

# **A Utilização de Ferramentas de Coaching no Processo de Recrutamento e Seleção Interno**

**Fernanda Augusta de Oliveira Melo**  
**fernanda.melo@foa.org.br**  
**UniFOA**

**Beatriz Moysés Fernandes**  
**UniFOA**

**Hyder Marcelo Araújo Lima**  
**hyder.lima@foa.org.br**  
**UniFOA**

**Patricia Nunes Costa Reis**  
**patricia.nunes@foa.org.br**  
**UniFOA**

**Resumo:** Considerando que o coaching é uma ferramenta necessária ao fortalecimento da gestão empresarial num cenário cada vez mais acirrado e dinâmico, a premissa básica deste artigo é o estudo referente à adaptabilidade do coaching como fator estratégico com foco em resultados assertivos no processo de recrutamento e seleção interno. O estudo tem como objetivo a apresentação de algumas ferramentas de coaching que facilitem o processo de R&S interno e, com esta finalidade, a seleção foi dividida em duas etapas e duas ferramentas são apresentadas para cada uma: modelo CHA, modelo de mudança, perguntas poderosas, e pressupostos da PNL. A partir daí dá-se a possibilidade e a necessidade de unir o coaching ao processo de R&S interno, reter e aproveitar mais assertivamente os talentos já inseridos na empresa, possibilitando assim uma maior competitividade no mercado. A pesquisa foi realizada a partir de referências bibliográficas, como artigos científicos de autores conceituados e textos técnicos disponíveis na Internet, que serviram de base para o desenvolvimento do tema.

**Palavras Chave:** Recursos Humanos - ferramentas de Coach - Recrutamento interno - Seleção interno -



## 1. INTRODUÇÃO

As alterações advindas do progresso científico e tecnológico vêm modificando o cenário mundial e afetando substancialmente as organizações, obrigadas a atuarem em consonância com essas alterações, ou mesmo a antecipá-las, as organizações, anseiam por vantagens competitivas que possibilitam diferenciá-las de seus adversários, conferindo à área de recursos humanos um posicionamento estratégico, ao mesmo tempo em que passam a exigir demonstrativos concretos da efetividade de suas ações.

Diante deste novo cenário, surgem novas ferramentas de apoio que vem transformando a área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) em um instrumento essencial às novas exigências e demandas, em que os principais objetivos da área destacam-se, além da melhoria do desempenho dos empregados em tarefas cotidianas, a promoção do desempenho e da efetividade organizacional. Ressalta-se que o treinamento é uma ação indicada apenas para remover lacunas nas aptidões do indivíduo, não provenientes das condições inadequadas de trabalho, tampouco a baixos níveis de motivação dos empregados. Dentro destas ferramentas de apoio à gestão de pessoas, está o *coaching*, tema que está cada vez mais em evidência pelas grandes organizações, e que nos últimos anos cresceu em grande proporção dentro das pequenas e médias empresas.

Assim, o *coaching* se apresenta como uma ferramenta potencial, agregando valor e fornecendo grandes diferenciais competitivos aos profissionais, servindo como uma ferramenta facilitadora da gestão de pessoas das empresas, tornando as pessoas mais humanizadas, focadas e alinhadas com suas metas pessoais e objetivos da organização.

Analisando este panorama, parece ficar claro que para as organizações se destacarem no mercado e enfrentarem a acirrada competição do mundo globalizado, elas terão, entre outros fatores, que descobrir a melhor maneira de investir nas pessoas e como retê-las, uma vez que estes “talentos” poderão ser os responsáveis pelo desenvolvimento de soluções diferenciadas para as empresas (SARSUR *et al*, 2003).

O problema que sustentou este estudo foi “como as ferramentas de *coaching* podem melhorar o processo de seleção interno?”.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho consiste em apresentar algumas das ferramentas de *coaching* que facilitem o processo de recrutamento e seleção interno nas organizações. Desta forma pergunta-se: O que é *coaching*? Quais os pressupostos da organização sobre o *coaching*? Qual a concepção dos profissionais que trabalham com *coaching*? Como estas percepções afetam as relações de trabalho e desenvolvimento profissional nas empresas?

A pesquisa será realizada por meio de revisões bibliográficas, dentre elas, artigos científicos de autores conceituados e da internet que servirão como base para o desenvolvimento do tema escolhido.

Diante do exposto, a pesquisa se justifica pelo fato de vir a acrescentar bibliografias que unem o *coaching* ao processo de R&S interno.



## 2. RECRUTAMENTO INTERNO

Segundo Chiavenato (2010, p. 58), “o recrutamento interno consiste em um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados para ocuparem um novo cargo dentro da organização a qual já estão inseridos”.

A procura de candidatos dentro da organização para o preenchimento da vaga motiva-os a se aperfeiçoarem quando deparados com a possibilidade de mudança, havendo a valorização dos recursos humanos já existentes na empresa cria-se a possibilidade de crescimento e a realização pessoal, e também, o sentimento de justiça que é provocado aos mesmos como reconhecimento de seu comprometimento e fidelidade, resultando então em melhor desempenho da mão-de-obra e, conseqüentemente, da instituição.

“De qualquer forma, o recrutamento interno deve ter normas definidas, transparentes e conhecidas por todos para minimizar os eventuais problemas que possam ocorrer” (França, 2007, p. 31).

Pontes (OLIVEIRA *apud* 2008, p. 107) afirma ser “o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos”. Apresenta também que a empresa que opta por tal processo, cria um banco de talentos e oportunidade de fazer carreira, dispondo assim de melhores condições de usufruir de quadros funcionais eficientes e identificados com a cultura organizacional.

Para que haja o remanejamento, os colaboradores recrutados podem sofrer movimentação vertical – promoção, movimentação horizontal – transferência, movimentação diagonal – transferência com promoção e ainda programas de desenvolvimento de pessoal ou planos de carreira.

Para o conhecimento da vaga pelos colaboradores, é necessário lançar mão de algumas ferramentas para a divulgação da mesma como quadro de avisos; comunicação interna dirigida; banco de capital humano interno; encontros da categoria informando disponibilidade; jornal/informativo interno; e intranet ou e-mail para todos, entre outras.

Além disso, existem fontes para tal processo, essas podem ser o banco de dados do profissional, que facilita de forma objetiva o controle e a identificação de potenciais ocupantes para a vaga; banco de talentos, em especial para posições gerenciais, já que consolida elementos sobre os que são considerados potenciais candidatos; e cartazes ou anúncios na entrada ou na recepção da empresa, estes especificando o foco em candidatos internos, geralmente utilizados para cargos de níveis operacionais.

O recrutamento interno exige integração de subsistemas, ligados ou não ao setor de recursos humanos. Faz-se mister o conhecimento prévio de informações como os resultados dos testes de seleção; resultados das avaliações de desempenho; resultados dos programas de treinamento e aperfeiçoamento; análises da descrição de cargos; análises dos planos de carreira; verificação das condições de promoção e substituição; análise de dados emitidos pelo departamento pessoal – normalmente requisitos para vagas de níveis mais baixos; avaliação de desempenho; e outros.

Como todo processo, é necessário que se adote alguns critérios para a obtenção de um resultado positivamente significativo, como levantamento de candidatos reais e potenciais; divulgação adequada da existência da vaga; informações sobre os critérios e fatores preferenciais de escolha; e seleção objetiva dos candidatos.

Mesmo sendo citado como primorosa opção por alguns autores, este processo apresenta vantagens e desvantagens, que apresentam-se listados a seguir.



## 2.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno é mais econômico e costuma ser mais rápido que o recrutamento externo, pois só depende da disponibilidade do colaborador para ser transferido e/ou promovido, apresenta também maior índice de validade e de segurança, visto que não necessita período de experiência, nem integração. Considera-se como fonte de motivação, além de estimular o autodesenvolvimento e autoavaliação aproveitando assim o investimento da empresa em treinamento.

“Desenvolve uma competição ética entre os colaboradores, uma vez que as oportunidades são oferecidas a todos e aproveitadas por aqueles que, realmente demonstrem condições de merecê-las”. (CARVALHO, PASSOS, SARAIVA, 2008, p. 69).

No entanto, se considerado que os colaboradores estão prontos para serem promovidos e tal processo não ocorrer, corre o risco de frustra-los. Além disso, se administrado incorretamente, a organização pode elevar seu funcionário a um nível maior que seu grau de conhecimento, é necessário também oxigenar, renovar, a organização, pois os mesmos problemas e situações podem dificultar a criatividade e o surgimento de novas ideias.

Faz-se mister, uma boa cultura instituída sensibilizando o quadro de gestores, pois se houver a possibilidade de um colaborador ser promovido, principalmente quando implica-se aumento salarial ou de *status*, e o gerente ponderar que sua equipe não atingirá os resultados por falta de tal funcionário, essa situação o desmotivara fortemente podendo até ocasionar o desligamento do mesmo da empresa.

Conhecendo as vantagens e desvantagens do processo, analisa-se que para que haja bom resultado, é necessário que a organização ofereça um ambiente e cultura propícios para sua implementação, se tal exigência for suprida, a utilização das técnicas apresentadas irá favorecer o resultado.

## 2.2. SELEÇÃO INTERNA

De acordo com França (2007, p.34), “a seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Este processo busca alinhar as expectativas e potencialidades do candidato com as expectativas necessárias para a ocupação do cargo.

Chiavenato (2010 p. 106) define seleção interna como:

Escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (Chiavenato, 2010 p. 106)

O mesmo autor aponta que os critérios do processo de seleção devem ter fundamentos em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido.



## 2.3. O CONCEITO DE *COACHING*

Para que se conheça o termo *coaching* faz-se necessário saber a origem do termo.

### 2.3.1. A PALAVRA *COACHING*

*Coaching*, muitas vezes confundido com o termo *coach*, é uma palavra em inglês, origina-se de uma antiga palavra anglo-saxônica, ambas de mesmo significado, “carruagem”, e origem comum. Na Hungria medieval, numa cidade chamada Kocs, onde as carruagens paravam a caminho da Europa central, começaram a fabricar um tipo elegante e confortável de veículos de tração animal com suspensão de molas de aço denominado “*kocsi szeker*”. Com o tempo, essas “*kocsi*” passaram a ser chamadas como o nome da cidade, Kocs, além de tornarem-se a maneira mais elegante e rápida para se deslocar de um ponto a outro. (LAGES e O’CONNOR, 2010). Daí a adaptação de Kocs para o inglês *coach*, treinador e então, *coaching*, treinamento.

Foi somente nos anos 80, nos Estados Unidos, que este conceito passou a designar uma atividade profissional dentro das organizações. A economia nesse período sofreu uma ampla expansão do setor de serviços, com o rompimento nos padrões de produção e um aumento de complexidade social e econômica. A era da informação suplantou a industrial e os administradores passaram a sentir que o conhecimento teria um valor superior para o capital na geração de riqueza. Ativos do conhecimento em breve pesariam mais para uma empresa do que ativos de capital. Basta lembrar que os anos 90 conheceram a euforia das empresas ponto.com, no qual o maior valor da empresa eram seus empreendedores com seu talento. (MARTIN e MOLDOVEANU, 2003).

De acordo com essas modificações, a prática de *coaching* foi inserida nesse novo contexto, uma forma de consultoria de auxílio ao cliente, como resposta estratégica e profissional para a gestão, liderança, desenvolvimento pessoal e organizacional estando em fase de consolidação.

Seguindo a metáfora que “ir de *Coach*” significa chegar rápido onde se quer de maneira elegante, o *coaching* oferece um meio para se chegar a um fim, um processo de aprendizagem acelerada, desenvolvimento e autodesenvolvimento.

Esse sistema proporciona uma metodologia que agrega técnicas e recursos de áreas como a ciência do comportamento – psicologia, sociologia e neurociências, e ferramentas da administração, gestão, planejamento estratégico e outros.

“Essas definições contêm quatro importantes elementos do *coaching*: mudança, preocupação, relacionamento e aprendizado.” (LAGES e O’CONNOR, 2010 p. 5).

Analisando definições típicas e consensuais apresentadas em muitos livros e escolas de *coaching*, torna-se necessário adotar uma perspectiva abrangente para que se possa observar claramente os recursos que o método faz uso. Dentre algumas delas cita-se mudanças cognitivas de natureza emocional e comportamental, “arte de facilitar o desempenho, o aprendizado e o desenvolvimento de uma pessoa” (DOUGLAS, 1999), munir pessoas com as ferramentas, os conhecimentos e as oportunidades, liberar o potencial a fim de maximizar seu desempenho, e auxiliar a mudança no sentido em que almejam e seguir na direção desejada.

Do esporte aos negócios, a figura do *coach* formou-se gradativamente, ampliando suas competências: construtor de confiança em direção a performance (WHITMORE, 2006), consultor voltado para resultados (SCHEIN, 2003), treinador de gerentes (IVANCEVICH, 1995), apoiador para melhoria nas relações interpessoais e de comunicação com *stakeholders* (BECKHARD, 2003; ULRICH, 2003) e o *coaching* integral, uma prática que busca “auxiliar



uma outra pessoa a evoluir ou desenvolver-se através de um processo de transformação” (SHERVINGTON, 2005, p. 10).

## **2.4. INTERAÇÃO DA PNL COM O COACHING**

O *coaching* utiliza da Programação Neurolinguística (PNL), que “é definida de maneira geral como o estudo da estrutura subjetiva” (LAGES e O’CONNOR, 2010 p. 86).

Subjetividade trás como significado no dicionário Michaelis: sf (subjetivo + i + dade) Caráter ou qualidade de subjetivo.

O’Connor e Seymour (1995 p. 19) corroboram dizendo:

A arte porque cada pessoa imprime sua personalidade e seu estilo àquilo que faz, algo que jamais pode ser apreendido através de palavras ou técnicas. E é a ciência porque utiliza um método e um processo para determinar os padrões que as pessoas usam para obter resultados excepcionais naquilo que fazem. (O’CONNOR E SEYMOUR, 1995 p. 19)

De acordo com Lages e O’Connor (2011), “as habilidades de PNL são perfeitamente compatíveis com o *coaching*, visto que a PNL engloba três importantes elementos em seu título: programação, neuro e linguística”.

Resumindo, portanto, PNL é o estudo da maneira como a linguagem afeta o nosso modo de pensar e, conseqüentemente, as nossas ações. A PNL afirma que as mudanças podem ocorrer de três formas: mudando-se a maneira como a pessoa fala sobre uma determinada questão, mudando-se o seu modo de pensar sobre a questão e mudando-se o seu comportamento. A PNL utiliza uma série de distinções que têm utilidade no *coaching*. (LAGES e O’CONNOR, 2010 p. 86)

Faz-se importante ressaltar os códigos que os clientes transmitem através das ferramentas, fornecem pistas, e não respostas. Sendo assim, a técnica se torna enriquecedora para o processo de recrutamento e seleção interno de uma organização.

## **2.5. FERRAMENTAS DE COACHING A SEREM APLICADAS A SELEÇÃO**

As ferramentas de *coaching* apresentadas neste estudo visam maximizar a eficácia do processo de seleção interno.

Para atingir tal objetivo optou-se por dividir a seleção em duas etapas: a primeira com foco em um grande grupo e a segunda aplicada em um número de candidatos pré-selecionados.

### **2.5.1. PRIMEIRA ETAPA**

Devido à possibilidade do número de colaboradores recrutados ser superior ao número de vagas, apresenta-se a primeira etapa como uma ferramenta de triagem e de aplicabilidade a atender toda e qualquer demanda, visando reduzir a somente candidatos efetivamente potenciais à ocupação da vaga.

Para que haja maior congruência, faz-se necessário que a empresa apresente o que espera do candidato selecionado, mapeando as qualificações desejadas para a ocupação do cargo.

Serão aplicadas então duas técnicas: modelo CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) e modelo de mudança.



### 2.5.1.1 MODELO CHA

O modelo CHA fará com que o candidato mapeie seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo assim, avalia-se a capacidade do mesmo desenvolver-se. Para análise de resultado, o recrutador deverá observar como o colaborador apresenta-se diante dos requisitos interessantes que a organização procura para preencher a vaga.

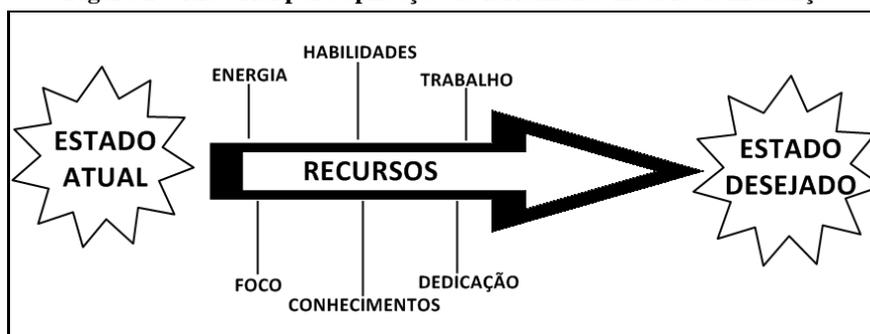
Para tornar-se mais fácil a aplicação, a ferramenta pode ser apresentada através de um questionário padrão fornecido pela equipe responsável, buscando a minimização de variações de respostas.

### 2.5.1.2. MODELO DE MUDANÇA

O modelo de mudança consiste em pedir ao candidato que pense em sua situação atual dentro da empresa e imagine como estaria se conquistasse o cargo pretendido, fazendo anotações em um material pré-disposto pela equipe, analisando os pontos positivos e negativos da movimentação.

É interessante que esta ferramenta seja trabalhada com imagens, como exemplificado na figura 1, orientando o candidato a analisar quais recursos serão necessários a ele para ocupar a vaga pretendida. Segue amostra a exemplo.

**Figura 1 – Material para aplicação da ferramenta modelo de mudança**



**Fonte:** Adaptado pela autora de O'Connor e Seymour p. 32, 1995.

### 2.5.2. SEGUNDA ETAPA

Uma vez selecionados através da primeira etapa alguns candidatos potenciais, cabe à utilização de outras ferramentas que exijam mais tempo de aplicação e de análise de resultado. São citadas assim as perguntas poderosas e pressupostos da PNL.

#### 2.5.2.1. PERGUNTAS PODEROSAS

Essas questões são chamadas de poderosas por serem compostas de palavras específicas que orientam o pensamento e as emoções do entrevistado. Perguntas formuladas com método e técnica que direcionam o pensar à forma construtiva e otimista. Em conjunto as perguntas rotineiras de uma entrevista comum, auxiliarão de forma a maximizar o aproveitamento das respostas, tornando-a assim mais eficaz.

#### 2.5.2.2. PRESSUPOSTOS DA PNL

Utilizados para tratar de uma situação limitante, que pode ser neste caso uma situação relacionada a rotina de trabalho do cargo pretendido, ao serem aplicados conscientemente,



permitem soluções eficazes em curto prazo, minimizando assim o risco de o candidato maquiara resposta.

Este exercício tem por objetivo ampliar a percepção do candidato utilizando os pressupostos - formas de pensar e agir - e a distribuição espacial para separar as diferentes questões envolvidas e trazer mais opções para o cliente. (LAGES e O'CONNOR, 2010).

A figura 2 (abaixo) aponta a utilização de espaços necessários para o desenvolvimento da ferramenta:

**Figura 2 – Modelo para aplicação da ferramenta Pressupostos da PNL**



Fonte: Elaborada pela autora.

Na Tabela 1 serão exemplificadas as perguntas necessárias para desenvolver a ferramenta.

**TABELA 1: Legenda do exercício pressupostos da PNL.**

Situação Limitante	Situação atual do candidato
Quebra de estado	Ponto neutro, serve para quebrar o estado.
1.O mapa não é o território	O que está vivendo é apenas um mapa e não a realidade. Que outros mapas poderia usar?
2.O que você foca, aumenta	Onde está o seu foco? Onde pode levar o foco?
3.Você faz parte do sistema	Qual é a sua contribuição para a manutenção da situação?
4.Há Intenção Positiva por trás do comportamento	Qual é o propósito positivo por trás das ações de todos os presentes?
5.Flexibilidade	Está funcionando o que está fazendo? Identifique três respostas alternativas.
6.Os recursos existem no sistema	Está se lembrando de confiar que o sistema tem os recursos necessários para mudanças desejadas?
7."Não existe fracasso, tudo é feedback"	Você está mantendo uma mentalidade de "feedback"? O que aprende aqui?

Fonte: Elaborado pela autora.

Do leque de ferramentas e técnicas que um profissional *Coaching* pode utilizar, escolheu-se quatro: modelo CHA, modelo de mudança, perguntas poderosas e pressupostos da PNL, para adapta-las ao processo rotineiro de uma seleção interna.



### 3. CONCLUSÃO

Analisando o mercado atual como um todo, nota-se a importância de ferramentas competitivas necessárias ao fortalecimento da gestão, onde o *coaching* se apresenta como diferencial.

Quando for mais utilizado pelas empresas como um processo, auxiliando na gestão de pessoas, trará resultados mais efetivos tanto nos ciclos de aprendizagem quanto no compartilhamento do conhecimento, principalmente pela obtenção de metas através do foco e do direcionamento, características principais desta técnica.

Tal instrumento foca não só na organização, mas torna seus membros mais humanizados, focados e alinhados com suas metas pessoais e objetivos empresariais.

O estudo expôs como objetivo apresentar algumas das ferramentas de *coaching* que facilitem o processo de R&S interno, e, com a finalidade de alcançá-lo dividiu-se a seleção em duas etapas e em cada uma delas duas ferramentas foram apresentadas: modelo CHA, modelo de mudança, perguntas poderosas, e pressupostos da PNL.

A partir daí dá-se a possibilidade e a necessidade de unir o *coaching* ao processo de R&S interno, reter e aproveitar mais assertivamente os talentos já inseridos na empresa, trazendo então a possibilidade de maior competitividade no mercado.

A pesquisa, feita através de revisões bibliográficas, torna-se então enriquecedora para o meio acadêmico, visto que não existem publicações que façam a ligação destas duas técnicas.

### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ANABB.** BB implanta o Plano de Carreira e Remuneração. Acessado em 04 de Abril, 2012. Disponível em: <http://www.anabb.org.br>

**BANOV, M.** Recrutamento, seleção e competências. Ed. Atlas, 2010.

**BECCKHARD, R.** Como fazer o coaching dos coaches. In: Goldsmith, M. *et. al. Coaching: o exercício da liderança.* Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**CHIAVENATO, I.** Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa. 7<sup>o</sup> edição. Ed. Manole, 2010.

\_\_\_\_\_ Recursos Humanos. 7<sup>o</sup> edição. Ed. São Paulo, 2002.

**FRANÇA, A.** Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. Ed. Atlas, 2007.

**IVANCEVICH, J.** *Human Resource Management.* New York: Irwin, 1995.

**LAGES, A. e O'CONNOR, J.** Como o coaching funciona. 1<sup>o</sup> edição. Ed. Qualitymark, 2010.

**MARTIN, R. e MOLDOVEANU, M.** Capital X Talento: batalha que está reconfigurando os negócios, *Harvard Business Review*, v. 81, n. 7, 2003.

**O'CONNOR, J. e SEYMOUR, J.** Introdução à programação neurolinguística: Como entender e influenciar as pessoas. 7<sup>o</sup> edição. Ed. Summus, 1995.

**OLIVEIRA, C.** O recrutamento interno como fator motivacional, Luziânia, 2009. Acessado em 19 de Fevereiro, 2012. Disponível em:



[http://www.luziania.ueg.br/master/biblioteca/tcc\\_adm/o\\_recrutamento\\_interno\\_como\\_fator\\_motivacional.pdf](http://www.luziania.ueg.br/master/biblioteca/tcc_adm/o_recrutamento_interno_como_fator_motivacional.pdf)

**SCHEIN, E.** Coaching e consultoria: os dois são a mesma coisa? In: Goldsmith, M. *et. al.* *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**ULRICH et. al.** *Liderança orientada para resultados*. Como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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