou mais áreas da companhia;
- Representa a imagem da companhia.

Mentoring é um processo importante na integração ocupacional se a empresa pretende contratar líderes, gestores ou altos executivos pois o player será conduzido às regras do jogo mais rapidamente.

### 3.3 Perfil e características de um coach

Neste trabalho iremos abordar as características de um coacher nomeado pelo gerente de linha, este indivíduo pode não ser um profissional especializado em coaching, tampouco diplomado em psicologia, administração ou disciplinas consideradas fundamentais para se realizar o coaching profissional, pois a idéia é mostrar como um processo de

adaptação orientado por um profissional experiente pode trazer resultados positivos a organização.

Geralmente o departamento de RH é o responsável por dar as 'boas vindas' ao colega e, fornecer o treinamento inicial. Caso a empresa tenha interesse em investir no potencial dos novos contratados o programa pode ser estendido com os benefícios do coaching. Neste caso o novo funcionário terá o acompanhamento de um coach – profissional experiente que deve apresentar uma serie de informações, tais como a sua própria percepção da cultura da empresa, a estrutura organizacional da empresa, seus websites, team-rooms, suas operações locais e remotas, os processos específicos da unidade, departamento, equipe, ferramentas e informações sobre a área do recém-chegado correspondente na empresa.

O coach precisa atender alguns critérios para ser nomeado e pode ter as seguintes características:

- Ter mais de 2 anos de empresa;
- Possuir função similar a do novo funcionário;
- Ter desempenho acima da média reconhecido por indicadores de desempenho;
- Ter espírito de equipe e ser motivador;
- Ter disponibilidade de passar algumas horas ao lado do novo funcionário durante os primeiros 60 dias.

É importante que o relacionamento entre o coach e o coachee (profissional ajudado) seja franco, confidencial, positivo e baseado em segurança e confiança.

O coach será o ponto focal que dará total apoio ao colaborador em atingir as determinações da função e tarefas do dia-a-dia. Este o apresentará a seus superiores, colegas, e/ou subordinados.

*É de particular importância aliciar o entusiasmo dos que vão desenvolver e executar a tarefa. Se eles não se sentem envolvidos e não estão convencidos do valor de suas idéias, fracasso e sucesso para eles não faz grande diferença. (Raudsepp, 1976, p.76)*

### 3.4 Aplicações do coaching em uma organização

O processo tem início com a identificação da necessidade de ambos, numa escala 360°. A empresa de um lado com seu plano de ação para alcançar metas e resultados por meio de pessoas capacitadas e alinhadas e de outro seus colaboradores dispostos a receber uma carga de informação sendo posteriormente avaliado por seus resultados. O principal objetivo do

coaching é potencializar a sua mão-de-obra especializada, com o intuito de incentivar as pessoas a alcançarem melhor desempenho e descobrir o seu potencial. Podendo, também, em determinados casos, ser utilizado como recurso corretivo daqueles que apresentam desvio de comportamento ou baixo desempenho.



Quadro 4: Ciclo de aprendizagem  
Fonte: Autor

O coaching pode ser utilizado em diferentes situações. As mais comuns são:

- Novos funcionários com o intuito de motivar e reciclar o profissional para os objetivos da empresa;
- Executivos promovidos a posições diretores gerais ou de diretores de área sem pleno preparo para a nova função;
- Profissionais com alto desempenho, ou com grande potencial de crescimento, que desejam atingir pleno potencial;
- Profissionais com bom desempenho que estejam passando por momento de baixo desempenho, que a empresa tem interesse em manter e em recuperar;
- Profissionais que necessitam de apoio para um reposicionamento comportamental como modo de ganhar ou recuperar respeito pessoal e na carreira por parte dos colegas;
- Profissionais que estejam questionando sua carreira ou seu posicionamento na empresa, e para os quais a empresa quer dar a oportunidade de decidir sobre o seu futuro.

### 3.5 O Coaching executivo

Com as constantes mudanças do mercado e forte pressões psicológicas para se alcançar resultados as pessoas precisam de um tempo para refletir e reciclar as suas idéias. Por meio do coaching é possível estimular o equilíbrio emocional de maneira eficaz.

*O coaching executivo é um processo estruturado, porém flexível, que promove um movimento de dentro(reflexão) para fora(ação) e que envolve, fundamentalmente, o engajamento e a motivação do coachee. Ele conduz ao processo de alto desempenho pelo comprometimento com os stakeholders. (Bloch; Mendes; Visconte, 2012, p. 27)*

O coaching executivo ou coaching profissional é um valioso recurso para se obter a excelência nos negócios. A sua principal atuação é no desenvolvimento de capacidade de liderança para indivíduos que estejam ligados com gerenciamento de pessoas e negócios. Além de apoiar diversas competências como: comunicação, assertividade, inteligência emocional, resiliência, resolução de conflitos, delegação, criatividade, entre outros. Com isso, refina a capacidade de liderança dos gestores, ajudando-os a tornarem-se líderes-coach e, melhora as atitudes no campo de trabalho e na vida pessoal.

### 3.6 As vantagens e benefícios do coaching executivo

O coaching executivo traz melhoras significativas em diferentes aspectos para a empresa. Os resultados obtidos são frutos de uma parceria entre os profissionais envolvidos. O seu legado de sucesso é devido a uma lacuna que as empresas constantemente deixam de lado. O fator humano. As principais vantagens e benefícios são:

- Aumento dos resultados e produtividade da empresa;
- Desenvolvimento ou melhoria de competências e habilidades como: liderança, comunicação, pensamento estratégico, planejamento, resolução de problemas e conflitos, vendas, entre outros benefícios;
- Desenvolvimento ou estímulo de qualidades ligadas ao sucesso: capacidade cognitiva, capacidades sociais, estilos de personalidade, motivação, conhecimento e especialização.



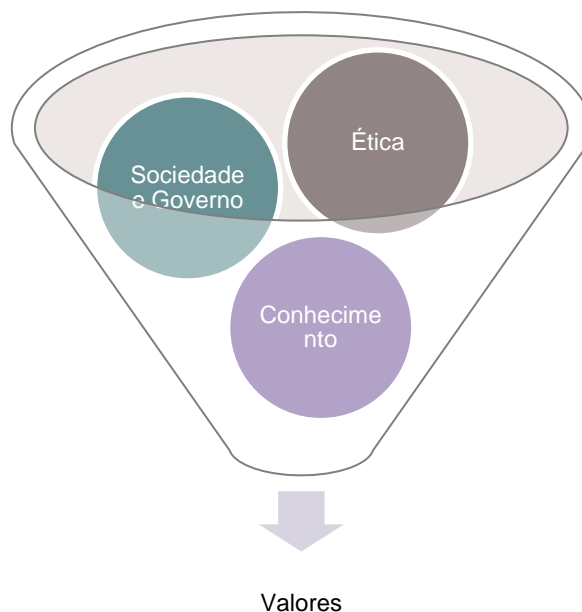
## **4 A IMPORTÂNCIA DAS DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS PARA O COACHING**

### **4.1 Os valores da organização**

Cada companhia possui seus valores e, isto é, consideravelmente, o que leva uma empresa a fechar um contrato de R\$ 100.000.000 com a empresa A e descartar a B por não ter valores tangíveis perante a sociedade e o governo. Isto ocorre porque os valores fortalecem a marca e a propriedade intelectual, veremos a seguir as definições de valores e como pode afetar a imagem da empresa.

Muitas empresas se definem a partir de suas tecnologias e produtos. Isso pode funcionar bem por algum tempo, mas quando o mundo muda elas frequentemente não acompanham, o que acontece devido a falta de visão de mercado, inexperiência de seus idealizadores ou falta de estrutura. Pois elas basearam seus modelos de negócio em elementos que não eram duradouros. A identidade de uma empresa é moldada ao longo de décadas e não do dia para a noite. É o que sustenta a imagem da companhia e a credibilidade no mercado. Alguns costumam chamar os valores de DNA, por tratar de uma qualidade que identifica a empresa e que todos do quadro precisam aspirar e entender. Geralmente esses valores nascem com a companhia e seu criador e sofrem algumas adaptações ao longo de sua existência.

Os valores também podem ser entendidos como os fundamentos e crenças que guiam todos os seus colaboradores, incluindo o presidente e sócios, no comportamento e nas decisões, de maneira a agir e executar as suas tarefas cotidianas dentro e fora da companhia orientando-se pelo conjunto de valores.



Quadro 5: Consistência dos valores da organização

Fonte: Autor

Veja exemplo de valores de algumas empresas brasileiras:

- Inovação que faz a diferença (IBM do Brasil);
- Dedicção ao sucesso de cada cliente (IBM do Brasil);
- Comprometimento com a criação de valor para o acionista: estímulo à permanente melhoria da capacitação gerencial, do atendimento mercadológico e do aumento de competitividade, agilidade, simplificação e redução de custo dos processos, com foco no negócio e com inquestionável postura ética (Itautec);
- Desenvolvimento sustentável (Petrobras);
- Orgulho de ser Petrobras (Petrobras);
- Ética nos relacionamentos (Correios);
- Respeito aos empregados (Correios);
- Comprometimento com os resultados (O Boticário);
- Erradicação do trabalho infantil (O Boticário);
- Incentivo e reconhecimento ao desenvolvimento individual (Cacau Show);
- Cuidado consigo mesmo, com o outro e com os detalhes (Cacau Show);
- Respeito (Unimonte);
- Reconhecimento (Unimonte);

Observamos como estes valores transmitem a sua relação com o seu público alvo. Estes valores só são válidos quando colocados em prática, ou seja, quando empresa e colaboradores são guiados desta forma.

Segundo o vice-presidente senior de recursos humanos da IBM, Randy McDonald (2010), o que define um funcionário da IBM é a paixão e o orgulho de fazer parte de uma empresa ética, socialmente responsável e que procura igualar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, valorizando a performance e os resultados de negócios.

Deste modo, vemos a importância da definição dos valores para a empresa e para a sociedade. Como a organização é vista por seus funcionários e pela sociedade. Tão logo, por seus clientes, concorrentes e acionistas.

As competências fundamentais de um funcionário no que se refere ao comportamento e atitudes devem ser o resultado de um estudo de valores, que definem a empresa. O entendimento dos Valores da organização por seus novos e antigos funcionários é necessário para se alcançar o objetivo da Missão e, conseqüentemente a Visão. Deste modo todos devem aderir e se relacionar como uma equipe de princípios orientados pelos Valores.

Abaixo exemplo de competências individuais de funcionários IBM orientados pelos Valores:

- Adaptabilidade;
- Paixão pelo negócio;
- Criatividade na resolução de problemas;
- Teamwork & Colaboração;
- Comunicação;
- Propriedade na execução de uma tarefa;

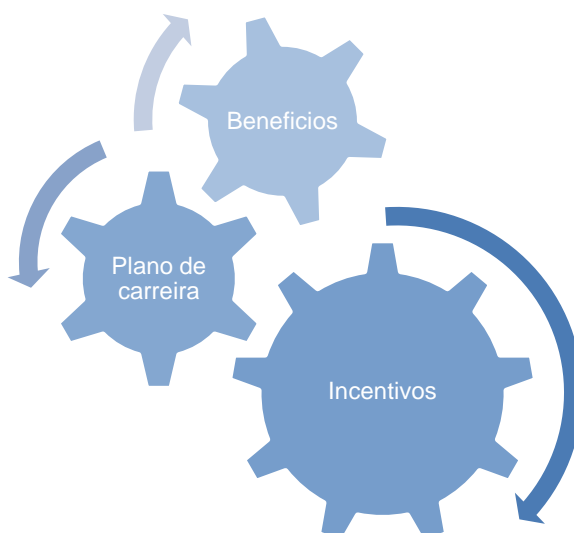
## 5 OS PROGRAMAS DE INCENTIVOS COMO APOIO AO COACHING

### 5.1 Ambiente de trabalho

Os programas de incentivos surgem pela necessidade de se criar um ambiente atraente e inspirador para efeito em sua mão-de-obra. São formulados pela alta gerência da organização e colocado em prática pelo RH. A finalidade é que as pessoas possam sentir-se a vontade em seu ambiente de trabalho e gerar resultados.

Trabalhar em um ambiente equilibrado com um chefe motivador, de “cara limpa” em uma empresa transparente que lhe trate como gente reconhecendo suas qualidades e que lhe ofereça oportunidade de carreira é o sonho de todo trabalhador. No entanto o custo para os acionistas e sócio-diretores é alto. Nem todas as empresas estão dispostas a encarar um investimento a longo prazo e isto está sendo determinado pelo mercado e seus players.

Os fatores que alavancam o desempenho de seus colaboradores são motivados pela segurança da remuneração e estabilidade, porem para se alcançar a máxima satisfação humana no trabalho é preciso o entendimento da cultura de seus trabalhadores e do mercado em que estão inseridos pois o comportamento humano é motivado pelo atendimento das necessidades básicas e de consumo.



Quadro 6: Fatores motivacionais  
Fonte: Autor

Cito alguns fatores importantes para se criar um ambiente favorável para satisfação humana:

- Auto-realização: Trabalho criativo e desafiante;
- Sociais: relações com chefia, interação com clientes, amizade dos colegas;
- Programas motivacionais: Os programas de coaching cujo conceito já fora falado representa uma parcela significativa na melhora e/ou manutenção de sua mão-de-obra;
- Segurança: Os próprios benefícios que a empresa oferece a seus funcionários: salário, plano de carreira, participação nos lucros, etc;
- Auto estima: Orgulho e reconhecimento, promoções;
- Organizacional: A estrutura funcional da empresa, onde está inserido o departamento de recursos humanos, é importante pois trata de assuntos de relações humanas e processos internos;
- Facilidades: Os recursos e ativos da companhia que estarão disponíveis como: ferramentas e material de trabalho.
- Localização: A localização da companhia é fundamental para a logística empresarial de todos os envolvidos, por exemplo: meio de transporte, rodovias, vias públicas, praças, restaurantes, aeroporto, porto, armazens, trem de carga e passageiro, conveniência, etc;
- Funções fisiológicas: As condições de trabalho, horário de trabalho flexível, intervalos de descanso, ergonomia e saúde do trabalho.

## 5.2 Plano de carreira

Uma medida do valor de mercado de uma empresa é o conhecimento e as habilidades que cada funcionário traz com a sua função. O desenvolvimento e a manutenção de habilidades primordiais são uma questão chave que influencia a competitividade no mercado a longo prazo. As habilidades são também um sinal do potencial de crescimento pessoal. A construção de uma carreira é um processo contínuo. Isto significa estar aberto a novas experiências e ao aumento de conhecimento na área de atuação para refletir em resultados.

Algumas empresas reconhecem o valor de cada indivíduo e oferecem oportunidades de carreira para seus funcionários. O Plano de Carreira é um diferencial competitivo na atração e retenção de talentos. Faz parte do processo de RH alinhado com a estratégia de negócio, aplicável a todos os colaboradores dependendo da política da companhia. Muitas vezes é apresentado como diferencial na captação e retenção de talentos.

O desenvolvimento profissional é uma medida do sucesso pessoal sendo baseado em indicadores de desempenho e na postura do indivíduo, sendo avaliado por gestores e executivos. Cada profissional é reconhecido pelo tempo de serviço, porém o sucesso para novas oportunidades de crescimento e melhores salários é uma questão de responsabilidade, capacidade e esforço pessoal.

*A empresa pode ter seu quadro de carreira, mas cada indivíduo é o responsável maior pelo aproveitamento e pelo gerenciamento das oportunidades que se apresentam. A empresa deve propiciar apoio, desde que merecido. A pessoa deve ter seus objetivos, empenhar-se, mostrar sua capacidade, brigar pelo que considera relevante para ela mesma e para a empresa, e não esmorecer no meio do caminho. (Bichuetti, 2011, p. 134)*

### 5.3 Benefícios

Atuar num mercado competitivo, dinâmico e em constante mudança faz com que as organizações busquem cada dia mais pessoas interessadas e comprometidas. Para tanto o departamento pessoal deve estar alinhado a um bom programa de incentivo e benefícios.

Alem das gratificações reconhecidas pela CLT, é necessário que a organização tenha um plano de gratificação pelos serviços prestados por seus colaboradores que se destacam. As mais comuns formas de gratificações são: treinamento interno, participação nos lucros, 14º e 15º salários, compra de ações, cursos de idiomas, auxílio alimentação, programas sócio-cultural, plano creche, seguro de vida, previdência privada, programa de flexibilidade, etc.

Os programas de incentivos ganham espaço como recurso necessário no gerenciamento das pessoas orientado por indicadores de desempenho. São importantes pois estimulam o profissional a atingir objetivos e metas além de recompensá-lo por seu desempenho ou resultados atingido. Deste modo, pode motivá-lo através do reconhecimento e valorização que o mesmo recebe da organização. Com o objetivo de incentivar o colaborador em contribuir cada vez mais para o crescimento e prosperidade da empresa.

*Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes. (Chiavenato, 2004, p.288).*

Criar um ambiente motivador é um diferencial que muitas empresas reconhecem como parte de seu diferencial competitivo. Consiste, principalmente, na satisfação e comprometimento do colaborador, já que desta forma este se torna mais produtivo.

Portanto, para sobreviver meio a globalização faz-se necessário que as organizações compreendam que o principal fator responsável por seu sucesso ou fracasso são as pessoas que nela estão inseridas que executam suas tarefas em seu dia-a-dia.

## 6 CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA COMO FUNDAMENTO DO COACHING

### 6.1 Principais considerações do CEC

Cada indivíduo toma decisão que pode afetar a empresa e sua reputação. Desta maneira o Código de Ética e Conduta é um documento interno baseado não somente nos valores da companhia, mas também na formulação das regras e padrões gerais de ética. Constantemente em mudança à medida que o mundo e os negócios tornam-se mais complexos, o código de ética e conduta é revisado sempre por executivos seniores e alta direção.

O CEC é um documento que, sobretudo, dita as diretrizes de conformidades a serem seguidos por seus funcionários.

Em outras palavras, as diretrizes de conduta de negócios são exemplos tangíveis dos valores da empresa e é responsabilidade pessoal de cada colaborador em sustenta-la.

De acordo com Chiavenato (2003) a ética influencia todas as decisões dentro da organização, deste modo, muitas empresas têm em seu Código de Ética como uma declaração formal para orientar e guiar o comportamento de seus parceiros.

Os principais itens previstos no CEC de uma organização tratando das relações-chaves são apresentadas resumidamente abaixo:

- A. Relações entre os Sócios
- B. Relações com Colaboradores
  - Relações Hierárquicas
  - Privacidade
  - Avaliação e Promoção
  - Demissão
- C. Relações com os Clientes
- D. Relações com Fornecedores
- E. Relações com Concorrentes
- F. Relações com o Governo Federal, Estadual e Municipal
- G. Relacionamento com o Meio Ambiente
- H. Relacionamento com a Comunidade - Ações Filantrópicas



## I. Práticas Coercitivas à Corrupção e Propina

### 6.2 Conduta pessoal

A reputação da companhia e integridade perante a sociedade é de responsabilidade de todos os funcionários. Desde a linha executiva de diretores até a operação, estão submetidos ao Código de Ética e Conduta. A conduta do indivíduo dentro e fora da companhia pode afetar o desempenho pessoal e de outros funcionários, assim como o interesse de negócios e o não cumprimento das conformidades está sujeito a medidas disciplinares, incluindo demissão por justa causa.

São considerados básicos da ética profissional:

- Independência profissional
- Intransferibilidade de funções
- Eficiência técnica
- Integridade pessoal
- Imparcialidade
- Sigilo e Discrição

## **7 O COACHING APLICADO NA INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABOTADORES**

Após ser aprovado em um processo seletivo rigoroso, os novos contratados já fazem parte do quadro de funcionários. Esses profissionais almejam ser recebidos por pessoas entusiasmadas, que passem tranquilidade para encarar o novo desafio. Na primeira semana sempre há o desconhecido. Ansiosidade, receio e vontade fazem parte do pensamento de quem entra para trabalhar em seu primeiro dia. O coaching, quando empregado nesta situação visa garantir uma adaptação rápida e efetiva aos novos contratados. Fornecendo um treinamento de integração, com informações sobre a organização, RH, TI, comunicação e ética. Podendo ser um curso de pequena duração ou um treinamento que se estende, geralmente na primeira semana de trabalho. Fica a critério da organização a estipular o prazo para o completo treinamento do empregado.

Quando implementado o programa de coaching passa a fazer parte do processo interno sendo administrado pelo RH - de natureza obrigatória. O processo é orientado pelo RH mas todos os envolvidos com gestão de pessoas são responsáveis por contribuir com uma adaptação tranquila, podendo, ainda, ser contratado uma instituição externa para promover o coaching.

O coaching aplicado na integração de novos colaboradores é um recurso valioso pois auxilia no processo de desenvolvimento do profissional ainda no início de carreira na organização, sendo um marco para o profissional em suas futuras conquistas pessoais.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo verificamos a importância de um programa de integração estruturado, as considerações necessárias para se obter uma adaptação efetiva, por meio de diversas técnicas conhecidas pela gestão de pessoas e, com a ajuda do coaching alcançar o melhor resultado durante este período. Desta forma faz-se necessário um programa de integração elaborado pelo RH, que possui a melhor condição para se promover tal programa, fornecendo as principais considerações para o Código de Ética e Conduta, Programas de Incentivos e, os Valores da organização, afim de se inserir o funcionário contratado às regras da companhia.

## 9 REFERÊNCIAS

Bichuetti, J. L. Gestão de Pessoas não é com o RH - Ed. São Paulo: Larousse , 2011. p. 62-96, 133-142.

Bloch, V.; Mendes, J.; Visconte, L. Coaching Executivo: Uma Questão de Atitude - Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 27-64.

Chiavenato, I. Introdução a Moderna Gestão de Pessoas - Ed. São Paulo: Elsevier, 2002. p. 3.

Chiavenato, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações – Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 288.

Downey, M. Coaching Eficaz - Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 6-16.

Raudsepp, E. A arte de apresentar idéias novas – Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1973. p. 76.

McDonald, R. Revista IBMista – Ed. São Paulo: Revista IBM, 2010.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. - São Paulo: Código de Ética, SEBRAE, 2011.

<[http://www.aedb.br/seget/artigos09/337\\_Etica.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/337_Etica.pdf)> 22:30 12/02/2012

<<http://www.abracoaching.com.br/tag/executivo>> 22:30 07/03/2012

<<http://www.pnl nucleo.com.br/tiposcch.htm>> 22:00 07/03/2012

<<http://www.crescimentum.com.br>> 21:00 26/03/2012