

## A PERCEPÇÃO DOS GESTORES NA CONSTRUÇÃO E NA APLICABILIDADE DO PROCESSO DE *COACHING*: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO VALE DOS SINOS - RIO GRANDE DO SUL

Gracieli Fatima de Lima<sup>1</sup>

Beatriz Barreto Machado Athanásio<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo tem por finalidade analisar a percepção dos gestores com relação à construção e a aplicabilidade do processo de *coaching*. Como forma de aprofundar o estudo, buscou-se, verificar e descrever os tipos de competências na aplicabilidade do processo de *coaching*, identificar e descrever competências em comum entre os gestores durante a construção desse processo, e ainda, descrever a percepção dos gestores com relação ao seu próprio comportamento perante a equipe (liderados) durante o processo de *coaching* e quando da sua aplicabilidade. Para melhor entendimento, procurou-se abordar temas relativos ao assunto como: as organizações e a gestão de pessoas nas organizações, as competências, o processo de *coaching* e suas tipologias. Para tanto, a presente pesquisa, quanto ao objetivo é exploratória, e quanto aos procedimentos técnicos, é um estudo de caso e bibliográfica. A abordagem do problema é qualitativa e quantitativa e o método de trabalho é o dedutivo. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário fechado e de um questionário aberto, para uma amostra não probabilística, e analisados de forma interpretativa. Desta forma, concluiu-se que os gestores perceberam o processo de *coaching* durante sua construção como uma oportunidade de desenvolvimento, de autoconhecimento e de descobertas, pois, ele oportunizou a otimização de suas competências, possibilitando o incentivo à mudança, promovendo a evolução dos indivíduos e da própria organização quanto à sua real aplicabilidade.

**Palavras-chave:** *Coaching*. Competências. Organização.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the perception of managers regarding the construction and applicability of the coaching process. In order to deepen the study, sought to verify and describe the types of skills in the applicability of the coaching process, identify and describe common skills among managers during the construction of the coaching process, and also describe the perception of managers relation to their own behavior towards the staff (led) during the coaching process and when its applicability. For better understanding sought to approach issues related to the subject as the organizations and the management of people in organizations, the skills, the coaching process and its typologies. Therefore, this research, as the goal is exploratory and on the technical procedures, is a case study and literature. The problem approach is qualitative and quantitative and the working method is deductive. The survey was conducted through a closed questionnaire and an open questionnaire, for a non-probabilistic sample, and analyzed interpretively. Thus, it was concluded that managers realized the coaching process during its construction as an opportunity for development, self-knowledge and discoveries, because it provided an opportunity to optimize their skills, providing the incentive to change, promoting the development of individuals and the organization itself when its real applicability.*

**Keywords:** *Coaching*. Skills. Organization.

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. gracilauer@gmail.com

<sup>2</sup> Professora orientadora das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. biambrs@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se atualmente que há a necessidade de se investir no capital humano para o desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores, pois, segundo Silva (2008), o capital humano compreende: capacidade, experiência e conhecimento, podendo ser igualado aos aspectos tangíveis e intangíveis das organizações, e noutro contexto, num conjunto mais abrangente de investimentos que influencia o bem-estar e a produtividade do indivíduo, das empresas e das nações. Em uma época de mudanças e desafios, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar este capital humano colocando-os em ação de modo rápido e eficaz na busca por soluções (RIBEIRO, 2005).

Para que seus objetivos sejam atingidos, diante dos desafios de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as organizações percebem que seus colaboradores são seu maior patrimônio. Consequentemente há uma necessidade de contínuo desenvolvimento deste capital humano nas organizações que recorrem à realização de diversos processos com o objetivo de estimular o potencial de seus colaboradores. Um desses processos é chamado de *coaching*.

Entende-se por *coaching* “[...] um processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional” (LOTZ e GRAMMS, 2014, p. 17). Verifica-se, desta forma, que o *coaching* é um processo que incentiva a melhoria de comportamento dos indivíduos para a sua própria evolução e para a evolução das organizações. Conforme Barbieri (2012), o processo de *coaching* viabiliza: visão de futuro, estratégia, cultura e sistema de gestão, propiciando uma melhoria na gestão de conflitos institucionais, desenvolvimento de equipes e auxílio nas mudanças organizacionais.

Já para Bloch *et al* (2012), o processo de *coaching* atua para desenvolver as competências nos colaboradores, os quais a organização quer reter. Desta maneira, o processo motiva os colaboradores na busca do desenvolvimento de suas competências, auxiliando-os a superarem seus resultados, elevando o nível de responsabilidade junto à organização, bem como desenvolver sua capacidade de liderança. Desta maneira, recorre-se à prática do processo de *coaching* como uma possibilidade para o estímulo à mudança e readequação de estratégias para o alcance dos objetivos da organização.

Lotz e Gramms (2014) descrevem vários tipos de processos de *coaching*, entretanto, destacam o processo de *coaching* executivo como o processo indicado para o desenvolvimento de habilidades de liderança, podendo atuar fundamentalmente em três linhas

que são: competências e habilidades com foco no projeto atual, desempenho com foco no cargo atual e desenvolvimento com foco em responsabilidades de cargo futuro.

Lima (2013) também relata que o processo de *coaching* executivo é o processo adequado para capacitar gestores para o desenvolvimento de uma organização. Portanto, percebe-se que o processo de *coaching* executivo é um processo direcionado a profissionais com algum poder de autoridade dentro da organização, propiciando-lhe seu desenvolvimento profissional, alinhando sua visão pessoal com os valores organizacionais.

Neste sentido, com o objetivo de alcançar a melhoria em seus processos, a indústria situada no Vale dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul utilizou-se do processo de *coaching*, tema deste estudo, como um caminho na busca pela otimização das competências de seus gestores e realizou o processo de *coaching* com um grupo de 10 colaboradores no período que compreende de 2012 a 2014. Assim, diante do exposto, cabe questionar a percepção dos gestores com relação ao processo de *coaching* no decorrer de sua construção e quanto à sua real aplicabilidade.

A motivação em pesquisar sobre este assunto deu-se ao observar o interesse por parte das organizações em promover o desenvolvimento de competências de colaboradores através de novos processos, como forma de descobrir, atrair e reter talentos. Também, percebe-se a tendência do colaborador em querer evoluir, ou seja, seu esforço em se destacar profissionalmente diante de tanta concorrência e seu interesse em utilizar novos processos para tal realização.

Através deste estudo procurou-se analisar a percepção dos gestores com relação à construção e aplicabilidade do processo de *coaching*. Como forma de aprofundar o estudo, buscou-se: verificar e descrever os tipos de competências na aplicabilidade do processo de *coaching*, identificar e descrever competências em comum entre os gestores durante a construção do processo de *coaching*, e, por fim, buscou-se descrever a percepção dos gestores com relação ao seu próprio comportamento perante a equipe (liderados) durante o processo de *coaching* e de sua aplicabilidade.

Na seção dois deste artigo, serão apresentados temas pertinentes ao assunto como: as organizações e a gestão de pessoas nas organizações, as competências, o processo de *coaching* e suas tipologias. Na seção três encontra-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, na qual são apresentados os procedimentos metodológicos, o tipo de estudo e de pesquisa utilizados. Na seção quatro, encontra-se a apresentação dos resultados, o que possibilitou analisar a realidade da indústria situada no Vale dos Sinos, no

estado do Rio Grande do Sul, no que tange ao processo de *coaching*, e, por fim, na seção cinco, tecer as considerações que permitem responder a problemática envolvida.

Este estudo será de grande importância para o meio acadêmico e para as organizações, pois contribuirá, através deste estudo de caso, elucidar o processo de *coaching* na construção de novas lideranças e, conseqüentemente, na evolução das organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 As organizações

As organizações estão sempre em busca de mudanças para atender as exigências do mercado em que atuam, neste contexto faz-se necessário citar que:

[...] a palavra organização pode ser usada para significar uma unidade social representando um agrupamento de pessoas que interagem para alcançar um objetivo comum e específico, ou para designar a função administrativa que constitui o ato de integrar recursos e órgãos, estabelecendo relações entre eles (MORAES, 2001, p. 89).

Sendo assim, uma organização é constituída pela soma de esforços de pessoas com os mesmos objetivos, as quais buscam realizar um papel através de planejamento e divisão de trabalho conforme a necessidade do mercado em que atuam.

Assim, conforme Carneiro (2012), a forma de atuação das organizações pode ser classificada em três grupos: primeiro setor, segundo setor e terceiro setor, conforme Quadro 1:

**Quadro 1: Classificação das organizações.**

<b>Classificação das organizações</b>	
<b>PRIMEIRO SETOR</b>	É composto pelas organizações que aplicam o dinheiro público em ações realizadas em benefício da sociedade. Verifica-se que o primeiro setor trata-se do setor público, tais como: prefeituras, governos e presidência, além de outras empresas ligadas a estes.
<b>SEGUNDO SETOR</b>	Neste setor são classificadas as empresas que trabalham em benefício próprio. Pode-se dizer que este trata do setor privado, onde o lucro é revertido para cobrir os custos da empresa e para remunerar seus sócios.
<b>TERCEIRO SETOR</b>	É composto por organizações juridicamente constituídas “sem fins lucrativos”, que têm como objetivo investimentos privados para ações em benefício da sociedade, como, por exemplo, as ONG’S (Organizações não governamentais).

Fonte: Adaptado de Carneiro (2012).

Conforme o exposto percebe-se que os três setores são uma forma de caracterizar a atuação de cada organização. Porém, independente do setor no qual está classificada, a organização é composta por pessoas e, nesse sentido, faz-se necessário gerir estas pessoas buscando atingir o objetivo organizacional, conforme o setor em que elas atuam.

Cita Maximiano (2009, p.03), ainda, que:

A sociedade é feita de organizações que fornecem os meios para atendimento das necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende das organizações.

Assim, observa-se que uma organização é considerada também fonte para o desenvolvimento e sobrevivência da sociedade. Estas empregam colaboradores que através de sua força de trabalho propiciam à sociedade condições de subsistência, propiciando, assim, um círculo virtuoso de bem-estar. Cruz *et al* (2010, p. 2) salientam que “[...] diante das perspectivas atuais, nas quais as organizações precisam se destacar para se tornarem competitivas no mercado, faz-se necessário investir no colaborador”, pois uma organização encontra seu desenvolvimento através do desempenho e da dedicação de seus colaboradores.

Por meio de uma organização torna-se possível alcançar objetivos que seriam inatingíveis por um indivíduo apenas.

Moraes (2001) cita que numa organização são os administradores que definem sua estrutura organizacional, passando de um modelo teórico planejado para uma ação organizacional que contribuirá para o alcance dos objetivos de todos os integrantes.

Pode-se definir estrutura organizacional como um conjunto de unidades organizacionais ou órgãos, inter-relacionados através de relações funcionais e hierárquicas, utilizadas para integrar todos os recursos da empresa – humanos e materiais – visando alcançar objetivos predeterminados (MORAES, 2001, p. 89).

Verifica-se, desta forma, que a estrutura organizacional é composta pela sinergia de recursos: humanos e materiais, visando a um objetivo como o setor da economia, no qual se enquadra. Conclui Cury (2000), que a organização é um sistema planejado de esforços no qual cada participante tem tarefas a executar. É onde cada indivíduo realiza seu trabalho e muitos se destacam pela forma como o conduzem. Assim, observa-se a importância de gerir para que eles se desenvolvam e assim possam colaborar para o crescimento da instituição e do seu próprio crescimento profissional.

## 2.2 Gestão de pessoas nas Organizações

Com o passar do tempo, o modo de lidar com as pessoas foi evoluindo e a área conhecida como área de Administração de Recursos Humanos, na visão de Gil (2007), passou a utilizar a expressão Gestão de Pessoas.

Kops *et al* (2013, p. 17-18) explicitam que:

[...] essa expressão envolve não somente as práticas e as políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negócio da organização, que é o nosso papel da área de pessoas nas organizações. Esse novo papel implica em perceber as pessoas como parcerias da organização, e não mais como recurso, por essa razão a ARH passa a usar a denominação gestão de pessoas, inicialmente porque pessoas não são administradas, mas, sim, gerenciadas; e também porque não são recursos, mas pessoas com complexidade e subjetividade que lhes são inerentes.

Do ponto de vista de Marques (2016a, p. 1), a área de gestão de pessoas visa a “[...] humanizar as instituições, adaptando as empresas para manterem a harmonia e a satisfação tanto do empregado quanto do empregador.” Essa harmonia prima por maximizar quatro pilares importantes que são a participação, a capacitação, o envolvimento e o desenvolvimento do colaborador (MARQUES, 2016a).

Implicitamente esta mudança de nomenclatura propiciou um amadurecimento das relações entre as pessoas, em consonância com a evolução dos sistemas das organizações. Lakatos (2007) explicita que as relações humanas podem ser planejadas, organizadas e tratadas com processos adequados (LAKATOS, 2007).

Aqui, cabe destacar, dentro das teorias da administração, a Teoria das Relações Humanas (1932) que teve como ícone o pesquisador Elton Mayo. De acordo com Moraes (2001), através da experiência de Hawthorne, dirigida por Elton Mayo (1880-1949), nos Estados Unidos da América, dentro da companhia *Western Electric* tornou-se possível fazer uma avaliação sobre a relação entre os efeitos físicos e a preocupação com as estruturas e processos por parte dos empregadores, para dar espaço à análise, por parte dos empregadores, das implicações em avaliar os sentimentos, os comportamentos e o comprometimento para com a organização por parte das pessoas, sendo esse fator decisivo, segundo Lakatos (2007), na produtividade.

Marras (2002) complementa que com o movimento da Teoria das relações humanas, houve uma quebra de paradigma, pois o novo modelo de administração proposto a partir da Teoria das Relações Humanas teve como base a mudança na relação entre empregados e empregadores, propondo aumentar a produtividade através da eliminação dos conflitos

organizacionais. Assim, compreende-se que o desafio das organizações, num primeiro momento, foi o de melhoria na forma de contato entre os empregadores com seus colaboradores para redução de conflitos, objetivando, num segundo momento, um aumento da produtividade, conforme destaca Gil (2007, p.19): “[...] o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais dos indivíduos na produtividade”.

Pode-se analisar, isso posto, que até a implementação da Teoria das Relações Humanas nas organizações o indivíduo era visto por elas como um meio de produção apenas, ou seja, era considerado um ser simples com comportamento pouco variado. O surgimento do movimento das Relações Humanas propiciou que o *Homo Economicus*<sup>3</sup> desse espaço à inserção do *Homo social*<sup>4</sup>, pois a ordem passou a ser a de se preocupar com o indivíduo, com as suas necessidades e outras variáveis comportamentais destes (MARRAS, 2002).

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2007, p. 19).

Dessarte, a relevância da descoberta da sobreposição dos fatores psicológicos sobre os fatores fisiológicos faz com que a área de gestão de pessoas torne-se essencial nas organizações propiciando a integração do indivíduo, colaborador, com a organização.

Segundo Leme (2006), a partir de então, muitos processos foram introduzidos na organização pela área de Gestão de Pessoas, para que os colaboradores otimizassem seu potencial e desenvolvessem assim suas competências.

### 2.3 Competências

Fleury e Fleury (2004, p.30) definem competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos,

---

<sup>3</sup>*Homo Economicus* era considerado acima de tudo um ser racional, tomava decisões baseadas no conhecimento dos caminhos que lhe apresentavam. Era julgado como um ser humano simples e previsível, com comportamento pouco variado, pois incentivos financeiros, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir o seu desempenho e melhorar sua produtividade (LAKATOS, 2007).

<sup>4</sup>*Homo Social* é o homem cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas, já que ao mesmo tempo ele é condicionado tanto pelo sistema social quanto pelas demandas de ordem biológicas, necessitando de diferenças individuais, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização (LAKATOS, 2007).

recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Ainda, Le Boterf (2003) cita que o profissional reconhecido como competente é aquele que sabe agir partindo de um interesse em distinguir o conjunto dos recursos e a ação que mobiliza esses recursos. Trata-se de um agrupamento de qualidades, incorporado à pessoa como conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc...

Contribuindo, Rabaglio (2006, p.23) afirma que se pode definir competência como: “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho nos resultados atingidos”. Leme (2006) complementa que, Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) são os pilares das competências onde, conhecimento e habilidade estão ligados às competências técnicas, e a atitude está ligada às competências comportamentais. Como se verifica no Quadro 2:

**Quadro 2: Visualização do CHA.**

<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATITUDES</b>
<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridades, cursos, especializações, etc...	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Fonte: (RABAGLIO, 2001, p.6).

“Esse desdobramento do CHA é muito rico, pois dá uma noção da dimensão do significado competência em cada um de seus pilares e, ao mesmo tempo, da integração de ambos”. (LEME, 2005, p.18)

Neste sentido, observa-se que competência é pensada como um conjunto de características, justificando-se por um nível elevado no desempenho em conhecimentos, habilidades e atitudes que o colaborador detém. Através do desenvolvimento desse perfil, o colaborador supera seus resultados e contribui para o alcance dos objetivos da organização.

Para os autores Fleury e Fleury (2004), competência pode ser associada a verbos, conforme Quadro 3:

**Quadro 3: Competências para o profissional**

<b>ITEM</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>SABER AGIR</b>	Saber o que e por que faz.
	Saber julgar, escolher, decidir.
<b>SABER MOBILIZAR</b>	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
<b>SABER COMUNICAR</b>	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
<b>SABER APRENDER</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência.
	Rever modelos mentais.
	Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
<b>SABER COMPROMETER-SE</b>	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
<b>SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
<b>TER VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: (FLEURY e FLEURY, 2004, p.31).

Constata-se que, ao descreverem essas características, os autores Fleury e Fleury (2004) apontam padrões já conhecidos pela sociedade. Entretanto, as organizações demonstram maior preocupação com a formação de competências por meio de investimentos para o desenvolvimento de pessoas. Então, o desenvolvimento de competências dos colaboradores torna-se um possível progresso na evolução de equipes e de modo consequente impulsiona o crescimento e desenvolvimento da organização.

Neste contexto, recorre-se ao processo de *coaching* como a oportunidade para o desenvolvimento de tais competências, onde o profissional entende o sentido das ações, confronta com a realidade, a forma de agir e pensar. Passa a perceber a necessidade em alinhar os objetivos em conjunto com o desempenho de suas competências, expandindo sua capacidade como líder dentro da organização.

#### **2.4 O processo de *Coaching***

Inseridas num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, as organizações focam em busca de seu desenvolvimento e crescimento. “O ambiente organizacional é cheio de pressões e desafios diários e contínuos” (LOTZ e GRAMMS, 2014, p.9).

Esta busca ocorre aliada à implantação de processos para o desenvolvimento de seus colaboradores e, consequentemente, à melhoria dos processos da organização.

A palavra *processo*, para Lotz e Gramms (2014), vem do latim *procedere*, que significa avançar, mover adiante. Um processo implica, portanto, em um conjunto ordenado de passos sucessivos para se chegar a um objetivo. Assim, quando se trata da implantação de um processo percebe-se que o objetivo é o de aperfeiçoamento.

Um dos processos utilizados para esse aperfeiçoamento é o processo de *coaching*. Segundo Lotz e Gramms (2014, p.17):

O *coaching* é um processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional. O processo envolve a parceria entre dois atores: o *coach* e o *coachee*. O *coach* é o profissional que aplica o *coaching*, municiado pelo domínio de metodologia e ferramentas apropriadas para tal propósito. O *coachee*, ou o cliente, é o indivíduo que passa pelo ciclo de *coaching*.

Observa-se que o processo de *coaching* é um trabalho em conjunto onde um indivíduo busca o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de suas competências auxiliado por um profissional que domina o processo.

Nos dizeres de Krausz (2006), quando o processo de *coaching* é adequadamente conduzido, contribui para que as pessoas e os grupos transformem-se, reflitam a respeito da sua visão, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades para agir de forma coerente e eficaz. Isso se constitui em uma forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

Assim, entre os motivos da relevância do processo de *coaching* observa-se a necessidade, por parte das organizações, de preparar e reter bons líderes, que saibam motivar e capacitar sua equipe. Bons líderes podem trabalhar moldando sua equipe a fim de que ela contribua para a melhoria dos processos e para o crescimento da organização (SERRA, 2014).

Blanco (2006, p.72) refere-se ao *coaching* como:

[...] uma atividade interativa que visa a promover o desenvolvimento de habilidades, disseminar conhecimento e apontar valores e comportamentos que levam ao alcance das metas da organização. Trata-se de uma abordagem personalizada para viabilizar mudanças comportamentais que aperfeiçoem o desempenho profissional, promovam o desenvolvimento por meio do crescimento pessoal ou alterem condutas prejudiciais à efetividade e ao desempenho da organização. Nesse caso, o foco encontra-se principalmente nos resultados observáveis e mensuráveis, não necessariamente no processo.

Uzêda (2008) explicita que o processo de *coaching* conduzido pelo *coach* tem o propósito de facilitar e apoiar as pessoas a atingirem suas metas e objetivos em sua trajetória, pois se trata de um processo contínuo de *feedback*<sup>5</sup> formal e informal para melhorar as habilidades do indivíduo para o trabalho e seu desempenho profissional, encorajando-o em suas necessidades no contexto dos objetivos pessoais e organizacionais.

Nesta circunstância, percebe-se que o *feedback* é visto pelo processo de *coaching* como uma importante ferramenta, pois é através dela que o *coach* e o *coachee* discutem os resultados atingidos e os pontos a serem melhorados.

À medida que um indivíduo adquire novas informações, por observar o objeto sob um diferente prisma, a percepção sobre esse objeto muda. Significa dizer que, quando se muda a forma de olhar, modifica-se a forma de perceber. E, ao mudar a forma de perceber, altera-se a resposta fruto dessa percepção (LOTZ e GRAMMS, 2014, p.38 – 39).

Complementando, Lyons (2012, p.14) relata que “em tempos de grandes mudanças nas organizações, o *coaching* frequentemente fornece o estímulo necessário para a construção e motivação de equipes”. Assim, percebe-se através do processo de *coaching* a oportunidade para o desenvolvimento de competências do colaborador e, em consequência, a descoberta de bons líderes organizacionais.

Na atualidade a qual estamos vivendo, o *coaching* executivo tem se destacado por sua grande influência no desenvolvimento das organizações, bem como os profissionais também acreditam ser um método capaz para o desenvolvimento de equipes, alinhado aos objetivos estratégicos, sendo assim, é aplicados em cargos-chave e cuidadosamente selecionados (LIMA, 2013). Assim sendo, as organizações dependem do aperfeiçoamento de seus líderes para o alcance de seus resultados, portanto recorrem a processos como o *coaching* para trabalhar características particulares e realinhar competências, com a expectativa de transformar o ambiente organizacional (KRAUSZ, 2006).

Há diversos tipos de processos de *coaching*, explicitam-se alguns no Quadro 4:

---

<sup>5</sup> É a informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão (MARQUES, 2014).

**Quadro 4: Tipos de *coaching*:**

Tipos de <i>coaching</i>		Definição	Autor (ano)
COACHING	ESPORTIVO	Tem o objetivo em apoiar e contribuir para que o atleta( <i>coachee</i> ) identifique comportamentos para potencializar sua disciplina e aperfeiçoe sua <i>performance</i> física e psicológica.	Lotz e Gramms (2014)
		"[...] volta-se para a mente do esportista, ajudando-o a ter mais equilíbrio emocional diante das adversidades, desenvolver mais autoconfiança e trabalhar melhor em conjunto para apresentar uma boa <i>performance</i> física durante toda a competição, inclusive em momentos decisivos."	Marques (2016b,p.1)
		"A essência do <i>coaching</i> está em estabelecer um plano de ações para atingir uma meta definida, treinando comportamentos que aumentem a eficiência para alcançar o objetivo, trabalhando cada obstáculo que surge neste caminho."	Barboza (2013)
COACHING	DE VIDA	Concentra-se nas áreas pessoal e profissional do cliente ( <i>coachee</i> ). O foco estará sempre em um assunto imediato e específico como, condições de vida, relacionamentos, estilo, entre outros.	Lotz e Gramms (2014)
		"[...] explora objetivos pessoais, experiências de trabalho ou qualquer outra situação pessoal do <i>coachee</i> ."	Cabeceiro (2013, p.16)
COACHING	DE CARREIRA	Aborda possibilidades e oportunidades de evolução na carreira do <i>coachee</i> , seja na organização na qual ele está inserido ou em outra que almeja fazer parte. Envolve questões diversas da vida futura, assim como crenças, valores, motivações, competências, experiências, entre outros pontos.	Lotz e Gramms (2014)
		"É um acompanhamento para as pessoas que querem encontrar um trabalho, mudar de carreira, ter uma orientação de nível profissional ou voltar ao mercado de trabalho. Esse tipo de <i>coaching</i> é indicado e procurado geralmente por profissionais em início de carreira."	Diaz (2014, p.18)
		"O <i>coaching</i> de carreira baseia-se no uso de técnicas específicas para a gestão de carreiras."	Lima (2013, p.31)
COACHING	EXECUTIVO	É direcionado a profissionais com poder de autoridade dentro da organização e tem como objetivo alinhar sua visão pessoal e seus valores com os da organização.	Lotz e Gramms (2014)
		"[...]é um processo estruturado, porém flexível, que promove um movimento de dentro (reflexão) para fora (ação) e que envolve, fundamentalmente, o engajamento e a motivação do <i>coachee</i> . Ele conduz ao processo de alto desempenho pelo comprometimento com os <i>stakeholders</i> ."	Bloch <i>et al</i> (2012, p.27)
		"[...] o <i>coaching</i> executivo é uma ferramenta e metodologia de desenvolvimento que possibilita ao gestor uma aprendizagem através do exercício na construção do conhecimento, para gerenciar a sua equipe, delegando maior autonomia."	Diaz (2014, p.16)

Fonte: Adaptado pela autora (2016).

Lotz e Gramms (2014, p. 59) relatam, também, sobre o processo de *coaching* executivo que "[...] este se ocupa do desenvolvimento profissional de um executivo em uma organização específica" e que geralmente busca desenvolver habilidades de liderança do profissional atuando fundamentalmente em três linhas: Competências e habilidades com foco no projeto atual, desempenho com foco no cargo atual e desenvolvimento, com foco em responsabilidades de cargo futuro.

Já Bloch *et al* (2012) descrevem que o processo de *coaching* executivo pode ser dividido em 4 (quatro) fases, onde: a primeira fase é a fase de comprometimento, onde se resgata a trajetória do *coachee* e o faz refletir, identificando sua história, suas competências, características pessoais, seus interesses, valores e perspectiva em relação ao processo. Nessa fase também se pode realizar entrevistas com as partes interessadas para identificar a visão do que almejam do processo. A segunda fase é a fase que consiste na elaboração do plano de ação. É quando se resgatam os principais pontos da fase anterior para definir os objetivos. Aqui se definem ações e elimina-se o desnecessário. A terceira fase é a fase chamada de ação de acompanhamento. É quando o plano de ação é aplicado e o *coach* traz o *feedback* necessário. E a quarta e última fase é onde se identificam resultados e o quanto as expectativas foram atingidas.

Cabral (2011) discorre que o processo de *coaching* pode ser interno e externo, entendendo-se por interno quando realizado por alguém de dentro da organização, na maioria das vezes por um superior hierárquico. Já, *coaching* externo, quando realizado por alguém de fora da organização, que não possui nenhum tipo de vínculo empregatício. O processo de *coaching* com profissional externo é o aconselhado, ao se tratar de cargos de alta autoridade e poder dentro da organização.

Corroborando, Ulrich e Johnson (2012, p.51) apresentam que “líderes que estejam neste processo precisam sentir empatia pessoal e profissional e estarem dispostos a compartilhar questões pessoais, o que pode ser difícil com alguém da mesma empresa.” Percebe-se que os profissionais envolvidos no processo de *coaching* executivo precisam se dispor a enfrentar a realidade e se comprometer com as mudanças.

Deste modo, percebe-se que o *coaching* executivo visa a elevar o desempenho do indivíduo e o aumento de resultados positivos, através de muito diálogo entre o *coachee* e *coach*, técnicas e metodologias. Sendo assim, a organização percebe o processo de *coaching* como uma oportunidade em se destacar no mercado.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Vergara (2009), quanto aos objetivos o estudo apresenta-se como pesquisa exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, Prodanov e Freitas (2009) qualificam o trabalho como estudo de caso e pesquisa bibliográfica, respectivamente. Ainda, segundo Prodanov e Freitas (2009), sobre o método de abordagem do problema, foi classificado como quantitativo e qualitativo e quanto à forma de abordagem da pesquisa,

utilizou-se o método dedutivo. Segundo Lakatos e Marconi (2000), o método de procedimento utilizado nesta pesquisa foi o monográfico.

O universo pesquisado consistiu-se de gestores que participaram do processo de *coaching* na indústria localizada no Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. A amostra da pesquisa, na concepção de Prodanov e Freitas (2009), possui característica não probabilística, intencional ou de seleção racional e foi composta por: três coordenadores, dois supervisores, quatro gerentes e um engenheiro. O total da amostra constitui-se de dez gestores.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram dois questionários, sendo um questionário fechado composto por 12 (doze) questões e um questionário aberto com sete (07) questões e, nesse sentido, obteve-se um retorno de 60% dos 10 (dez) questionários fechados e 60% dos 10 (dez) questionários abertos, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 - Pesquisa realizada**

Pesquisa	Enviados	Recebidos	%
Questionários Fechados – Gestores	10	06	60%
Questionários Abertos – Gestores	10	06	60%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A análise dos dados desta pesquisa foi feita de forma qualitativa, através de análise interpretativa, a qual, conforme Severino (2007) torna possível tomar uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, superando a estrita mensagem do texto, considerando as respostas que foram aplicadas através do questionário fechado e do questionário aberto. Posteriormente, essas respostas foram confrontadas com a fundamentação teórica do estudo, podendo-se obter, analisar e entender o que os gestores expuseram.

#### 4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

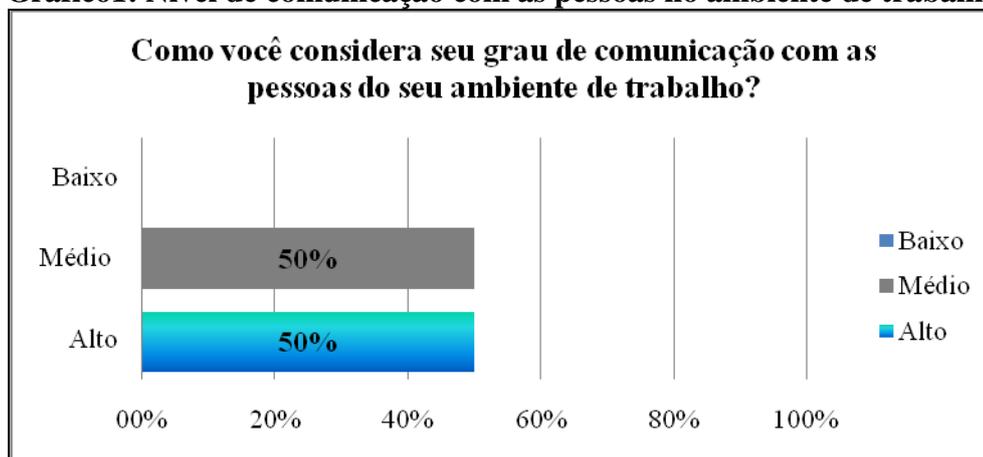
Através de questionário fechado, foi possível verificar, analisar e explanar a real experiência dos gestores da organização com relação ao processo de *coaching*, na sua construção e aplicabilidade.

Com relação ao perfil dos questionados, sujeitos de pesquisa, estes têm em média 48 anos e tempo médio de serviço na organização, objeto deste estudo, de 21 anos. Ainda, 66% destes possuem pós-graduação, 17% detêm nível superior e 17% cursam ensino superior.

Quando questionados a respeito de considerarem-se líderes ou liderados, 100% dos sujeitos de pesquisa responderam que se consideram líderes; sobre a questão, Serra (2014) explana que bons líderes podem trabalhar moldando suas equipes a fim de que ela contribua para o crescimento da organização. Observa-se que quando os gestores de uma organização recebem oportunidades, sentem-se confortáveis em expor ideias e mudanças, e é onde eles trabalham motivados, sentem-se verdadeiramente líderes e donos do negócio, estimulando suas equipes em busca de progresso nos resultados para a organização da qual fazem parte.

Neste sentido, faz-se importante o grau de comunicação destes para com a equipe de trabalho. Em relação ao questionamento sobre o nível de comunicação destes para com a sua equipe, os sujeitos de pesquisa expõem, conforme Gráfico 1:

**Gráfico1: Nível de comunicação com as pessoas no ambiente de trabalho.**



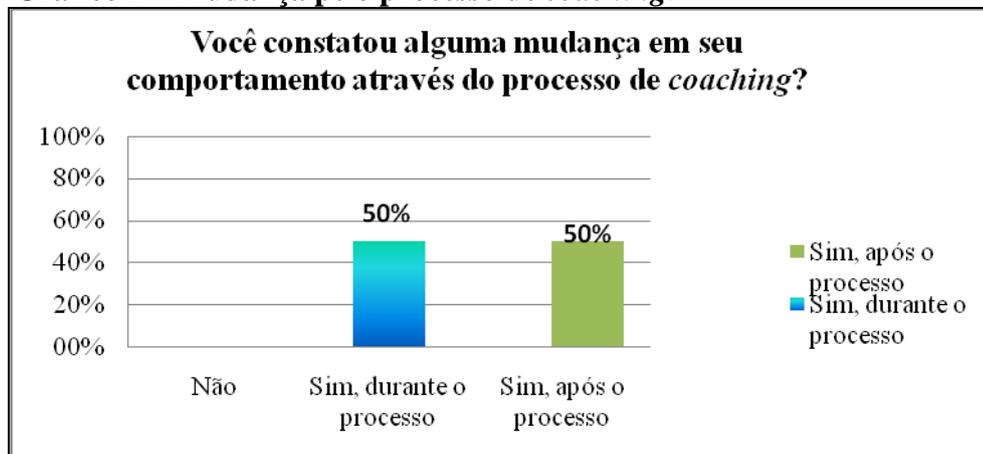
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se que 50% consideram ter um alto grau de comunicação com as pessoas do seu ambiente de trabalho, e 50% expõem ter um nível médio de comunicação com as pessoas no ambiente de trabalho. Tais dados vão ao encontro do que refere Marques (2016c), ao abordar que a comunicação deve fazer parte de todos os níveis hierárquicos da organização e os gestores, como intermediários dos interesses da organização, devem desenvolver fortemente tal habilidade, colaborando, assim, com melhor relacionamento em equipes.

Quando questionados no tocante à habilidade em dar e receber *feedback*, 100% dos sujeitos de pesquisa responderam que consideram possuir tal habilidade. *Feedback*, conforme Gadelha e Teodoro (2014), trata -se de uma ferramenta delicada e exigente, que reúne um conjunto de questões que, quando abordadas, os autores devem estar em sincronia e procurar o momento adequado.

No Gráfico 2 apresenta-se a mudança de comportamento através do processo de *coaching* dos envolvidos:

**Gráfico 2 – Mudança pelo processo de *coaching*.**



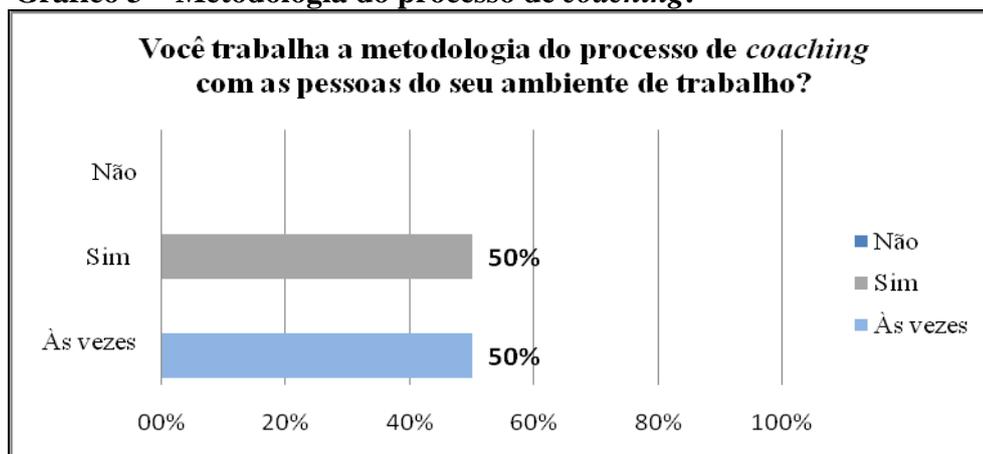
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Através do gráfico 2, percebe-se que, 50% dos sujeitos de pesquisa constataram mudanças durante o processo de *coaching*, porém, 50% perceberam esta mudança somente após o processo de *coaching*. Sobre a questão, Muniz (2011) explana que durante o processo de *coaching*, o *coahee* deve ser responsável, participativo, deve se empenhar e buscar a solução de problemas por meio de reflexão, deve estar disponível aos propósitos próprios da busca pelo *coaching*, bem como aberto a *feedbacks*. Neste sentido, percebe-se o envolvimento dos sujeitos de pesquisa com o desenvolvimento do processo de *coaching* recebido.

Ainda, quando questionados no que concerne à evolução como profissionais após passarem pelo processo de *coaching*, 100% dos sujeitos de pesquisa consideraram que sim, evoluíram. Corroborando, Mattos e Souza (2012 p.45) expõem que “[...]o papel do *coaching* nas empresas se mostra de grande valor para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o crescimento da organização”.

No Gráfico 3, apresenta-se a percepção dos gestores com relação à metodologia do processo de *coaching* aplicada às pessoas no ambiente de trabalho:

**Gráfico 3 – Metodologia do processo de *coaching*.**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Constata-se, através do Gráfico 3, que 50% dos sujeitos de pesquisa confirmam trabalhar a metodologia do processo de *coaching* com as pessoas do seu ambiente de trabalho. Outros 50% dos sujeitos de pesquisa responderam que às vezes fazem uso dessa metodologia em seu ambiente de trabalho. De acordo com Lyons (2012), na medida em que progride o processo de *coaching*, este sensibiliza as pessoas, no caso os gestores, para refletirem e agirem de maneira mais objetiva entende o processo de *coaching* e suas estratégias e aspiram ao alinhamento entre a organização e as pessoas que a compõem.

Também, quando questionados se o processo de *coaching* atendeu suas expectativas, foi possível verificar que 100% dos sujeitos de pesquisa afirmam que sim, que o processo de *coaching* atendeu-as.

Conforme observado nos relatos dos sujeitos de pesquisa, para conquistar os resultados almejados, todo líder deve fiscalizar-se em comportamentos e atitudes, manter um alto nível de comunicação com as pessoas do seu ambiente de trabalho, e constantemente, fazer uso da metodologia de *coaching* assimiladas durante o processo, para que também os indivíduos que compõem a sua equipe de trabalho busquem desenvolvimento e pró-atividade.

Quando da aplicação do questionário aberto, na questão de número um, quando questionados: Como você percebeu a construção do processo de *coaching*, os sujeitos de pesquisa 1 e 2 relataram que o convite em participar do processo de *coaching* foi inesperado, pois não tinham consciência de que havia necessidade em desenvolverem certas competências. Mesmo assim, todos consideraram uma oportunidade para o desenvolvimento.

Já o sujeito de pesquisa 6 relata: “[...] percebi a construção do processo de *coaching* através do autoconhecimento, conquistando autodesenvolvimento.” Ainda, o sujeito de pesquisa 3 expõe que percebeu a importância de obter a visão de um profissional de fora da

empresa, no caso do *coach*, a partir do momento em que esta opinião foi recebida, o sujeito de pesquisa 3 sentiu a necessidade em refletir sobre suas ações e comportamentos, e trabalhar seu aperfeiçoamento com objetivos da organização.

Para os sujeitos de pesquisa 1, 2 e 5, a construção do processo teve uma certa dificuldade no início, pois, num primeiro momento, o processo mexeu com suas certezas, fez repensar e reavaliar certos comportamentos. Sendo assim, houve momentos que passaram por questionamentos consigo mesmo sobre algumas verdades construídas ao longo do tempo, a qual, conforme exposto por Bloch *et al* (2012), é a primeira fase, chamada de fase de comprometimento, onde os *coachees* resgatam suas trajetórias, refletem sobre suas competências, seus valores, crenças e interesses.

Na questão de número dois, com relação à identificação por parte dos gestores sobre as melhorias no seu comportamento para com os liderados após o processo de *coaching*, os sujeitos de pesquisa 1, 3 e 4 observaram que as principais melhorias foram a de ouvir e confiar mais nas pessoas, melhorando a comunicação e trabalhando o *feedback*. Sendo assim, tiveram maior facilidade na delegação de atividades.

Ainda, o sujeito de pesquisa 5 relata que após o processo de *coaching* percebeu a importância em trabalhar os liderados para torná-los independentes, tendo paciência, transferindo conhecimentos e fazendo com que reflitam sobre seus erros e aprendam com eles. Neste sentido, Muniz (2011, p.43) cita que “líderes *coaches* dão propósito às tarefas, clarificando a necessidade do estabelecimento de metas e alinhamento com objetivos estratégicos da organização”. Reforçando a ideia, Muniz (2011) explana que são os líderes que proporcionam um *feedback* construtivo, incentivando o desenvolvimento também de seus liderados.

Também, para os sujeitos de pesquisa 2 e 6 o processo foi de extrema importância na mudança de hábitos, proporcionando uma nova visão na gestão de pessoas e relacionamentos. Aqui o sujeito de pesquisa 2 expõe que “[...] o processo me fez refletir e identificar claramente quais eram as competências em que tinha deficiência.” Observando a explanação de Garcia (2011, p.72), “quanto mais aberto à experiência o sujeito se posicionar, menos defensivo ele será”.

Quando questionados, na questão 03, sobre quais os tipos de competências foram otimizadas após o processo de *coaching*, os sujeitos de pesquisa 1 e 3 descrevem ter passado a praticar a empatia. Relata o sujeito de pesquisa 1 que: “[...] passei a ouvir e compreender mais meus liderados. Desta forma, passei a delegar mais tarefas e assim me dedicar mais aos

objetivos propostos pela organização, focando em busca de soluções para alcance dos resultados desejados.”

Ainda, o sujeito de pesquisa 2 acredita ter mudado muito com relação ao seu posicionamento e auto-confiança. O sujeito de pesquisa 4 constatou que após o processo de *coaching* passou a ter maior comprometimento com seus liderados, sendo possível o aprimoramento na tomada de decisões e na cobrança de resultados, de acordo com Fleury e Fleury (2004), onde expõem a importância da cooperação e participação de todos para que a comunicação seja eficiente e gere competência. Possibilitando a otimização de competências em atitudes como: transferência de conhecimentos, comprometimento, delegação de atividades e empatia.

Também, o sujeito de pesquisa 6 apontou como competência otimizada seu comportamento, pois passou a ter maior habilidade na comunicação, a se posicionar diante de discussões, impor sua opinião e a manter uma maior responsabilidade sobre com seus compromissos e atitudes, pois “[...] as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (FLEURY E FLEURY, 2004, p.30).

Com relação ao questionamento na questão de número quatro: “Você se sentiu evoluído como profissional após passar pelo processo de *coaching*? Cite uma situação em que houve realmente essa evolução.”

Todos os sujeitos de pesquisa afirmam ter evoluído como profissionais após o processo de *coaching*, porém o sujeito de pesquisa 2 relata ter passado por duas fases de processo, sendo que na primeira fase obteve resultados reais e a evolução na competência trabalhada, ficando claro tal resultado através das experiências resultantes, tendo, como exemplo, as reuniões com a direção onde conseguiu expor sua real opinião, concordando ou não com a direção; e uma segunda fase do processo, onde o sujeito de pesquisa relata não ter sido possível perceber as carências na competência trabalhada e, conseqüentemente, não obteve a evolução esperada. Assim sendo, percebe-se, conforme exposto por Severgnini (2012), que alguma dificuldade é frequente entre os *coachees*. Dessarte, pode se tratar de resistência ao processo de *coaching*, pois nem sempre o *coachee* está preparado para receber outras concepções, assim cabe ao *coach* identificar e trabalhar tal dificuldade, uma vez que, resistência faz parte de todo processo de mudança.

Já o sujeito de pesquisa 4 explanou que evoluiu quando percebeu que passou a delegar tarefas aos seus liderados, tarefas que poderiam serem feitas por estes e que prendiam e ocupavam o seu tempo; assim, pode melhorar seu trabalho como coordenador.

Finaliza o sujeito de pesquisa 3 que a evolução pode ser percebida “[...] no alto nível de minha equipe, a qual se auto gerencia quando necessário.” Observa-se, portanto, situações onde os sujeitos de pesquisa tiveram a oportunidade de avaliar os resultados do processo de *coaching*, conforme Bloch *et al* (2012), onde percebe-se o real desenvolvimento de suas competências otimizadas e favoráveis a evolução da organização.

Na questão de número cinco, expõem também os sujeitos de pesquisa 1, 4 e 5 que quando questionados sobre suas percepções em relação ao processo de *coaching*, em alguns momentos sentiram dificuldade em encarar seus pontos fracos, sentindo-se incompetentes, pois entendiam que todo aprendizado adquirido profissionalmente como gestor estava sendo questionado. Entretanto, foi compreendida a necessidade de buscar o processo de mudança e manter uma postura firme para não retomar a antigas atitude sobre as quais, Ulrich e Johnson (2012, p.51) relatam que “[...] os líderes precisam se dispor a enfrentar a realidade e se comprometer com as mudanças.” Dessa forma, percebe-se entre os sujeitos de pesquisa o real comprometimento e persistência diante dos desafios apresentados.

Na questão de número seis, referente à evolução de seu comportamento perante sua equipe após passar pelo processo de *coaching*, e qual o tipo de evolução, o sujeito de pesquisa 1 relata que após o processo de *coaching* passou a definir metas com sua equipe e a fazer avaliações periódicas sobre os resultados, atitude esta que tornou o ambiente de trabalho mais leve; apresenta, ainda, que os liderados passaram a “[...] se sentir mais confortáveis.”

Já o sujeito de pesquisa 3 passou a ouvir mais, exercitar mais a empatia, tendo a oportunidade de dar mais suporte a sua equipe. Ainda, para o sujeito de pesquisa 5:

[...] a mudança definiu um novo comportamento, propiciando maior tolerância durante as conversas com a equipe, onde os erros passaram a ser considerados como oportunidades para refletirem em busca de novas soluções, entretanto, a cobrança por melhores resultados aumentou.

A partir dos relatos, percebe-se o que foi citado por Lotz e Grammz (2014, p.39), que “[...] quando se muda a forma de olhar, modifica-se a forma de perceber e altera-se a resposta fruto desta percepção”, ou seja, após o processo de *coaching*, com a otimização de suas competências, os sujeitos de pesquisa, gestores, passaram a ter uma nova visão das situações vivenciadas, pois, através de mudanças em suas atitudes foi possível viabilizarem alternativas, que levaram ao alcance das metas da organização.

Finalizando, na sétima questão, ao serem questionados no tocante à implantação da metodologia do processo de *coaching*, o sujeito de pesquisa 1 expôs que a implantação do

processo de *coaching* proporcionou a reflexão sobre a forma de lidar com sua equipe, “[...] passei a promover reuniões onde todos participam e têm a oportunidade de contribuir.”

Também, os sujeitos de pesquisa 2 e 4 relatam que a implantação do processo de *coaching* foi uma difícil fase, onde, foram levantados e analisados dados sobre seus comportamentos para avaliação em virtude do processo. Explicita o sujeito 2 que “[...] posteriormente recebemos *feedback* sobre os pontos positivos e negativos. Todavia, após autocontrole e policiamento sobre certas atitudes, conseguimos avançar e evoluir.”

Complementa o sujeito de pesquisa 5 que a implantação do processo de *coaching* o forçou a refletir e a buscar as respostas; segundo esse entrevistado, “[...] um período de muitos questionamentos, pois alguns valores e algumas formas de ver a gestão tiveram de ser reavaliadas.” Observando ainda que “[...] passei por momentos de medo e receio em talvez não ser capaz de colocar em prática o aprendizado. Entretanto, se tivesse a oportunidade de passar por essa experiência novamente a faria, pois valeu a pena.” E, para concluir, o sujeito de pesquisa 6 refere que “[...] o processo de *coaching* me impulsionou a definir ações que seriam necessárias para o alcance de meus objetivos como gestor de equipe, alinhando estas ações com os propósitos da organização”. Sobre o tema, Kouzes e Posner (2012, p.100) citam que “[...] líderes dependem totalmente da capacidade de construir e manter relacionamentos.”

Assim, na implantação deste processo de *coaching*, objeto deste estudo, observa-se que os sujeitos de pesquisa se dispuseram a suplantar os desafios impostos, promovendo uma relação sinérgica entre seus próprios valores e os valores da organização da qual fazem parte, buscando desenvolver suas equipes e otimizar suas competências.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, é perceptível a necessidade de desenvolvimento de pessoas no âmbito organizacional. Neste sentido, o processo de *coaching* busca a otimização de competências dos colaboradores de acordo com as necessidades das organizações. Portanto, o processo de *coaching* implica no desenvolvimento profissional, mas trabalha também o lado pessoal dos colaboradores, visando a equilibrar seus valores e crenças para com os valores e crenças organizacionais.

Com relação aos tipos de competências na aplicabilidade do processo de *coaching*, foi possível verificar que os gestores passaram a transmitir e a receber melhor as informações obtidas por parte de seus liderados, caracterizando assim um processo otimizado de *feedback*. Com relação à delegação de tarefas, os gestores passaram a confiar mais nos seus

subordinados, passando a lhes delegar mais tarefas. Ainda se faz pertinente observar o alinhamento de metas, onde com uma melhor administração sobre suas responsabilidades, os gestores passaram a disponibilizar maior tempo para o acompanhamento dos resultados de sua equipe e metas organizacionais. Também, o comprometimento e a visão estratégica propiciaram aos gestores autoconfiança, elevando seu nível de motivação, pois passaram a ter um maior desempenho em suas responsabilidades, oportunizando melhores estratégias para a organização.

Em relação às competências em comum entre os gestores, durante o processo de *coaching*, foi possível identificar que houve comprometimento com os objetivos propostos pela organização, pois todos se empenharam para evoluírem como profissionais. Percebeu-se como competências em comum a otimização em suas atitudes, habilidades e conhecimentos. Disponibilizaram-se em aprender, trabalhando e compartilhando seus próprios conhecimentos, em busca de desenvolvimento através de escolhas, decisões e novas responsabilidades assumidas.

No que concerne à percepção dos gestores ao seu próprio comportamento perante a equipe (liderados) durante o processo de *coaching* e quando da sua aplicabilidade, observou-se que os gestores perceberam, através da inserção de novos hábitos e condutas, a oportunidade para mudanças perante a equipe. Ainda, buscaram melhorar a forma de comunicação, a ouvir e a confiar, e a delegar mais atividades para que seus liderados também assumissem maiores responsabilidades.

Também, observando a percepção dos gestores com relação ao processo de *coaching*, verificou-se que evoluíram como profissionais e como pessoas, otimizando competências como o comprometimento, pois buscaram desempenhar da melhor maneira possível os objetivos propostos, contribuindo com os objetivos organizacionais. No que diz respeito ao comportamento e atitude, passaram a se impor, a opinar mais e a delegar mais atividades. Através de uma melhor comunicação passaram a compreender os interesses de seus liderados e entender melhor o retorno destes. Além disso, buscaram identificar as oportunidades no decorrer da construção do processo de *coaching* e quanto à sua real aplicabilidade, utilizando-se da visão estratégica.

Sugere-se, para futuras pesquisas, analisar qual a percepção do diretor da indústria do Vale do Sinos, objeto deste estudo, sobre a construção do processo de *coaching* e sua real aplicabilidade com seus colaboradores. Também, sugere-se analisar o processo de *coaching* e seu impacto na cultura organizacional, a fim de verificar as contribuições que esse processo possa promover na estrutura formal e informal das demais organizações.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de Pessoas nas Organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBOZA, Marcus. *Coaching esportivo*. 2013. Disponível em: <<http://www.academiadecoaching.com.br/coaching-esportivo-orienta-atletas-sobre-como-conquistar-vitorias/>>. Acesso em: 03 de Ago. de 2016.
- 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*. 2006. 218 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=582](http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=582)>. Acesso em: 06 abr. 2016.
- BLOCH, Vicky, MENDES, João, VISCONTE, Luiz. *Coaching Executivo: Uma Questão de Atitude*. São Paulo: Campus, 2012.
- CABECEIRO, Samanta Filipa Venceslau. *Percepção do impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas*. 2013. 115p. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações) - Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, 2013. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/10502/1/Samanta%20Filipa%20Venceslau%20Cabeceiro.pdf>>. Acesso em 21 de Jul. de 2016.
- CABRAL, Andreia Filipa Domingues. *Análise do Processo de Coaching*. 2011. 75p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social da Organização) – Ispa Instituto Universitário. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4023/1/15357.pdf>>. Acesso em 29 de Jul. de 2016.
- CARNEIRO, Murilo. *Administração de Organizações: Teoria e Lições práticas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- CRUZ, Daniela Amoroso, SOUZA, Roseane Valadão, OLIVEIRA, José Cleverton Oliveira. *Gestão de Pessoas: Mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização*. 2010. Disponível em: <[http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS\\_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf](http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf)>. Acesso em 26 de Jul. de 2016.
- CURY, Antonio. *Organização e Métodos: Uma visão holística*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DIAZ, Diana Paola Granados. *Experiência de gestores que passaram pelo processo de coaching executivo*. 2014. 44p. Monografia (Especialização em Psicologia) – Universidade Federal Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/102294/000934221.pdf?sequence=1>>. Acesso em 20 de Jul. de 2016.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

GADELHA, Cristiane da Silva; TEODORO, Francislaine da Silva. *Coaching: Ferramenta de desenvolvimento*. 2014.41 p. Monografia (Téclogo) – Curso de Tecnologia em Recursos Humanos, Faculdade de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba.2014.Disponível em:<  
<http://177.107.89.34:8080/jspui/bitstream/123456789/285/1/GadelhaTeodoro.pdf>>. Acesso em: 11 de Jul. de 2016.

GARCIA, Ana Lucia. *O processo de coaching nas organizações Empresariais*. 2011. 89 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.2011. Disponível em:  
<<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/4804/1/000436869-Texto%2bCompleto-0.pdf>>.Acesso em 12 de Jul. de 2016.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Mara Thater. *Gestão de pessoas: Conceitos e Estratégias*. Paraná: Intersaberes,2013.

KOUZES, James M.;POSNER,Barry Z. *Quando líderes são coahes*. In: GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.;MCARTHUR, Sarah (Org.). *Coaching: O exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.p. 100-108.

KRAUSZ, Rosa R. *Coaching executivo: A conquista da liderança*. São Paulo: Nobel, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo:Atlas, 2000.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. *Avaliação de desempenho com foco em competência: A base para remuneração por competências*. Rio de Janeiro.2006. Disponível em:<  
<https://books.google.com.br/books?id=MXzqmyVRkCEC&pg=PR4&dq=rogerio+leme+2006&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiEjbaZ5arOAhXD3YMKHQuEBEQQ6AEIJTAA#v=onepage&q=rogerio%20leme%202006&f=false>>.Acesso em: 05 de Jul. de 2016.

LIMA, Mariana Pereira Rocha. *Uma abordagem aos principais tipos de coaching*. 2013.33p. Monografia (Graduação) – Curso de Administração de empresas, Faculdade de Tecnologia Aplicada e Ciências Sociais.Brasília.2013.Disponível em:<

<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3967/1/20963395.pdf>>. Acesso em :10 de Jul. de 2016.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. *Coaching e Mentoring*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LYONS, Laurence S. *O líder realizado*. In: GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; MCARTHUR, Sarah (Org.). *Coaching: O exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 55-68.

MARQUES, José Roberto. *Conceito e definição de gestão de pessoas*. 2016a. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas> >. Acesso em: 02 de Ago. de 2016.

\_\_\_\_\_. *O que é coaching esportivo*. 2016b. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-coaching-esportivo/>. Acesso em: 03 de Ago. de 2016.

\_\_\_\_\_. *A importância da comunicação eficaz nas organizações*. 2016c. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/importancia-da-comunicacao-eficaz-nas-organizacoes> >. Acesso em: 29 de Jul. de 2016.

\_\_\_\_\_. *A importância do feedback positivo e negativo na empresa*. 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATTOS, Gustavo José da Silva, SOUZA, Marcos Coqueti. *A prática do coaching nas organizações*. 2012. 49p. Monografia (Graduação) – Curso de Administração de empresas, Faculdade de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba. 2012. Disponível em: <<http://177.107.89.34:8080/jspui/bitstream/123456789/107/1/MattosSouza.pdf>>. Acesso em: 15 de Jun. de 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MORAES, Anna Maris Pereira de. *Iniciação ao Estudo da Administração*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

MUNIZ, Adriana Roman. *Análise do processo de coaching na carreira de executivos do vale do Paraíba Paulista*. 2011. 134p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté. Taubaté. 2011. Disponível em: <[http://www.btdt.unitau.br/tesdesimplificado/tde\\_arquivos/2/TDE-2012-11-16T074244Z-437/Publico/Adriana%20Roman%20Muniz.pdf](http://www.btdt.unitau.br/tesdesimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2012-11-16T074244Z-437/Publico/Adriana%20Roman%20Muniz.pdf)>. Acesso em: 23 de Jul. de 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 01. ed. Novo Hamburgo:Feevale, 2009. v. 01. 288 p. ISBN: 9788577170937.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por competências*. 5. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SERRA, Otavio Levier. *Um estudo sobre valor agregado em coaching e sua percepção para as partes envolvidas*. 2014. 58 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:  
<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13066/Dissertação Otavio Serra 17dez14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13066/Dissertação%20Otavio%20Serra%2017dez14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SEVERGNINI, Débora Garcia. *As fases do coaching e os desafios enfrentados neste processo*. 2012. 32p. Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2012. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76596/000825162.pdf>>. Acesso em: 28 de Jun. de 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Sandra Sofia Brito. *Capital Humano e Capital Social: Construir capacidades para o desenvolvimento de territórios*. 2008. 285 p. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) - Departamento de Geografia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2008. Disponível em:  
<<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/379>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

ULRICH, Dave; JOHNSON, Jessica K. *Desmistificando o coaching*. In: GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; MCARTHUR, Sarah (Org.). *Coaching: O exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.p. 43-52.

UZÊDA, Valéria Lessa de. *Coaching: Superando resultados*. 2008. 33 p. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:  
<[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/B000900.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B000900.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.