

UNIUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL
DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO

MBA EM *COACHING* E GERENCIAMENTO DE PESSOAS

O *COACHING* COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: UMA
VISÃO CONSTRUÍDA ATRAVÉS DE *COACHES* PROFISSIONAIS

JONAS LAÉRCIO GRAFFUNDER
Orientador(a): Prof^a Ms. Cecília Smaneoto

RESUMO

O presente estudo tem como tema o *coaching* como estratégia de desenvolvimento da cultura corporativa e a formação de equipes de alto desempenho. Objetivou-se analisar como as técnicas e abordagens do *coaching* podem contribuir para o desenvolvimento da cultura organizacional, proporcionando a formação de equipes de alto desempenho. Os objetivos específicos se constituíram em relatar o perfil profissional dos *coaches* profissionais participantes da pesquisa, identificar com base em entrevista a inter-relação do *coaching* com os mecanismos de reavaliação da cultura corporativa de Johann (2004), analisar as percepções dos entrevistados acerca das características das equipes de alto desempenho, comparando-as com as referências bibliográficas, e, propor estratégias de fortalecimento da cultura organizacional e desenvolvimento das equipes através do processo e técnicas de *coaching*. O referencial teórico foi construído com base em autores como Johann (2004), Johann et al (2015), Schein (2009) no que diz respeito à cultura organizacional. Para os pressupostos do *coaching* foram usados autores como Marques(2012), Paes (2012), Blanco (2006) e Garcia (2011). Tonet et al (2009), Finamor et al (2015) e Marques (2012) subsidiaram os referenciais acerca das equipes de alto desempenho. Tratou-se de um estudo de caráter qualitativo de natureza descritiva e exploratória. A coleta de dados se deu através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, através de aplicação de questionário estruturado à *coaches* profissionais atuantes no mercado de trabalho. Os dados foram analisados comparando os resultados das entrevistas com as referências bibliográficas. Os resultados mostraram alinhamento das respostas dos entrevistados com a pesquisa bibliográfica e permitiram concluir que o *coaching* pode contribuir com o desenvolvimento da cultura organizacional, proporcionando a formação de equipes de alto desempenho capazes de gerar resultados importantes para a sustentabilidade das organizações.

Palavras-chave: cultura organizacional, *coaching*, equipes de alto desempenho

1 INTRODUÇÃO

O ambiente em que as organizações estão inseridas, atualmente tem sido caracterizado por uma imensa complexidade, dinamismo e de profundas e constantes mudanças. A necessidade contínua de desenvolvimento profissional se faz cada vez mais presente em todos os níveis de uma organização empresarial, se constituindo como uma das principais preocupações dos líderes das empresas. Neste contexto a gestão de pessoas deve estimular, oferecer suporte e preparar

estratégias de mudanças no contexto da cultura organizacional, visando adaptar e desenvolver o jeito de ser e de fazer da empresa com foco em resultados sustentáveis.

Para esta concepção utiliza-se o conceito de cultura organizacional abordado por Johann (2004, p. 22) como sendo o “compartilhamento de costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo”.

Neste contexto o *coaching* se configura como uma ferramenta e prática estratégica para o desenvolvimento da cultura organizacional e a formação de equipes de alto desempenho. Assim, o *coaching* é entendido de acordo com Paes (2012, p. 315) como um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais. O processo de *coaching* propicia um ambiente de constante reflexão, evolução e transformação, alicerçadas a partir do autoconhecimento, onde é possível a tomada da consciência do estado em que se está atualmente, elaborar metas e objetivos alcançáveis com valores e motivações, para então se chegar a um estado desejado.

O objetivo geral deste estudo trata-se de analisar como as técnicas e abordagens do *coaching* podem contribuir para o desenvolvimento da cultura organizacional, proporcionando a formação de equipes de alto desempenho. Como objetivos específicos: 1) relatar o perfil profissional dos *coaches* participantes da pesquisa; 2) identificar com base em entrevistas com *coaches* profissionais atuantes, a interrelação do *coaching* com os mecanismos de reavaliação da cultura corporativa de Johann (2004); 3) analisar as percepções dos entrevistados acerca das características das equipes de alto desempenho, comparando-as com as referências bibliográficas; 4) propor estratégias de fortalecimento da cultura organizacional e desenvolvimento de equipes através do processo e técnicas de *coaching*.

O estudo justifica-se por se tratar de um tema muito presente e cada vez mais desafiador para as organizações. As demandas intensas por resultados cada vez mais rápidos e eficazes somente é possível através do engajamento e desenvolvimento das pessoas. Neste contexto o fortalecimento e desenvolvimento da cultura organizacional, através de técnicas e práticas de *coaching* configuram-se como uma prática inovadora e ainda pouco conhecida no âmbito empresarial e acadêmico.

O presente artigo está estruturado em cinco partes principais. A primeira parte refere-se ao referencial teórico que aborda concepções relacionadas à cultura organizacional, ferramentas estratégicas de desenvolvimento da cultura organizacional e, equipes de alto desempenho. A metodologia é apresentada com a classificação da pesquisa, o método de coleta e análise dos dados. Em seguida está estruturada a apresentação e análise dos resultados. Finalizam-se as partes principais do artigo com a conclusão e proposições, bem como com as referências bibliográficas. Após, apresenta-se a estrutura de apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo procura oferecer sustentação teórica à proposta deste estudo, bem como às variáveis de análise identificadas para o mesmo. O quadro teórico que de referência apresenta-se em tópicos, sendo eles: gestão de pessoas, cultura organizacional, *coaching*, ferramentas de *coaching*, *coaching* aplicado à liderança e equipes e por fim, equipes de alto desempenho.

2.1 Gestão de Pessoas

No atual cenário organizacional, no qual a riqueza intelectual torna-se tão ou mais necessário que a riqueza financeira, a gestão de pessoas passa a ter um papel decisivo. Neste contexto, Gil (2001, p.17) define gestão de pessoas como sendo “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, como individuais”. Para Fischer (2002, p.11) o modelo de gestão de pessoas pode ser conceituado como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

Tachizawa et al (2001, p. 19) abordam e fundamentam a gestão de pessoas como um processo de gestão descentralizado, atuando como um apoiador dos gestores responsáveis pelas diferentes áreas das organizações, colaborando para que as equipes desenvolvam as atividades fins e meio da empresa. Ainda, neste contexto, Tachizawa et al (2001) apontam que os novos tempos exigem novos modelos de gestão e, novas formas de conduzir os interesses das empresas, bem como das pessoas que nela atuam.

Teixeira et al (2005, p. 39-40) aborda que o ambiente de gestão de pessoas, dada a sua abrangência, envolve diversas dimensões, tanto internas como externas, sendo estas dimensões classificadas em: mundo dos negócios, mundo do trabalho, e cultura e clima organizacional.

Neste contexto, é dada ênfase na dimensão relacionada à cultura e clima organizacional, por se tratar do tema central deste estudo. Teixeira et al (2005, p.57) aborda que a dimensão da cultura e do clima organizacional em um ambiente de gestão de pessoas, necessita ser visualizada e compreendida dentro de um contexto mais amplo, pois é somente neste contexto de cultura e clima de uma organização é que poderá entender estes fenômenos e relacioná-los com a gestão de pessoas.

2.2 Cultura Organizacional

De acordo com Schein (2009), cultura está dinamicamente presente na vida das pessoas, sendo percebida, desenvolvida e recriada de maneira contínua a partir de interações sociais. Assim, a

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 2009, p.27).

Johann (2004, p. 22) aborda o conceito de cultura organizacional como sendo o “compartilhamento de costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo”. A cultura organizacional de alto desempenho na visão de Johann (2004, p.22) refere-se a um estágio evoluído da cultura organizacional de uma empresa, criando uma direção para a ação das pessoas, visando à obtenção de resultados de forma continuada. O mesmo autor aborda o conceito de cultura organizacional densa como sendo uma cultura portadora de um alto grau de valores e crenças compartilhados, orientando o comportamento de todos, gerando um ambiente com pouca discórdia ou ambiguidade.

Nesta mesma concepção Connors e Smith (2011, p. 7) afirmam que a cultura aproxima-se de modelos mentais compartilhados que levam as pessoas inseridas em uma organização a adotar e praticar determinados comportamentos. Abordam,

ainda que a cultura organizacional “é a maneira coletiva como as pessoas pensam e agem”.

A cultura, portanto, condiciona o comportamento das pessoas a ponto de se admitir a constituição, derivada da cultura da empresa, de uma personalidade organizacional que em alguns casos exerce tanto poder subjetivo junto aos indivíduos integrantes da empresa, que eles se despersonalizam e abrem mão de seus objetivos particulares para se consagrarem aos desígnios da organização (Accorsi et al, 2011:39). Na abordagem da psicologia social, a “cultura de uma organização pode ser considerada uma espécie de personalidade coletiva e mesmo de um jeitão característico de cada empresa” (JOHANN, 2013, p. 145).

Através desta personalidade coletiva desenvolvida na organização, as concepções e desejos da equipe se sobrepõem aos objetivos individuais.

O coletivo, portanto, se sobrepõe ao individual, sendo que, nas empresas em geral, a cultura também pode levar à construção de uma competência coletiva resultando da interação entre as pessoas que implica “complementariedades, sinergias, cooperações ou mesmo cumplicidade que elevam a competência da organização a um nível superior ao das somas das competências individuais” (Retour et al., 2011:80). (JOHANN et al 2015, p. 18-19)

Albrecht (2006 *apud* Johann 2015) ressalta que a cultura de cada organização trata-se do contexto social em que a interação entre as pessoas se desenvolve. Assim, a cultura gera sentido e molda o comportamento das pessoas.

Neste mesmo contexto, Lacombe e Heilborn (2003, p. 355) enfatizam dentre os conceitos construídos, que a cultura organizacional refere-se ao conjunto de crenças, costumes sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são únicas de cada empresa. Estas definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões, tanto implícitos, como explícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

Neste contexto de mudança e transformações, as contribuições de Bauman (2001) corroboram que as empresas e a sociedade como um todo têm perdido padrões e estão em constantes transformações, e isto resulta em uma dificuldade de fixar comportamento uniformes em grupos e instituições, pois o clima organizacional é influenciado por aspectos internos e externos à organização, e conseqüentemente este reflexo atinge a cultura organizacional da mesma maneira.

Diante de uma era de mudanças, as organizações são por muitas vezes obrigadas, para que assim possam se manter no mercado, a adotar processos de mudança organizacional. Schein (1982) alerta que os processos de mudança organizacional dependem da obtenção de ajustes nas atitudes e comportamentos das pessoas naquilo que diz respeito aos pressupostos da mudança que a organização deseja proporcionar, ou até mesmo impor. Isto corre no âmbito geral da organização, afetando assim, diretamente a sua cultura.

Johann *et al* (2015, p. 59-60) recomenda que os projetos de mudança organizacional encontrem amparo em um programa continuado de gestão da cultura da organização. Orienta-se que o programa seja composto por seis principais etapas, sendo:

Etapa 1 – Conscientização da alta administração da empresa: as pessoas que integram cargos de direção na organização devem estar convictas dos benefícios decorrentes do desenvolvimento de um programa continuado de gestão da cultura organizacional. Isto pode ser obtido mediante desenvolvimento de

workshop específico, no qual um facilitador com experiência na área de gestão da cultura apresenta metodologia específica e relata casos de sucesso em diversas organizações que passaram a gerir planejadamente sua cultura.

Etapa 2 – Aval da presidência da empresa: o presidente da empresa deve demonstrar ao público interno que apoia a criação e o desenvolvimento de um programa de gestão da cultura da organização.

Etapa 3 – Disseminação da expertise: metodologia de gestão da cultura é disseminada - via treinamento – entre os gestores e líderes nos diversos níveis e áreas da empresa.

Etapa 4 – Desenvolvimento da “cultura de devoção”: esta etapa é adequadamente cumprida mediante competente gestão da cultura organizacional, na qual é colocada em prática, nas diversas áreas da organização, a metodologia que permite criar e manter – em todo o seu quadro funcional – atitude coletiva proativa. Na “cultura de devoção” as pessoas sentem-se pertencentes a algo maior e apresentam orgulho em integrar a organização.

Etapa 5 – Ancoragem da mudança organizacional na cultura da empresa: cada projeto de mudança organizacional deve ser avaliado quanto à seu impacto na cultura da empresa, verificando a necessidade de promover ajustes na própria cultura para suportar a mudança organizacional pretendida.

Etapa 6 – Comunicação contínua ao público interno: a mudança organizacional planejada, sintetizada num propósito estratégico desafiante e mobilizador, deve permear os corações e mentes dos funcionários, mediante comunicação contínua e ativação de diversos mecanismos (ferramentas gerenciais) de gestão da cultura da empresa (JOHANN et al, 2015, p. 59-60).

Ainda segundo Johann et al (2015), a metodologia de gestão da cultura organizacional de uma empresa, deve ser monitorada pela área de gestão de pessoas, contudo é disseminada e praticada no dia a dia pelos gestores das diversas áreas e níveis da empresa. Esta concepção leva a perceber que os gestores e líderes devem ser convenientemente capacitados e sensibilizados para que possam implantar e desenvolver mecanismos de gestão da cultura e permitam a construção da “cultura de devoção”.

Neste contexto Johann (2004, p.39) defende a concepção dos mecanismos avançados de reavaliação da cultura corporativa, sendo estes entendidos como “instrumentos que as organizações normalmente empregam para obter um alto nível de devoção e para estimular o orgulho das pessoas por pertencerem a algo maior”. Fazem parte dos mecanismos:

a) Reaprendizagem organizacional: mecanismo avançado de reavaliação da cultura corporativa, por meio da qual a empresa capta as mudanças em curso no mundo exterior, analisa-as e, se for de sua conveniência, cria novos valores adjacentes e ancora-os em sua cultura;

b) Gestão de talentos: o estabelecimento da cultura corporativa de alto desempenho requer um elevado nível de competência das pessoas que atuam nas organizações, e é necessário que os subsistemas de recursos humanos – admissão, integração, treinamento, administração da remuneração e outros – sejam colocados a serviço da obtenção continuada desse elevado nível de competência. A gestão de talentos busca dotar a empresa de uma verdadeira equipe de campeões, capazes de, simultaneamente, alcançar resultados e praticar os valores da cultura corporativa.

c) Cidadania corporativa: prática de valores, na cultura corporativa, mobilizadores de resultados socialmente relevantes.

d) Gestão participativa: mecanismo avançado de reavaliação da cultura corporativa, capaz de proporcionar à empresa, a adoção de um modelo flexibilizado ou participativo de gestão organizacional. Na modelagem participativa ou democrática, todas as pessoas da organização constroem não somente os valores da cultura, mas compartilham a própria gestão cultural, comprometendo-se fortemente com este processo. (JOHANN, 2004, p. 138 – 139)

Em complemento aos quatro mecanismos apresentando, Johann (2004, p. 123-124) defende ainda a criação no *balanced scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992) de uma quinta perspectiva, onde a cultura organizacional deixaria de fazer parte de aprendizado e passaria a compor uma nova perspectiva denominada reavaliação da cultura corporativa, conforme figura 1:

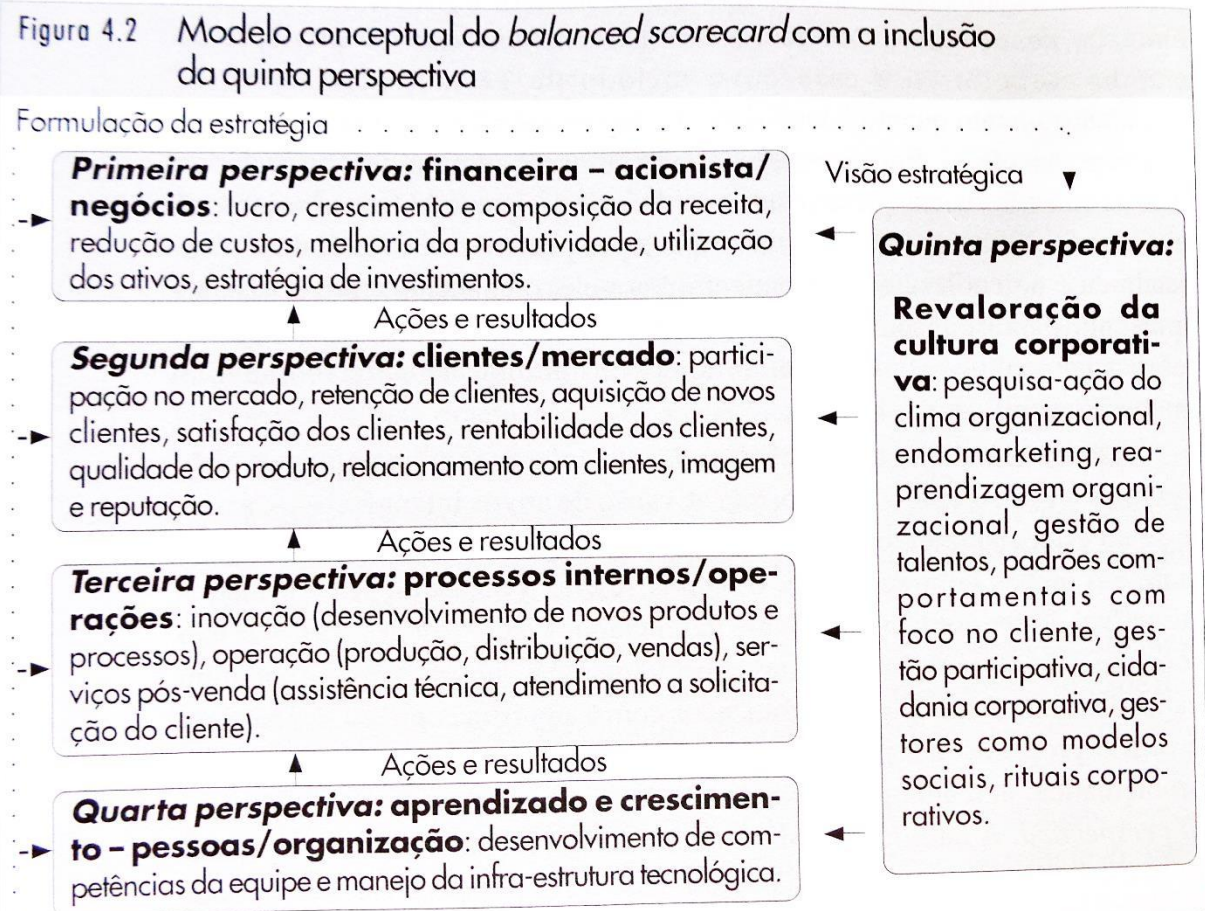


Figura 1: Modelo *conceptual* do *balanced scorecard* com a inclusão da quinta perspectiva

Fonte: Johann (2004, p. 124)

Através desta metodologia parte-se do princípio de que a cultura corporativa é algo dinâmico vivo e que tem um impacto decisivo na consecução das estratégias empresariais. Johann (2004) defende que a quinta perspectiva não se subordina a nenhuma das perspectivas anteriores de forma mecanicista e hierarquizada, mas de que ela permeia e influencia ao mesmo tempo todas as outras perspectivas. Possibilita ainda, uma mensuração sistemática por meio de indicadores específicos dos resultados verificados nos mecanismos de reavaliação da cultura corporativa.

2.3 Coaching

Para a idealização e sucesso de uma atuação estratégica de gestão de pessoas, faz-se necessário a utilização de ferramentas de desenvolvimento de gestores e de pessoas, com foco em competências e objetivos definidos. Neste contexto, o *coaching* pode ser considerado como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento, tanto de maneira individual como de equipes.

De acordo com Marques (2012, p. 159) *coaching* é um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), onde o *coach* apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo através do desenvolvimento de competências, como também do reconhecimento e superação de adversidades”.

Outra definição de *coaching* é defendida por autores como Fitzgerald e Berger onde afirmam que

um *coach* é um profissional treinado e dedicado a guiar outros no desenvolvimento progressivo de competências, de comprometimento e de autoconfiança. Por meio da interação humana, a aprendizagem de habilidades, de cultura e de valores torna-se mais viável (Fitzgerald e Berger, 2002, p.71).

Baseado nas teorias psicológicas de desenvolvimento adulto e nas teorias sociais do desenvolvimento adulto Hudson (1999, apud BLANCO 2006, p. 73), aborda o *coaching* como uma ferramenta de auxílio para ensinar a pessoa a conviver com novas regras, bem como a mudas expectativas, liberta-se e aproveitar a sua própria força e energia.

Paes (2012, p. 315) colabora com todas as demais concepções ressaltando que o *coaching* trata-se de um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais. Estas competências estão direcionadas à conquista de objetivos e resultados que se espera atingir. Paes (2012) salienta ainda que o *coaching* trata-se de um processo dinâmico e interativo, que pode ser realizado individualmente ou em grupo. O processo de *coaching* propicia um ambiente de constante reflexão, evolução e transformação, alicerçadas a partir do autoconhecimento, onde é possível a tomada da consciência do estado em que se está atualmente, elaborar metas e objetivos alcançáveis com valores e motivações, para então se chegar a um estado desejado.

2.4 Ferramentas de coaching

Conforme Marques (2012) em seu sentido mais amplo uma ferramenta é um suporte que permite as pessoas desenvolver determinadas atividades. No *coaching*, as ferramentas são adaptadas e desenvolvidas em prol do desenvolvimento humano. As ferramentas de *coaching* apresentam diferenciais específicos, pois são próprias ou advindas de diversas áreas do conhecimento humano (psicologia, gestão de pessoas, gestão da liderança, administração).

As ferramentas são constantemente aprimoradas e adaptadas para oferecer às pessoas que delas se utilizam melhores oportunidades de desenvolvimento. Alguns exemplos de ferramentas de coaching são: roda da vida, autofeedback, mapa da empatia, sistemas representacionais, perfil comportamental, feedback 360º projetivo, métodos das oito agendas, tríade do tempo, identificação de crenças/valores/sonhos e missão de vida, roda da abundância, roda das competências, perdas e ganhos, metas smart, perfil de personalidade, DISC, orientação para resultados 5W2H, dentre muitas outras.

2.5 *Coaching* aplicado à liderança e equipes

De acordo com Paes (2012, p. 317), no campo empresarial, o *coaching* é muito utilizado como ferramenta de desenvolvimento de competências de líderes e equipes. Possui principalmente o objetivo de desenvolver líderes e torná-los mais efetivos, para que possa inserir em seu estilo, o que se conhece por Liderança *Coaching*, ou ainda, se tornar um Líder *Coach*, para que possa aplicar este novo estilo de liderar junto com suas equipes de trabalho, buscando atingir de maneira eficaz os resultados e objetivos da organização.

Em contribuição à visão de Paes (2012), Garcia (2011, p. 74) conclui o seu estudo intitulado “o processo de *coaching* nas organizações empresariais”, no qual aborda o processo de *coaching* como eficaz no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais de um grupo de lideranças.

Ainda, neste mesmo estudo Mussak (2010, *apud* Garcia, 2011, p. 77) salienta que o papel das lideranças na contemporaneidade tende a ser de um desenvolvedor de pessoas e equipes, e neste enfoque o processo de *coaching* é uma ferramenta de gestão que se mostra eficaz no desenvolvimento de competências dos líderes.

Marques (2012, p. 36) colabora enfatizando que o líder *coach* tem um estilo empreendedor, sempre trazendo novas ideias e soluções, fazendo com que seus liderados não percam o foco de atuação. O líder *coach* sempre acredita que pode fazer mais e melhor, agindo sempre em função de objetivos maiores que é o bem estar da sua equipe alinhado com os desejos da organização.

Ainda na visão de Marques (2012, p.37) o *coaching* quando aplicado como estratégia de desenvolvimento de equipes gera como resultados o senso de direção de ações com extrema eficácia, rumo aos objetivos definidos pela organização. O *coaching* é capaz de auxiliar os integrantes das equipes na descoberta de como podem contribuir cada vez mais e melhor com os objetivos organizacionais, atendendo assim as expectativas que a empresa tem em relação ao funcionário.

2.6 Equipes de alto desempenho

De acordo com Tonet *et al* (2009) as equipes de alto desempenho são aquelas que superam os padrões e limites convencionais e surpreendem pelos resultados que conseguem atingir. As pessoas que integram estas equipes tem clara noção do potencial que possuem e buscam desenvolvimento em todas as dimensões humanas: racional, sensorial, emocional, cultural e espiritual.

O que difere as equipes de alto desempenho, das demais equipes, ainda na visão de Tonet *et al* (2009, p.72) é “pelo grau e pela profundidade do compromisso de cada um com os eu próprio desenvolvimento e com o sucesso dos demais membros das equipes”.

Para Finamor *et al* (2015, p. 50) equipe de alto desempenho é uma formação de profissionais com competências técnicas e comportamentais diversificadas, motivados em nível muito elevado para a concretização das estratégias organizacionais, liderada ou autogerida para buscar com sinergia e ética a excelência dos resultados e a reestruturação dos processos. As principais competências desejadas para os integrantes de uma equipe de alto desempenho na visão de Finamor *et al* (2015, p. 69 – 71) são: **a) empatia** – refere-se a disposição que os integrantes de uma equipe possuem para entender a necessidade dos outros e em decorrência delas, atender aqueles que precisam de suporte. **b) auto eficácia**: corresponde a percepção do indivíduo sobre suas capacidades para alcançar os objetivos a que se propõe. **c) transparência**: neste contexto, é termo é ampliado e entendido dentro dos padrões de comunicação, de sinceridade e de intenções entre

as pessoas de uma equipe de alto desempenho. **d) inteligência emocional:** o uso equilibrado dos processos cognitivos e emocionais não apenas garante a qualidade das relações entre pessoas, mas torna-se uma chave possível de superar os desafios e aprimorar constantemente os processos de trabalho. **e) autogestão:** corresponde à ações como iniciativa para resolver problemas, responsabilidade com as entregas, comprometimento com a instituição e com demais componentes da equipe devem fazer parte do foco comportamental do indivíduo, tendo assim uma conduta de autogestão de sua performance profissional.

Marques (2012, p. 209) aborda as 10 principais necessidades comportamentais para equipes de alta *performance*, as quais são: 1) valorização das diferenças; 2) disponibilidade para compartilhar conhecimento e expertise; 3) desenvolver o espírito de visão sistêmica (ser o todo, o tudo, e as partes); 4) saber como pensa cada um dos outros; 5) ter confiança na capacidade e boa vontade dos outros; 6) metas comuns; 7) noção comum de propósitos; 8) noção comum de prioridades; 9) disponibilidade para falar abertamente; 10) conhecimento das forças e dos pontos de melhoria de cada um.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi classificado quanto à sua natureza em uma pesquisa aplicada. Segundo Gil (1999), esta tem o objetivo de gerar conhecimentos para a aplicação prática, visando à solução de problemas específicos de uma determinada realidade. Quanto à abordagem, de acordo com Teixeira et al (2009), se classifica como uma pesquisa qualitativa, pois há uma relação estreita e dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, onde não se tem condições de ser traduzida em números.

Em relação aos objetivos, de acordo com Gil (1999), a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Exploratória, pois o objetivo foi investigar uma determinada situação para propiciar uma maior aproximação com o assunto, visando gerar uma maior compreensão a respeito do tema. Classifica-se também como descritiva, pois segundo Teixeira *et al* (2009), a pesquisa descritiva tem o objetivo de identificar e descrever os fatos ou fenômenos de uma determinada realidade em estudo, e ainda, os estudos descritivos exigem que o pesquisador tenha uma série de informações sobre o objeto de investigação.

Quanto aos procedimentos técnicos, de acordo com Teixeira *et al* (2009) classifica-se em bibliográfica e pesquisa de campo. Bibliográfica, pois abrange referenciais teóricos já tornados públicos em relação ao tema de estudo. Pesquisa de campo, pois de acordo com Teixeira et al (2009) esta estratégia de pesquisa procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população.

A coleta de dados nesta pesquisa envolveu: a) pesquisa bibliográfica: a pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, revistas, artigos publicados em eventos científicos, teses e dissertações relacionadas ao assunto tratado. b) Pesquisa de campo: realizada através da aplicação de um questionário estruturado com 10 questões abertas e 8 questões para traçar o perfil profissional (Apêndice A). O questionário foi enviado através de e-mail à 10 *coaches* profissionais pré-selecionados. Dos 10 questionários enviado, obteve-se o retorno de 8 questionários respondidos. A pré-seleção levou em consideração a afinidade do pesquisador para com os mesmos e também pesquisa de *coaches* profissionais na *internet* através de redes sociais. O questionário foi encaminhado via e-mail para os dez *coaches* na última semana de fevereiro de 2017. Previamente ao envio do *e-mail* foi realizado

um contato via telefone convidando o *coache* a participar da pesquisa, momento este em que foi possível perceber significativa reciprocidade em relação ao convite. A devolução com os questionários preenchidos ocorreu até o dia 20/03/2017 através de *e-mail*.

De acordo com Teixeira et al (2009) em um estudo qualitativo, a maneira mais correta de analisar os dados é realizar a análise simultaneamente com a sua coleta, pois sem uma análise contínua, os dados podem não ter um foco.

Após a coleta, os dados foram organizados de maneira sistematizada, procurou-se relacionar os dados obtidos através da pesquisa bibliográfica, junto aos dados coletados durante as entrevistas, atingindo aos objetivos definidos.

4 APRESENTAÇÃO, DISCUSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados está elencada em quatro partes principais: 1) Perfil profissional dos *coaches* que participaram da entrevista; 2) Interrelação do *coaching* com os mecanismos avançados da cultura corporativa; 3) Características das equipes de alto desempenho; 4) Plano de trabalho utilizando o *coaching* como estratégia de desenvolvimento da cultura corporativa.

4.1 Perfil dos *Coaches* Profissionais participantes da pesquisa

O quadro 1 demonstra o perfil profissional dos *Coaches* entrevistados.

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Área de formação	Segmento de atuação	Horas formação em <i>coaching</i>	Tempo de atuação como <i>Coache</i>
C1	Feminino	53 anos	Mestrado	Administração	Empresarial/Educacional	210 horas	8 anos
C2	Masculino	42 anos	Mestrado	Comunicação social	Empresarial	280 horas	6 anos
C3	Masculino	59 anos	Mestrado	Direito e Filosofia	Consultoria	360 horas	16 anos
C4	Feminino	37 anos	Mestrado	Psicologia	Consultoria	900 horas	5 anos
C5	Feminino	33 anos	Doutorado em andamento	Administração	Educacional	60 horas	Não atua
C6	Feminino	45 anos	Pós Graduação	Psicologia	Consultoria	310 horas	7 anos
C7	Masculino	35 anos	Mestrado Executivo	Administração	Empresarial/ Consultoria/ Educacional	720 horas	5 anos
C8	Masculino	36 anos	Pós Graduação	Não identificou	Empresarial/ Consultoria	324 horas	5 anos

Quadro 1 – Características do *coaches* identificados na pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

Ao total foram encaminhados dez questionários para *coaches* profissionais, sendo que destes dez, oito residem no Estado do Rio Grande do Sul, um no Estado de São Paulo e um deles reside em Portugal. Houve a devolução de oito questionários respondidos, o que permitiu analisar e traçar o seguinte perfil profissional:

- 50% dos respondentes são do sexo feminino e 50% do sexo masculino;
- A média de idade é de 43 anos;
- 75% dos respondentes possuem mestrado e 25% deles possuem pós-graduação como nível de escolaridade;

- d) As áreas de formação são variáveis, sendo que 3 deles são graduados em administração, 2 em psicologia, 1 em comunicação social, 1 em direito e filosofia e 1 não identificou
- e) O segmento de atuação predominante é nas áreas empresarial e consultoria;
- f) O número de horas investidas em formações na área de *coaching* varia de 60 horas a 900 horas de formação;
- g) Os anos de atuação como *coache* profissional se encontra na casa de 5 a 16 anos de atuação.

Com base nestas informações pode-se afirmar que o perfil de profissionais de *coaching* corresponde a profissionais que se encontram em uma idade produtiva profissionalmente. Outro aspecto que merece destaque refere-se à qualidade das respostas das questões abertas, o que leva a concluir que os profissionais não possuem apenas as vivências e experiências teóricas e acadêmicas em relação à formação, mas também vivencial e prática em diferentes tipos de organizações.

4.2 Inter-relação do *coaching* com os mecanismos avançados da cultura corporativa

Antes de analisar os resultados das entrevistas no que diz respeito diretamente à inter-relação do *coaching* com os mecanismos avançados da cultura corporativa, serão apresentadas as principais concepções levantadas na visão dos entrevistados sobre o entendimento a respeito do conceito de cultura organizacional e como o desenvolvimento da cultura corporativa pode contribuir para a execução da estratégia da empresa.

As respostas dos questionamentos são apresentadas em forma de quadros seguidas de uma análise relacionada com os pressupostos teóricos utilizados.

Sujeito	Questão 1: Qual é o seu entendimento em relação ao conceito de Cultura Organizacional?
C1	Cultura organizacional é o jeito com que a empresa funciona nas relações, nas decisões e na apresentação de suas estratégias dentro e fora da organização. É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas.
C2	No meu entendimento, é um conjunto de crenças e de valores determinados por uma organização, a partir dos seus diretores. A cultura, muitas vezes, é algo velada que entra no cotidiano das pessoas.
C3	Cultura Organizacional é todo o patrimônio de uma organização, baseado em sua visão, missão e valores.
C4	Cultura organizacional é a "identidade da organização", equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, valores, técnicas, hábitos, atitudes, expectativas, aspectos formais e informais compartilhados por todos os membros da organização e que distingue uma organização das demais. A essência da cultura é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir, servindo de elo entre o presente e o passado.
C5	Valores ou crenças da organização. Acredito ser um dos norteadores das estratégias organizacionais

C6	Inclino-me sempre a interpretar a cultura como a identidade da organização. É a singularidade implícita que expressa as características únicas da instituição e revela o sentido, o traço, a linha medular da mesma. Os indicadores da cultura estão sempre revestidos nos valores, políticas, regras.
C7	Na minha visão, e do ponto de vista mais pragmático, Cultura Organizacional é a maneira que a organização opera dentro do mercado, seus princípios e valores balizando sua missão e orientados para a visão de futuro da instituição.
C8	A Cultura Organizacional diz respeito ao conjunto de valores, crenças, normas e padrões de comportamento adotadas por uma determinada organização.

Quadro 2: Conceito de cultura organizacional

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Ao analisar as respostas dos entrevistados no que diz respeito à questão 1 é possível perceber um alinhamento entre as oito respostas, bem como a robustez das mesmas, permitindo concluir que todos os profissionais possuem um conhecimento em relação ao tema.

Em ambas as respostas - é abordado o conceito de cultura organizacional alinhado ao modelo de crenças, valores, costumes, ideias, normas e regras instituídas pela organização. Neste sentido, as respostas dos participantes da pesquisa encontram total coerência com a concepção de cultura organizacional abordada por Schein (2009, p. 27) onde afirma que a

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2001, p.27).

Ainda, as respostas permitem corroborar com a concepção de Johann (2004, p. 22) como sendo o “compartilhamento de costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo”.

Outra indagação que permite relacionar o tema da pesquisa, diz respeito à maneira como o desenvolvimento da cultura corporativa pode contribuir para a execução da estratégia de uma empresa. As respostas a este questionamento encontram-se descritas no quadro 3.

Sujeito	Questão 2: Na sua visão enquanto <i>Coach</i> , de que maneira o desenvolvimento da cultura organizacional pode contribuir para a estratégia de uma empresa?
C1	É vital. Se você acultura, por exemplo, melhorias contínuas, teu resultado vai ser baseado em melhorias contínuas, se não, vai ser do jeito que a cultura se construir.
C2	A partir do momento em que a cultura e a estratégia estejam alinhadas e correlacionadas. Penso que contribui muito para que os resultados melhorem. Quanto mais elas caminharem juntas, melhores serão os resultados.
C3	A estratégia de uma empresa deve levar em conta: Sua visão, sua Missão, suas Metas Crucialmente Importantes, Inovação, a criatividade, as pessoas, e somado a isso, executar o que foi estrategicamente acordado.
C4	No meu ponto de vista, a estratégia e cultura devem estar alinhadas. Não acredito que exista uma forma da empresa atingir os resultados de sua estratégia sem levar em conta os aspectos culturais, pois quando falamos em cultura estamos falando em comportamentos, e é através deles que a estratégia acontece.
C5	A cultura irá definir se a estratégia será mais agressiva, será de manutenção no mercado, expansão de linha de novos produtos, novos mercados, novas tecnologias, enfim, como pontuei na questão 1, acredito que a cultura seja norteadora das estratégias e, também balizadora.
C6	Percebo que quando investimos no desenvolvimento do clima organizacional, um dos indicadores da cultura, conseguimos atingir o coração dos colaboradores, conseguimos despertar a paixão pela organização e isto faz impactar positivamente no planejamento

	estratégico.
C7	Poderá manter o alinhamento e o foco dos colaboradores com a proposta da organização. A dispersão e falta de objetividade decorre de práticas desalinhadas com a cultura organizacional, ou pela falta de uma cultura estabelecida.
C8	Pode contribuir de forma tal que os indivíduos que fazem parte da empresa estarão alinhados com o que a empresa preza como norte para atingir seus objetivos.

Quadro 3: Desenvolvimento da cultura organizacional X Estratégia da empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Em decorrência da visão levantada pelos *coaches* profissionais, é possível apontar que os aspectos ligados à cultura organizacional devem estar relacionados à estratégia estabelecida pelas organizações. Importante destacar neste sentido a resposta trazida pelo sujeito C4:

“No meu ponto de vista, a estratégia e cultura devem estar alinhadas. Não acredito que exista uma forma da empresa atingir os resultados de sua estratégia sem levar em conta os aspectos culturais, pois quando falamos em cultura estamos falando em comportamentos, e é através deles que a estratégia acontece”. (C4)

A percepção do *coach* leva fortemente em consideração os comportamentos adotados pelas pessoas em decorrência dos aspectos culturais, e a influência destes comportamentos para a execução da estratégia. Ainda, é possível relacionar com a concepção levantada pelo sujeito C6:

“Percebo que quando investimos no desenvolvimento do clima organizacional, um dos indicadores da cultura, conseguimos atingir o coração dos colaboradores, conseguimos despertar a paixão pela organização e isto faz impactar positivamente no planejamento estratégico”. (C6)

Ambas as concepções encontram respaldo nas teorias apontadas por autores que relacionam a influência da cultura no comportamento das pessoas conforme pode ser visto nos apontamentos de Connors e Smith (2011, p. 7) onde afirmam que a cultura aproxima-se de modelos mentais compartilhados que levam as pessoas inseridas em uma organização a adotar e praticar determinados comportamentos. Abordam, ainda que a cultura organizacional “é a maneira coletiva como as pessoas pensam e agem”.

A cultura, portanto, condiciona o comportamento das pessoas a ponto de se admitir a constituição, derivada da cultura da empresa, de uma personalidade organizacional que em alguns casos exerce tanto poder subjetivo junto aos indivíduos integrantes da empresa, que eles se despersonalizam e abrem mão de seus objetivos particulares para se consagrarem aos desígnios da organização (Accorsi *et al*, 2011:39). Na abordagem da psicologia social, a “cultura de uma organização pode ser considerada uma espécie de personalidade coletiva e mesmo de um jeitão característico de cada empresa” (Johann, 2013:145).

O coletivo, portanto, se sobrepõe ao individual, sendo que, nas empresas em geral, a cultura também pode levar à construção de uma competência coletiva resultando da interação entre as pessoas que implica “complementariedades, sinergias, cooperações ou mesmo cumplicidade que elevam a competência da organização a um nível superior ao das somas das competências individuais” (Retour *et al.*, 2011:80). (JOHANN *et al* 2015, p. 18-19)

Em comparação com as respostas do *coaches* e com os referenciais teóricos, é possível afirmar que o comportamento das pessoas, decorrentes dos aspectos que

formam a cultura organizacional, estão diretamente relacionado à maneira de ser e de fazer da organização. A estratégia, como fator primordial é influenciada fortemente, visto que são as pessoas que fazem parte das equipes de trabalho que através de processos estratégicos, táticos e operacionais executam os planos de ação para execução da estratégia. Caso a estratégia não esteja coerente com a cultura organizacional, isto pode levar a formação de equipes que possuem dificuldades em priorizar os objetivos coletivos, comprometendo os resultados da corporação.

Para que possa ocorrer um alinhamento entre a execução da estratégia e cultura corporativa, baseado em um diagnóstico feito anteriormente, os mecanismos de reavaliação da cultura organizacional podem contribuir de maneira significativa. A figura 4 apresenta o entendimento dos *coaches* profissionais em relação aos mecanismos de reavaliação da cultura corporativa e a relação com os processos e práticas de *coaching*.

Sujeito	Questão 8) Sílvio Luiz Johann, um dos teóricos sobre cultura organizacional, utiliza a abordagem de mecanismos avançados para a reavaliação da cultura corporativa. Estes mecanismos são os seguintes: reaprendizagem organizacional, gestão de talentos, cidadania corporativa, gestão participativa e matriz de indicadores. Qual a sua percepção em relação à maneira como estes mecanismos estão relacionados ao processo e práticas de <i>coaching</i>?
C1	Reaprendizagem organizacional, - autoconhecimento e identificação de crenças e modelos mentais; Gestão de talentos, - liderança <i>coach</i> , mentoria e <i>counseling</i> ; Cidadania corporativa, - percepção do universo e de si (autoconhecimento, além da difusão da postura prestadia); Gestão participativa – liderança <i>coach</i> ; Matriz de indicadores - uso de ferramentas como <i>SWOT</i> , missão e propósitos, matriz de prioridades, matriz do tempo, planos de ação e outras.
C2	Acredito que eles podem estar relacionados dependendo da forma de atuação do <i>coach</i> . Por exemplo, quando falamos em gestão de talentos, se faz necessária a experiência do Coach em saber extrair corretamente as informações das pessoas, em saber provocar os gestores para que eles trabalhem de forma sistêmica, enxergando o todo. Penso que, para isso, quanto mais capacitado for o profissional de <i>coach</i> , melhor será esta visão e este entendimento das relações entre as pessoas e departamentos.
C3	Na verdade, esse é o ciclo de aprendizagem de uma equipe de alto desempenho, que todo líder dever ter o conhecimento e fazer que aconteça em sua organização, pois só assim terão um grande diferencial em frente a sua concorrência e o mercado.
C4	Penso que todos eles estão conectados com uma cultura de <i>coaching</i> , pois eles têm uma linha em comum em que abordam: mudança, aprendizagem, desempenho, desenvolvimento, prática de valores. Todos estes aspectos são avaliados, monitorados e motivados a serem praticados.
C5	Acredito que estes mecanismos estão ligados ao aprender. Então o papel do <i>coaching</i> é o de promover o aprendizado da cultura organizacional através de suas ferramentas.
C6	Percebo os mesmos altamente relacionados com a prática da reavaliação da cultura, pois o Coaching atua fazendo conexão com todos os processos organizacionais. O que o Coaching propõe é um alinhamento destes mecanismos já que estão diretamente vinculados com o valor humano, o principal condutor e agente da cultura. Estes mecanismos não atuam no campo técnico, mas no campo humano, buscando novas formas produtivas de liderar, motivar e inspirar pessoas, desenvolvendo uma nova cultura organizacional.
C7	Entendo que o <i>coaching</i> por se tratar de uma metodologia de mudança de comportamentos para o alcance de resultados positivos, tem forte relacionamento com esta teoria. Promover um ambiente de aprendizagem contínua para desenvolver novas competências ou treinar as atuais habilidades vai elevar o nível de sentimento de “pertença” que por sua vez vai de encontro à abordagem desta teoria.
C8	Esses mecanismos estão relacionados às práticas de <i>coaching</i> , pois fazem com que os indivíduos se sintam parte do negócio, participem de forma ativa das transformações,

muitas vezes sendo que a empresa precisa mudar rapidamente e esse processo rápido de mudança só é possível quando se utiliza de práticas de *coaching* que façam com que os indivíduos encontrem rapidamente o novo caminho a seguir.

Quadro 4: Reavaliação da cultura corporativa

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Merecem destaques as respostas apontadas pelo sujeito C6 e C7 que abordam de forma mais acadêmica a relação dos mecanismos com os aspectos de *coaching*, envolvendo mais uma vez a concepção já citada anteriormente que diz respeito à mudança e desenvolvimento de comportamentos coerentes com a cultura da organização. Conforme menciona C7, o desenvolvimento de novas competências é crucial para a elevação do sentimento de pertença das pessoas.

De forma mais prática, o sujeito C1 aborda cada um dos mecanismos de reavaliação da cultura corporativa e quais estratégias práticas ligadas ao *coaching* podem contribuir para o desenvolvimento destes. Importante destacar que tais abordagens estão relacionadas com o Modelo conceptual de reavaliação da cultura corporativa conforme figura abaixo:

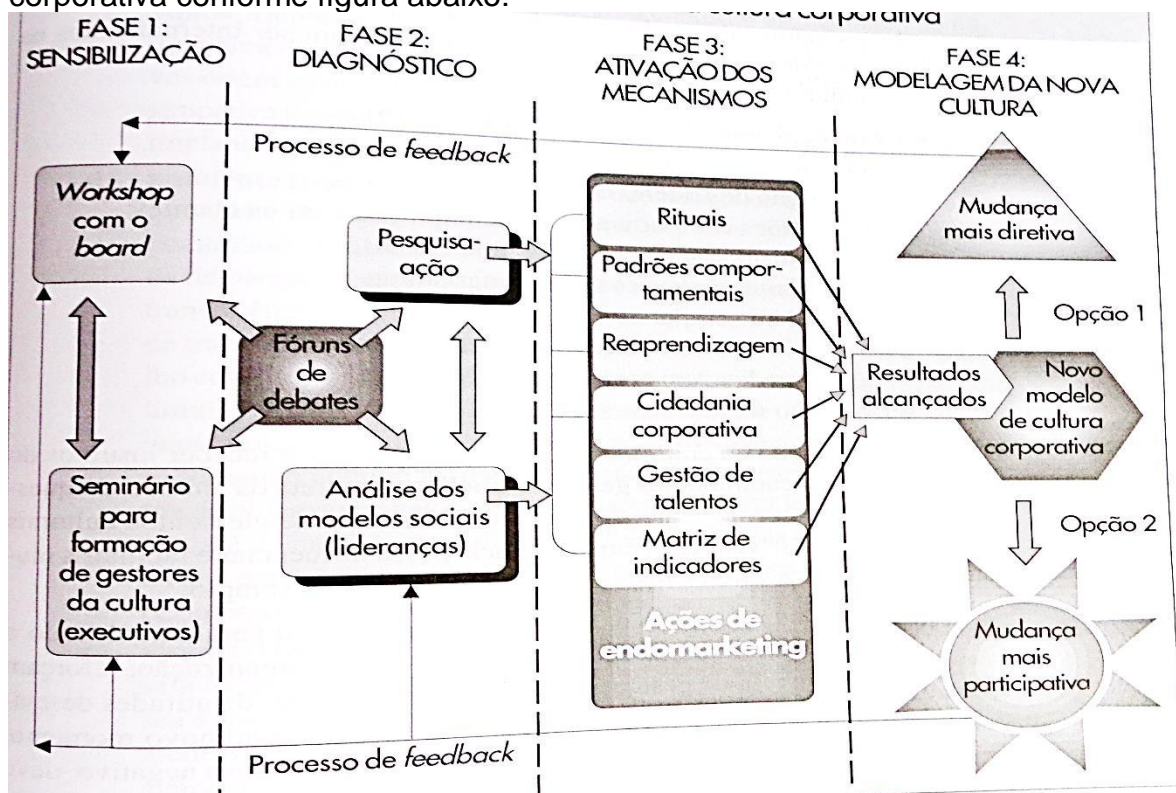


Figura 2: Modelo Conceptual de reavaliação da cultura corporativa

Fonte: Johann (2004, p.59)

Conforme resposta de C1 as práticas sugeridas para desenvolvimento dos mecanismos, estão diretamente relacionadas com a fase 3, apresentada no modelo, que diz respeito a ativação dos mecanismos, lavando sempre em consideração o resultado que se espera alcançar.

Os demais respondentes abordaram a relação do *coaching* com os mecanismos de uma maneira mais subjetiva, vindo a contribuir com as três principais concepções identificadas. Neste sentido, é possível concluir que através de práticas e técnicas de *coaching*, os mecanismos de reavaliação da cultura corporativa estão diretamente relacionados, visto que é possível desenvolvê-los

através de abordagens do *coaching* e ainda contribuir com outras fases de reavaliação da cultura.

Um fator importante que necessita ser observado é que o desenvolvimento destes mecanismos através do *coaching* deve estar alinhado com objetivos estratégicos possíveis de serem executados e alcançados, sendo eles monitorados por indicadores que possam demonstrar o nível de desenvolvimento da cultura organizacional.

4.3 Características das equipes de alto desempenho

As questões 6 e 7 do formulário de entrevistas abordam a concepção e as características das equipes de alto desempenho. As respostas são apresentadas conforme quadros 6 e 7.

Sujeito	Questão 6) O que você enquanto <i>Coach</i> entende por equipes de alto desempenho?
C1	Aquelas equipes comprometidas que trabalham juntas (pessoas e equipes) para superar resultados e ainda viverem com tranquilidade a vida pessoal e profissional. São equipes que se formam por pessoas apaixonadas pelo que fazem
C2	Entendo que são equipes que chegam ao resultado esperado, de maneira ética, organizada e com o menor gasto de energia entre as relações interpessoais.
C3	São as equipes maduras que entendem seu papel, as metas da organização e são focadas em resultados, e não há necessidade de cobrança, pois elas realizam o que precisa ser realizado juntamente com a liderança.
C4	Entendo que equipes de alta performance são equipe que tem clareza e consciência sobre o que precisa ser feito. São equipes que sabem e fazem o que precisa ser feito para que o resultado seja entregue.
C5	Equipe alinhada aos objetivos e valores organizacionais; com excelente comunicação; ótima produtividade e que seja respeitada pelas demais equipes e chefias.
C6	Existe, empiricamente, um consenso de que uma equipe de alto desempenho apresenta sentimento e entrega. Efetivamente, a organização conquista metas e atinge seus resultados. É possível reconhecer esta teoria quando se faz pesquisa de clima na organização e os indicadores apontam bons índices de implicação e, ao mesmo tempo, de resultados obtidos.
C7	Entendo que equipes de alto desempenho conseguem operar de maneira sincronizada e focada em diversos momentos organizacionais, sejam de avanços e progresso, sejam de desafios e momentos negativos. A diversidade de formação, cultura e experiência é um dos fatores mais ricos dentro de uma equipe, pois esta diversidade, gerará complementariedade, o que por sua vez, impacta profundamente na resolução de problemas e na criatividade na busca de soluções.
C8	Uma equipe de alto desempenho é uma equipe onde você consegue fazer com que cada indivíduo de um pouco mais de si, vá um pouco mais além, doando-se mais, estando focado no objetivo comum. Porém para que isso seja possível é preciso ter um líder também de alta performance.

Quadro 6: Equipes de alto desempenho

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

É possível analisar e perceber que as respostas a cerca do entendimento de equipes de alto desempenho trazidas pelos *coaches* profissionais seguiram uma coerência e uniformidade. As respostas permitem relacionar com a concepção teórica de Tonet et al (2009) abordando que as equipes de alto desempenho são aquelas que superam os padrões e limites convencionais e surpreendem pelos resultados que conseguem atingir. As pessoas que integram estas equipes tem clara noção do potencial que possuem e buscam desenvolvimento em todas as dimensões humanas: racional, sensorial, emocional, cultural e espiritual.

O que difere as equipes de alto desempenho, das demais equipes, ainda na visão de Tonet et al (2009, p.72) é “pelo grau e pela profundidade do compromisso

de cada um com os eu próprio desenvolvimento e com o sucesso dos demais membros das equipes”.

Alinhado à concepção referente às equipes de alto desempenho, encontram-se as características destas equipes. O quadro 7 apresenta na visão dos entrevistados sobre suas principais características.

Sujeito	Questão 7) Quais, em sua opinião, são as principais características de uma equipe de alto desempenho?
C1	Bem estar, felicidade, qualidade de vida, comprometimento, envolvimento, alegria e AMOR. Em alguns momentos são resilientes também.
C2	As principais características que entendo serem necessárias é que os indivíduos devem possuir um alto grau de autoconhecimento. Saber trabalhar em grupo, ouvir, estar focado, comprometido e saber claramente onde pretendem chegar enquanto indivíduos afeta os resultados. Para isso, cada membro da equipe deve investir um tempo para se autodesenvolver.
C3	Sabem qual é a meta, tem foco, tem competência naquilo que faz, e buscam fortemente o resultado.
C4	Para mim, equipes de alto desempenho são times que obtêm resultados extraordinários, que atuam num nível muito mais elevado de desempenho, comprometimento e resultados. Características de equipe de alto desempenho: <ul style="list-style-type: none"> • Visão do todo: Cada membro compreende o contexto no qual o time atua, compreende os impactos exercidos por suas ações individuais nos companheiros e na performance do time. • Responsabilidade, cooperação e comprometimento. • Propósito: times de alto desempenho compreendem seu propósito, do seu time e de sua empresa. Os objetivos são aceitos e compartilhados como todos • Equilibra talentos, personalidades e habilidades: Variedade gera sinergia e isso faz com que o todo seja maior do que a soma de suas partes. • Comunicação Eficaz: A circulação de ideias é livre e a opinião diferente favorece a troca de ideias, e a divergência de opiniões é criativa e não destrutiva. • Motivada por desafios: são movidas por desafios, e tem coragem para assumir compromissos. • Aprende: está sempre aberta ao aprendizado e a mudança
C5	Sincronia; alinhamento; comunicação rápida e eficaz; excelentes resultados; respeito/reconhecimento do trabalho;
C6	Acredito na importância de uma equipe estar inserida em uma organização com clima justo e transparente, focado na comunicação e <i>feedback</i> . Para sua atuação e intervenção na cultura, a equipe necessita ter, além de identificação e paixão, objetivos definidos, motivação pelo desafio, tendo necessidade da superação, e, ainda, ter um líder que direcione e valorize.
C7	Abertura ao aprendizado. Comunicação fluída. <i>Feedback</i> sistemático. <i>Follow-up</i> frequente. Desenvolvimento de competências. Metas claras. Objetivos de vida (individual) claros. Valores alinhados.
C8	Envolvimento de todos, Desafios, Capacitação, Apoio, Reconhecimento, Valorização, Bem remunerados, Jornadas flexíveis.

Quadro 7: Características das equipes de alto desempenho

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

É possível perceber que as características apontadas, em alguns casos, se diferem nos termos, mas não no sentido. Os *coaches* apresentam em suas respostas um foco voltado aos resultados que estas equipes podem alcançar. As respostas encontram subsídios nas características das equipes de alto desempenho apontadas por Finamor et al (2015, p. 69 – 71) que são: **a) empatia** – refere-se a disposição que os integrantes de uma equipe possuem para entender a necessidade dos outros e em decorrência delas, atender aqueles que precisam de suporte. **b) autoeficácia**: corresponde a percepção do indivíduo sobre suas capacidades para alcançar os objetivos a que se propõe. **c) transparência**: neste contexto, o termo é

ampliado e entendido dentro dos padrões de comunicação, de sinceridade e de intenções entre as pessoas de uma equipe de alto desempenho. **d) inteligência emocional:** o uso equilibrado dos processos cognitivos e emocionais não apenas garante a qualidade das relações entre pessoas, mas torna-se uma chave possível de superar os desafios e aprimorar constantemente os processos de trabalho. **e) autogestão:** corresponde às ações como iniciativa para resolver problemas, responsabilidade com as entregas, comprometimento com a instituição e com demais componentes da equipe devem fazer parte do foco comportamental do indivíduo, tendo assim uma conduta de autogestão de sua performance profissional.

4.4 Estratégias de fortalecimento da cultura organizacional e desenvolvimento de equipes

Para a análise de estratégias de desenvolvimento da cultura organizacional através de técnicas e abordagens de *coaching*, é feita uma análise das respostas mais relevantes apontadas pelos *coaches* profissionais em relação à questão 9, conforme mostra o quadro 8.

Sujeito	Questão 9) Quais etapas você enquanto <i>coach</i> julga serem relevantes para iniciar um processo de desenvolvimento de uma cultura organizacional, utilizando-se de abordagens e técnicas de <i>coaching</i>?
C1	Proporcionar reflexão a cerca de si e do outro (líderes – executivos); Formar líderes com abordagem <i>coaching</i> ; Programa de treinamento e desenvolvimento; Mapeamento de processos; Programa de valorização dos trabalhadores; Construção da cultura de cidadania;
C2	O trabalho que realizo costumo dizer que ele é feito sob medida, ou seja, cada cliente é único e suas particularidades são analisadas. Então, não existe um processo linear. Porém, de uma maneira geral, tudo inicia com o delineamento claro dos objetivos do trabalho a ser realizado em conjunto com a direção da empresa. A primeira parte do trabalho é ouvir muito todas as pessoas envolvidas no processo. A partir disso, estabelecem-se os próximos passos.
C4	Ao meu ver, o <i>coaching</i> educacional é essencial para ter sucesso em um processo de <i>coaching</i> (tanto organizacional quanto pessoal). Em uma organização isso deve ser feito com muita atenção e cuidado para deixar claro qual é a “parte” da empresa, qual é a “parte” dos funcionários e qual é a “parte” do <i>coach</i> para todos os envolvidos. Atentar também para a forma de relação, vínculo, sigilo e parceria. Se estes aspectos não ficarem claros para todos os envolvidos, o processo e o resultado ficarão comprometidos.
C6	A intervenção do <i>coach</i> sempre requer respeito. Honrar o que já foi construído é uma forma de positivar a organização, preparando o solo corporativo. Assim, o processo de alteração no processo do desenvolvimento da cultura organizacional exige 3 etapas importantes: diagnosticar, analisar e, então, desenvolver. Cada uma destas etapas requer pressupostos claros e portanto utiliza-se ferramentas que oferecem elementos substantivos e concretos para o processo eficaz.
C7	Especificação de objetivos e clareza do lugar que a organização deseja alcançar; Identificar os recursos necessários para esta realização; Fixar os valores e princípios para balizar a operação; Identificar as competências necessárias a serem desenvolvidas; Promover a capacitação/treinamento/formação necessária para suprir os gaps; Estabelecer a agenda de desenvolvimento emocional dos membros; Realizar <i>feedback</i> e <i>follow-up</i> sistemático; Celebrar avanços e conquistas; Estabelecer uma relação “saudável e realista” entre Desafio X Competências;
C8	Diagnóstico Plano de ação Intervenção Acompanhamento

Quadro 8: Etapas para o processo de desenvolvimento da cultura organizacional
 Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Merece destaque as respostas dadas pelos C1, C6 e C7, os quais abordaram etapas previstas para a construção de um programa de desenvolvimento da cultura organizacional. Estas respostas encontram embasamento na concepção teórica abordada por Johann *et al* (2015, p. 59-60) onde recomenda que os projetos de mudança organizacional encontrem amparo em um programa continuado de gestão da cultura da organização, conforme etapas específicas no referencial teórico.

Utilizando-se das respostas dadas pelos *coaches* profissionais e analisando a bibliografia consultada para este estudo, propõem-se para o desenvolvimento de uma cultura organizacional as ações estratégicas abaixo descritas:

- Definição em planejamento estratégico qual o modelo de cultura que deve existir na organização. Esta definição deve ser realizada pela alta administração, considerando:
 - a) Quais os valores culturais serão trabalhados e internalizados na cultura corporativa;
 - b) Qual o estilo de liderança que os gestores devem adotar como representantes e exemplos de revitalização da cultura;
 - c) Qual o modelo de gestão – participativo ou diretivo – que a empresa utilizará no processo de desenvolvimento da sua cultura.
- Criação de um projeto de mudança e desenvolvimento de cultura organizacional alinhado ao Planejamento Estratégico e seguindo as etapas descritas por Johann (2015, p. 59-60), sendo:
 - a) Sensibilização: realizar com a alta administração por meio de entrevistas e workshops para a percepção dos benefícios que poderão advir do processo;
 - b) Diagnóstico e formação de modelos sociais: através dos resultados da pesquisa de clima organizacional e percepção da alta administração;
 - c) Ativação dos mecanismos de reavaliação: aplicar e internalizar os mecanismos de reavaliação da cultura corporativa desenvolvendo os gestores como influenciadores e disseminadores da cultura;
 - d) Modelagem da nova cultura: definição da cultura a ser desenvolvida por meio diretivo (alta administração) ou participativo (envolvimento de todas as pessoas).
- Criação e realização de um programa de desenvolvimento de líderes alicerçado na abordagem e ferramentas de *coaching* (desenvolvimento de líderes coach) e alinhado com as diretrizes estratégicas.
- Implantação de ações decorrentes do desenvolvimento de líderes com a participação e apoio das equipes de trabalho, estimulando o sentimento de pertencimento e engajamento das pessoas nas decisões;
- Proposição de elaboração de planejamento estratégico de modo horizontal com a construção de planos de ações pelas pessoas da organização;
- Realização de encontros de desenvolvimento o autoconhecimento dos seus líderes e preparando-os para autodesenvolverem-se e inspirar/desafiar seus liderados a quererem o mesmo.
- Criação e implantação de um plano de retenção e valorização das pessoas, como estratégia para fortalecimento e desenvolvimento das equipes.
- Criação, implantação e acompanhamento de indicadores de desempenho que permitam mensurar os resultados decorrentes das estratégicas implantadas.

Orienta-se a utilizar o “Modelo conceptual do *balanced scorecard* com a inclusão da quinta perspectiva”, abordado por Johann (2004, p.124)

5 CONCLUSÃO

O processo de *coaching* pode ser considerado como estratégia de desenvolvimento da cultura organizacional. Da mesma forma como pode desenvolver pessoas, se aplicado em nível organizacional é possível obter um crescimento sustentável das empresas potencializando os seus resultados. Através da pesquisa e estudo realizado é possível perceber que o desenvolvimento da cultura organizacional, se pautada através de técnicas e abordagens do *coaching*, contribui também para a formação de equipes de alto desempenho, visto que o *coaching* é capaz de moldar e desenvolver novos comportamentos e atitudes, desenvolvendo assim o jeito de ser e de fazer no contexto organizacional, onde os principais atores neste contexto são as pessoas.

Os objetivos a que se se propôs este estudo foram: analisar como as técnicas e abordagens do *coaching* podem contribuir para o desenvolvimento da cultura organizacional, proporcionando a formação de equipes de alto desempenho; relatar o perfil profissional dos *coaches* participantes da pesquisa; identificar com base em entrevistas com *coaches* profissionais atuantes, a inter-relação do *coaching* com os mecanismos de reavaliação da cultura corporativa de Johann(2004); analisar as percepções dos entrevistados acerca das características das equipes de alto desempenho, comparando-as com as referências bibliográficas; e, propor estratégias de fortalecimento da cultura organizacional e desenvolvimento de equipes através do processo e técnicas de *coaching*.

Quanto ao primeiro objetivo, sendo este o objetivo geral do estudo, foi possível analisar e concluir que o *coaching* pode contribuir para o desenvolvimento da cultura organizacional, e como resultado deste desenvolvimento, também contribuir para a formação de equipes de alto desempenho, visto que uma organização que possui uma cultura sólida e em constante desenvolvimento, pode ser também considerada uma organização com equipes de alta *performance*. O *coaching*, se alinhado às estratégias de reavaliação da cultura corporativa apontadas por Jonhann (2004) é capaz de gerar resultados satisfatórios para todas as partes interessadas no negócio.

No que diz respeito aos objetivos específicos, todos eles também foram atingidos em sua totalidade. Foi possível fazer um relato e tecer um perfil profissional dos *coaches* participantes da pesquisa, os quais muito contribuíram para o desenvolvimento da mesma. Ainda, também se conseguiu estabelecer uma inter-relação do *coaching* com os mecanismos de reavaliação da cultura corporativa, concluindo que alinhando estes mecanismos com técnicas e ferramentas do *coaching* é possível gerar resultados de grande impacto no modelo de negócio.

Em relação ao objetivo de análise das características das equipes de alto desempenho sob a visão dos entrevistados e comparando-as com as referências bibliográficas, encontrou-se total alinhamento das duas percepções. Isto leva a concluir que as equipes de alto desempenho se encontram principalmente nas organizações que possuem a sua cultura organizacional sólida e bem desenvolvida. No que tange a proposição de estratégias de fortalecimento da cultura organizacional através do processo de *coaching*, é possível afirmar que deve ser pautada através de uma profunda análise do contexto organizacional, e com base neste diagnóstico, elaborar ações alinhadas ao planejamento estratégico, utilizando

do *coaching* como estratégia capaz de gerar resultados decorrentes do desenvolvimento da cultura corporativa atingindo todas as esferas da organização.

O estudo traz uma perspectiva fundamentada em referencial e o coloca em evidência quando corrobora a teoria com os resultados da pesquisa. Os entrevistados mostram claramente o quanto se tem de riqueza em desenvolvimento nas organizações quando se unem *coaching*, equipes de alto desempenho e cultura organizacional, num olhar recíproco de aprendizagem e evolução. A grande colaboração da teoria está nas características de equipes de alto desempenho apontadas por Finamor et al (2015): empatia, autoeficácia: transparência, inteligência emocional e autogestão. Estas características são atuantes em processos de mudanças e no desenvolvimento e atendem claramente ao que se propôs o estudo. Johann (2015), quando aborda em suas concepções sobre cultura organizacional os mecanismos avançados para a reavaliação da cultura corporativa: reaprendizagem organizacional, gestão de talentos, cidadania corporativa, gestão participativa e matriz de indicadores também fala na mesma linguagem dos *coaches* entrevistados – que mostram o *coaching* como processo de mudança, ferramenta que auxilia na busca de metas e modelo de aprendizagem e ainda um processo de profundo autoconhecimento. Equipes de alto desempenho necessariamente passam por reavaliação de valores, princípios, modelos de gestão, indicadores em tempo integral, principalmente nestes tempos de mudanças constantes. É justamente nesta concepção de reavaliação que se encontra a modelagem de comportamentos e atitudes que transformam o jeito de ser e de fazer das organizações.

Pode-se afirmar ainda, que atendidos os objetivos e formadas as conclusões que este estudo proporcionou, o mesmo contribui de maneira significativa ao acadêmico autor do mesmo. À academia, acredita-se que contribuiu em relação à aplicabilidade do *coaching* alinhado à cultura organizacional como um modelo científico. Em termos de estudos sobre gestão de pessoas, acredita-se que tenha sido desenvolvido um estudo diferencial com informações que fazem refletir e corroborar momentos e oportunidades de crescimento e fortalecimento das organizações.

BIBLIOGRAFIA

BAUMANN, Zygmund. **Modernidade líquida**. 1ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BLANCO, Valéria Bastos. **Um estudo sobre a prática de *coaching* no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação), Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília, 2006.

CONNORS, Roger; SMITH, Tom. **Mude a cultura da sua empresa e vença o jogo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FINAMOR, Ana Ligia Nunes et al. **Construção de equipes de alto desempenho**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M.T.L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. P. 11-34

- FITZGERALD, C.; BERGER, J.G. **Executive coaching: practices e perspectives**. 1 ed. Palo Alto: Davies-Black, 2002.
- GALLWEY, Timothy W. **O jogo interior de tênis**. 1. Ed. São Paulo: Textonovo, 1996
- GARCIA, Ana Lúcia. **O Processo de coaching nas organizações empresariais**. Porto Alegre, 2011. Tese (Mestrado em Psicologia Social), Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Ana Paula C. Z. et al. **Coaching e Mentoring**. 1ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015
- HANDY, C. **Os deuses da administração**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1994.
- JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- _____. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2013
- JOHANN, Sílvio Luiz et al. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 1 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.
- LIPPI, Flávia. **Spiritual coaching**. 1. Ed. São Paulo: Ed: Matrix, 2011
- MARQUES, José Roberto. **Leader coach: coaching como filosofia de liderança**. 1. ed. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- _____, José Roberto. **Coaching, um acelerador para o seu sucesso**. 1 ed. São Paulo: IBC, 2012.
- _____, José Roberto. **Self coaching: o poder do autoconhecimento**. 1 ed. São Paulo: IBC, 2013.
- PAES, Nadir. **Coaching – O caminho para desenvolver e potencializar competências e obter resultados extraordinários**. In: PÉRCIA, André (Org.) **Master Coaches: técnicas e relatos de mestres do coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012, p. 313-320.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.
- SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- _____. **Cultura Organizacional e liderança**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001
- TEIXEIRA, Enise Barth.; ZAMBERLAN, Luciano.; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Ed. Unijui, 2009.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005
- TONET, Helena et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- WILBER, Ken. **A Visão Integral**. 1 ed. São Paulo: Cultrix, 2008

Sou acadêmico do curso de Pós Graduação Latu Sensu MBA em Coaching e Gestão de Pessoas da Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, e estou desenvolvendo meu artigo de conclusão de curso relacionado à temática de cultura organizacional e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho através de técnicas e práticas de *Coaching*.

Solicito sua colaboração no sentido de responder às questões a seguir, pensando em como você enquanto *Coache* Profissional percebe as questões relacionadas ao Coaching como estratégica de desenvolvimento da cultura organizacional e a formação de equipes de alto desempenho. Sua participação é de fundamental importância.

Saliento que os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e que sua identidade será preservada.

Obrigado pela atenção!

Jonas Laércio Graffunder

Acadêmico do Curso de Pós Graduação Latu Sensu MBA em *Coaching* e Gestão de Pessoas da Unijuí – Ijuí/RS

IDENTIFICAÇÃO:

- a) Idade: _____
- b) Em qual área formou-se na Graduação?
- c) Escolaridade: () Graduação completa
() Pós Graduação completa
() Mestrado
() Doutorado
- d) Segmento de atuação () Empresarial () Educacional () Autônomo
() Consultoria () Outro – Qual? _____
- e) Tempo (em anos) de atuação como *Coache Profissional*:
- f) Instituição na qual realizou a formação/formações em *Coaching*: _____
- g) Quantas horas de formação em *Coaching* possui? _____
- h) Nº de horas (aproximado) de atuação em trabalhos relacionados ao *Coaching*?
Sessões:
Treinamentos/consultorias:

QUESTÕES DISCURSIVAS

- 1) Qual é o seu entendimento em relação ao conceito de Cultura Organizacional?
- 2) Na sua visão enquanto *Coach*, de que maneira o desenvolvimento da cultura organizacional pode contribuir para a estratégia de uma empresa?
- 3) Como a cultura organizacional pode influenciar a equipe em sua *performance* ou desempenho no trabalho?
- 4) Quais as características mais marcantes relacionadas à cultura organizacional de uma organização que você enquanto *Coach* julga serem importantes para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho?
- 5) De que maneira o *Coaching* pode contribuir para o desenvolvimento e/ou mudança de cultura de uma organização? Quais os principais fatores de atuação e desenvolvimento?
- 6) O que você enquanto *Coach* entende por equipes de alto desempenho?
- 7) Quais, em sua opinião, são as principais características de uma equipe de alto desempenho?
- 8) Sílvio Luiz Johann, um dos teóricos sobre cultura organizacional, utiliza a abordagem de mecanismos avançados para a revalorização da cultura corporativa. Estes mecanismos são os seguintes: reaprendizagem organizacional, gestão de talentos, cidadania corporativa, gestão participativa e matriz de indicadores. Qual a sua percepção em relação à maneira como estes mecanismos estão relacionados ao processo e práticas de *Coaching*? (*Para resposta a esta questão, favor consultar o Apendice B – Glossário*)
- 9) Quais etapas você enquanto *Coach* julga serem relevantes para iniciar um processo de desenvolvimento de uma cultura organizacional, utilizando-se de abordagens e técnicas de *Coaching*?
- 10) De que maneira o *Coaching* pode ser aplicado como estratégia para a formação de equipes de alto desempenho?

APÊNDICE B – Glossário – Mecanismos de Revalorização da Cultura Corporativa

Prezado *Coache* Profissional,

Para lhe auxiliar na resposta da questão 8, abaixo é apresentado o conceito de cada um dos mecanismos de Revalorização da Cultura Corporativa. Estes mecanismos são abordados por Sílvio Luiz Joahnn, em seu livro “Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional”.

Saliento que os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e que sua identidade será preservada.

Obrigado pela atenção!

Jonas Laércio Graffunder

Acadêmico do Curso de Pós Graduação Latu Sensu MBA em *Coaching* e Gestão de Pessoas da Unijuí – Ijuí/RS

Mecanismos avançados de revalorização da cultura corporativa: instrumentos que as organizações normalmente empregam para obter um alto nível de devoção e para estimular o orgulho das pessoas por pertencerem a algo maior, fazem parte:

- a) **Reaprendizagem organizacional:** mecanismo avançado de revalorização da cultura corporativa, por meio da qual a empresa capta as mudanças em curso no mundo exterior, analisa-as e, se for de sua conveniência, cria novos valores adjacentes e ancora-os em sua cultura.
- b) **Gestão de talentos:** o estabelecimento da cultura corporativa de alto desempenho requer um elevado nível de competência das pessoas que atuam nas organizações, e é necessário que os subsistemas de recursos humanos – admissão, integração, treinamento, administração da remuneração e outros – sejam colocados a serviço da obtenção continuada desse elevado nível de competência. A gestão de talentos busca dotar a empresa de uma verdadeira equipe de campeões, capazes de, simultaneamente, alcançar resultados e praticar os valores da cultura corporativa.
- c) **Cidadania corporativa:** prática de valores, na cultura corporativa, mobilizadores de resultados socialmente relevantes.
- d) **Gestão participativa:** mecanismo avançado de revalorização da cultura corporativa, capaz de proporcionar à empresa, a adoção de um modelo flexibilizado ou participativo de gestão organizacional. Na modelagem participativa ou democrática, todas as pessoas da organização constroem não somente os valores da cultura, mas compartilham a própria gestão cultural, comprometendo-se fortemente com este processo.

(Fonte: Johann, 2004, p. 138 – 139)