

O PROCESSO DE COACHING E O ALCANCE DE METAS: O ESTUDO DE CASO DE UM EMPREENHIMENTO DE BEBIDAS

Franciele Maschio^a, Alessandra Costenaro Maciel^b, Daniel Knebel Baggio^c, e Bruna Faccin Camargo^d,

^a Graduada em Administração. Fundação Meridional – IMED. posadministracao@imed.edu.br

^b Mestre em Administração. Fundação Meridional – IMED. alessandra.maciел@imed.edu.br

^c Doutor em Contabilidade e Finanças. UNIZAR. danibaggio@gmail.com

^d Mestranda em Desenvolvimento. UNIJUI. brunafaccinflor@hotmail.com

Informações de Submissão

Daniel Knebel Baggio;
Rua Pedro Americo, 600 - Ijuí - RS -
CEP: 98700-000.

Recebido em: 29/05/2015
Aceito em: 08/06/2015
Publicado em: 30/06/2015

Palavras-chave

Desenvolvimento Profissional.
Coaching. Coachee. Empresa.

Keywords

Professional Development. Coaching.
Coachee. Company.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar como o processo/programa *coaching* contribui para o alcance das metas organizacionais. Trata-se de um estudo de caso, no qual buscou compreender sobre a percepção da empresa e do *coachee* em relação ao processo de *coaching* com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com um roteiro não estruturado aplicado aos gestores que participaram do processo e a gerente de Recursos Humanos como representante da empresa. Os resultados demonstraram que existe convergências entre a percepção da empresa e dos *coachees* com relação à ferramenta de *coaching*.

Abstract

This study aims to analyze how the coaching process/training contributes to the achievement of organizational goals. It is a case study, which sought to understand about the perception of the company and coachee regarding the coaching process with a view to achieve the organization goals. It is a qualitative research, with a script unstructured applied to managers who participated in the process and the HR manager as a representative of the company. The results showed that there is congruence between the perception of the company and coachees regarding coaching tool.

1 INTRODUÇÃO

Uma das primeiras teorias administrativas foi denominada como Escola da Administração, orientada pela linha de pensamento de Taylor, a qual defendia que devia ser encontrada uma maneira correta de realizar as tarefas, “a maneira certa”, e ela deveria ser seguida como forma de melhor aproveitar o tempo e os recursos (LACOMBE, 2011).

Atualmente esse tipo de teoria perdeu seu espaço, tendo em vista que o contexto organizacional passou por mudanças, e as empresas que visam aumentar seu faturamento não podem assim almejar que os funcionários desempenhem as suas tarefas sempre da mesma forma, semelhante as máquinas, conforme a visão taylorista.

Para acompanhar este cenário se faz necessário que as empresas tenham mais do que gerentes, tenham líderes, ou seja, além de possuir conhecimento técnico deverão possuir capacidade de liderança, que consigam influenciar a equipe para que ela desenvolva o trabalho de maneira eficaz (LACOMBE, 2011). Em busca do aperfeiçoamento dos seus gestores, as empresas têm se utilizado da metodologia de *coaching*, a qual tem como objetivo aumentar o seu desempenho a partir do aprimoramento das competências e habilidades dos seus gestores.

A utilização da ferramenta de desenvolvimento gerencial (*coaching*) ainda é recente, mas com o crescimento da inserção da mesma nas organizações fez com que se aumentasse o interesse pelo tema e a quantidade de publicações sobre. Porém, ainda não se tem a dimensão de quanto ela colabora para o desenvolvimento profissional e pessoal de quem participa do *coaching* e dos seus impactos nos resultados organizacionais.

Este tipo de ferramenta de desenvolvimento gerencial pode ser um dos processos utilizados pelas empresas que buscam aprimorar as habilidades dos profissionais da alta gerência. No Brasil existem institutos como a Sociedade Brasileira de Coaching (SBC) e o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) especializados na formação de profissionais de *Coaching*, e que, através da troca de conhecimento e de ferramentas de desenvolvimento humano, preparam os profissionais para que eles possam desenvolver a sua equipe, buscando o melhor de cada liderado.

Diante disso, o presente estudo visa identificar a percepção da empresa com relação ao processo de *coaching* como ferramenta de desenvolvimento de lideranças e a percepção do *coachee* com relação ao mesmo, apontando pontos de convergência e divergência.

O presente artigo se estrutura em cinco partes: inicialmente realizou-se a introdução da investigação e logo será apresentado o referencial teórico contemplando os principais estudos norteadores. Seguidamente o artigo se completa com a metodologia, resultados e conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem e definição de *Coaching*

De acordo com Campos e Pinto (2012 apud GRANT e CAVANAGH, 2004), os primeiros registros da palavra *coaching* relacionados aos processos empresariais ocorreram por volta do ano de 1937. Através da apresentação de um relatório de produtividade, explanado por Gorby aos executivos e funcionários, os autores defendem que foi possível comprovar que houve a redução de custos e perdas nos processos organizacionais aumentando assim a lucratividade da empresa e a distribuição dos lucros a partir da utilização desta ferramenta de gestão.

De origem inglesa *coaching* pode ser traduzido para o português na sua forma literal como treinamento. No entanto, este processo não deve ser visto somente como um treinamento, pois ele pode ir muito além, isto é, estabelecendo possibilidades de transformação de pontos críticos de relacionamento humano em vantagem competitiva organizacional. Com base na PNL – Programação Neurolinguística – o objetivo do *coaching* é liberar todo o potencial do profissional (SILVA, 2010 apud GALWEY, 2004).

No âmbito organizacional esse processo é utilizado para desenvolvimento de habilidades individuais promovendo o relacionamento interpessoal, pode-se dizer que é uma abordagem personalizada que através do desenvolvimento individual se buscará atingir os objetivos de toda a organização (BLANCO, 2006). Portanto, o principal foco do *coaching* é solucionar problemas de comportamento e de desempenho, criando uma ligação entre *coach* (orientador), pessoa que aplica o processo, *coachee* (aluno), quem recebe o processo.

No quadro 1 é possível observar algumas compreensões de *coaching* de acordo com Kraus (2007).

Quadro 1: Formas de entendimento do processo de *coaching*.

| <i>COACHING</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Coaching</i> é uma ferramenta que para ser aplicada deve estar voltada para o futuro, um futuro que deve ser construído pelo <i>coachee</i> com base em seus potenciais, em suas forças, declarações, possibilidades e para isso o <i>coach</i> deve ser aliado na aplicação e construção desse “futuro”. |
| <i>Coaching</i> é uma atividade com foco no aperfeiçoamento das habilidades e desempenho dos indivíduos com base em um contexto, no caso a organização. É uma atividade especializada. |
| Para o processo de <i>coaching</i> ocorrer de forma adequada deve existir uma relação de mútuo respeito e sem qualquer tipo de imposição. Caso existam imposições por uma das partes o processo de <i>coaching</i> deixa de existir e estaremos diante de alguma forma de manipulação que contraria os princípios éticos do <i>coaching</i> . Não deve se impor a alguém a participação no processo de <i>coaching</i> . Somente o <i>coachee</i> pode impor ao <i>coach</i> essa condição, papel ou função. |

Fonte: Adaptado de Kraus (2007).

Pode-se perceber que, independente da forma que o *coaching* é definido/entendido, existe sempre um ponto em comum que é o desenvolvimento profissional do *coachee* com objetivo de aumentar o desenvolvimento da organização.

2.2 Abordagens do processo de Coaching

O *coaching* não possui somente abordagens organizacionais, para Karawejczyk e Cardoso (2012) ele pode ser dividido em *coaching* de vida, *coaching* de carreira, *coaching* executivo e *coaching* de equipe.

Coaching de vida pode ser definido como um projeto entre *coach* e *coachee* onde o objetivo é desenvolver o *coachee* aumentando sua autoconfiança e motivando para que consiga alcançar seus objetivos pessoais e profissionais (SILVA, 2011).

Coaching de carreira é indicado para as pessoas que estão iniciando sua vida profissional ou que pretendem mudar de profissão (KARAWEJCZYK e CARDOSO, 2012).

Coaching de equipe geralmente é oferecido para grupos de gerentes que já ocupam cargos de liderança para aprimorar suas técnicas de relacionamento interpessoal (KARAWEJCZYK e CARDOSO, 2012).

Coaching executivo é indicado para gerentes que querem aprimorar suas habilidades como líderes (SILVA, 2011). Dessa forma pode-se dizer que ele traz benefícios não somente para o *coachee* que é quem vai passar pelo processo, mas também a organização em que ele está inserido e as pessoas que convivem diariamente. De acordo com os autores, após passar pelo processo, o gestor poderá ficar mais capacitado para liderar seus subordinados, dar e receber *feedback*, melhorando o relacionamento da sua equipe.

Segundo Kraus (2007) ainda existem duas tipologias de *coaching* executivo: interna e externa. Conforme o autor as duas tipologias possuem algumas vantagens bem como desvantagens. No quadro dois é possível visualizar as principais diferenças entre *coaching* interno e *coaching* externo.

Quadro 2: Diferenças entre *coaching* externo e interno

| | Coaching interno | Coaching externo |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contexto | Cúpula da empresa/Alta gerência/Candidatos à promoção | Gerência média/Supervisores |
| Foco | No aperfeiçoamento de executivos e na maximização do uso de seu potencial. Orientado para as necessidades do executivo e da empresa. | Na melhoria do desempenho dos resultados do seu trabalho tendo em vista as necessidades da empresa. |

| | | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Efeitos esperados | Desempenho do executivo com reflexos diretos nos resultados da empresa. | Desempenho individual e da equipe á qual pertence. |
| Cliente | O executivo e a empresa. | A empresa e o funcionário. |
| Iniciativa | Em geral pelo próprio executivo ou por sugestão do setor de RH. | Da empresa que oferece/propõem/indica o <i>coaching</i> . |
| Seleção do <i>coach</i> | Decidida pelo executivo. | Decidida pela empresa entre os <i>coaches</i> internos. |
| Quem avalia os resultados | O próprio executivo em conjunto com o <i>coach</i> (em alguns casos inclui-se um representante da empresa). | A chefia imediata juntamente com o setor de Recurso Humanos (RH). Em alguns casos é feita em conjunto <i>coach</i> , <i>coachee</i> , RH ou chefia imediata. |

Fonte: Adaptado de Kraus (2007).

O quadro anterior apresentou as principais diferenças entre o *coaching* interno e externo. Conforme o quadro 1 é possível perceber que o processo de *coaching* pode iniciar a partir da iniciativa da empresa, mas independentemente disso é necessário que haja total envolvimento do *coachee* no processo, enquanto a empresa pode somente acompanhar de longe sem interferência no resultado. Para Golsdmith (2003) independentemente de o processo ser interno ou externo é importante que ocorra muito diálogo entre os envolvidos, o *coachee* deve sentir-se a vontade para expor sobre seus objetivos e questionamentos para que o *coach* consiga identificar quais são as necessidades do gestor e de que forma ele deverá abordar o processo.

2.3 *Coach e Coachee*

Para Silva (2010) *coach* é a pessoa que irá conduzir o processo, pode ser um gestor, um chefe ou um profissional que não tenha nenhuma ligação com o *coachee* ou com a organização. Dessa forma é possível afirmar que o *coach* é quem vai executar o processo. Campos e Pinto (2012) afirmam que a função do *coach* é servir como um orientador externo que estimula o *coachee* a superar os obstáculos encontrados em seu dia – a – dia.

No próximo quadro é possível observar as características que o *coach* deve ter, de acordo com Rabaglio (2006).

Quadro 3: Características do *Coach*.

| |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| . Comportamento ético, transparência e justiça; |
| . Cuidado para não atingir a autoestima do <i>coachee</i> na hora da avaliação; |
| . Imparcialidade nas colocações e saber ouvir com empatia, atenção e respeito. |
| . Foco do desenvolvimento de competências do <i>coachee</i> . |
| . Flexibilidade na forma de comunicação com o <i>coachee</i> . |

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2006).

Conforme Maynard (2006), a atividade de *coach* vai além da representação de supervisor, ele deve servir de suporte e tem um papel de encorajar do *coachee* agindo como um facilitador de processos.

Coachee é a pessoa que vai receber o processo. É importante que ele esteja disposto e com a mente aberta para participar do mesmo, visto que o *coaching* como processo de desenvolvimento buscará aumentar o potencial do *coachee* através do desenvolvimento do seu comportamento (JUNIOR, 2012). Portanto, *Coachee* corresponde a pessoa que será guiada pelo *coach* para alcançar seus objetivos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se classifica como qualitativa, pois ela proporciona uma melhor visão e entendimento do contexto do problema (MALHOTRA, 2012). A pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador maior profundidade nas respostas dos entrevistados, pois através de uma conversa direta procura retirar dados mais profundos dos entrevistados.

Refere-se a uma pesquisa exploratória com corte transversal. Gil (1999) confirma a escolha pela pesquisa exploratória quando define o objetivo desse tipo de pesquisa para a ampliação da visão geral de determinado fato, possibilitando ao pesquisador aproximação ao caso que está sendo pesquisado. O mesmo autor recomenda este tipo de metodologia para assuntos que ainda não são muito pesquisados e por isso torna inviável a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. A pesquisa exploratória possui como características o fato de ser flexível e não estruturada, em que a unidade de análise pode ser uma amostragem de pequeno tamanho e não representativa (MALHOTRA, 2012).

A amostragem utilizada neste trabalho é a não probabilística, pois ela confia no julgamento do pesquisador que não utilizará seleção aleatória (MALHOTRA, 2012). Foram entrevistados quatro Gerentes, os quais formam o Comitê Diretor da empresa e que passaram

pelo processo de *coaching* e ainda a Gerente de Recursos Humanos. Portanto, foram entrevistas cinco pessoas.

3.1 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas com perguntas abertas com roteiro não estruturado e individual. As perguntas e respostas possibilitaram ao entrevistador extrair as informações necessárias para a conclusão da pesquisa (MALHOTRA, 2012).

As entrevistas foram realizadas face a face e de forma individual com os executivos a partir de um roteiro seguido pelo entrevistador. A aplicação ocorreu durante os meses de março e abril de 2014 na matriz da empresa, localizada em Passo Fundo - RS. Realizou-se inicialmente um pré-teste com um funcionário da empresa que também havia passado pelo processo de *coaching*.

3.2 Tratamentos dos dados

A análise dos dados ocorreu a partir da transcrição literal das entrevistas para melhor detalhamento dos dados. Depois de transcritas as entrevistas, a análise se dividiu em duas fases: categorização dos dados e por fim interpretação dos mesmos. O método utilizado para a avaliação dos dados foi a análise de conteúdo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os quatro Gerentes que participaram do programa de *coaching* e com a Gerente de Recursos Humanos, a qual representa a percepção da empresa.

4.1 Percepção da Empresa

Identificou-se o processo de *coaching*, na visão da empresa, como uma ferramenta que contribui de forma positiva para a formação e desenvolvimento de profissionais que exercem cargos de alta gerencia e que além de dar subsídios para o desenvolvimento profissional, também contribui para o seu desenvolvimento profissional. Essa visão da empresa vai de

encontro à ideia de Goldsmith (2003) que defende que o *coaching* visa desenvolver as habilidades de liderança do executivo e também auxiliar no seu desenvolvimento profissional.

A empresa optou pelo programa de *coaching* executivo. As sessões foram aplicadas em grupos e ocorreram em intervalos de quinze dias entre cada sessão. O programa teve duração de um ano.

Quando questionado se houve uma boa aceitação por parte dos gestores da empresa na participação no programa de *coaching* a empresa (Gerente de RH) respondeu que a “ideia de inserir a ferramenta de *coaching* entre os projetos da empresa foi tomada de forma conjunta e mesmo assim os gerentes poderiam optar em participar ou não no programa”. Dessa forma, a empresa considera que houve uma boa aceitação por parte dos gestores, pois além da alta gerencia da empresa o programa teve adesão por parte de 70 % de seus gerentes de área (gerentes comerciais) que foram convidados a participar. Kraus (2007) defende que a participação no processo é algo que não deve partir de terceiros, mas sim da própria pessoa, por se tratar de uma ferramenta que implica em mudanças comportamentais e a imposição da participação do gerente influencia diretamente no resultado.

A empresa optou por realizar um programa de *coaching* em grupo e a condução do foi exercida por um *coach* externo que não tinha conhecimento, até então, do funcionamento e dos processos da empresa. De acordo com a empresa, um dos fatores que motivou a escolha de um profissional externo consiste no fato de que naquele momento não existia um profissional interno que estivesse plenamente capacitado para aplicar a ferramenta. Outro fator que preocupava era o fato de que um *coach* interno pudesse interferir no resultado e eficácia do processo.

Dessa forma a escolha por um *coach* externo trouxe pontos positivos para o resultado do processo, pois sendo um profissional externo, ele não ficou restrito aos problemas e deficiência apresentada pelos *coachees*. O *coach* externo consegue então verificar pontos fracos da organização e do *coachee* que muitas vezes, devido ao envolvimento com a rotina empresarial, não conseguem ser percebidos por um *coach* interno. O *coach* externo pode evitar conflitos desnecessários e ainda evitar influência no resultado.

No que diz respeito a variável liderança, quando questionada com relação a importância da liderança nos cargos de alta gerencia e quais características são consideradas importantes em um líder, a empresa respondeu que é “importante que seus gestores tenham características de líder como pró-atividade e motivação para que desenvolvam equipes motivadas, comprometidas com o trabalho e que se adaptem as mudanças”. A empresa busca líderes capacitados que tenham responsabilidade e possam conduzir suas equipes de maneira

eficiente e, para isso, oferece subsídios para que eles busquem seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Com relação a variável desenvolvimento profissional, a empresa compreende que o *coaching* representa a ferramenta que mais se encaixa com as características que ela estava buscando, isto é, o aprimoramento do relacionamento interpessoal, o aumento da capacidade motivadora e melhoramento dos *feedbacks*.

Na variável resultados, quando questionada com relação à continuidade do programa de *coaching* a empresa não se demonstrou favorável para que haja continuidade, pois apesar dos resultados positivos que a ferramenta apresentou é considerado pela mesma um processo lento e que requer um alto investimento financeiro. Além disso, a empresa considera o *coaching* como uma ferramenta a qual os resultados organizacionais são alcançados através do desenvolvimento profissional do indivíduo, dessa forma a partir do momento que os funcionários saírem da empresa eles levarão consigo este conhecimento.

Quanto a avaliação do programa de *coaching* pela empresa, esta não foi realizada. No entanto a entrevistada esclarece que em alguns pontos foram perceptíveis as mudanças e para melhor: relacionamento interpessoal; posicionamento e poder de decisão dos gestores em temas de suas alçadas; comunicação interna; rendimento das equipes; motivação dos funcionários.

4.2 Percepção dos funcionários

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os gerentes, isto é, representa a percepção do *coachee* com relação ao processo de *coaching*.

No próximo quadro é possível observar o perfil dos gerentes entrevistados.

Quadro 4: Perfil dos entrevistados.

| | Idade | Sexo | Formação | Cargo | Tempo de atuação na gestão da empresa |
|-----------|--------------|-------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|
| Gerente 1 | 38 anos | Masculino | Graduação em Ciência da Computação, Pós em Gestão Empresarial. | Gerente Administrativo | 10 anos |
| Gerente 2 | 45 anos | Masculino | Graduação em Administração | Gerente Comercial (pasta 1) | 5 anos |

| | | | | | |
|-----------|---------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|
| Gerente 3 | 52 anos | Feminino | Graduação em Administração. | Gerente financeiro | 20 anos |
| Gerente 4 | 41 anos | Masculino | Graduação em Administração, Pós em Gestão Comercial e liderança de Pessoas. | Gerente Comercial (pasta 2) | 7 anos |

Fonte: Da Autora, 2014.

Como forma de identificação dos entrevistados, definiu-se a expressão "G1" para o Gerente 1, "G2" para o Gerente 2, "G3" para o Gerente 3 e "G4" para o Gerente 4.

Verificou-se que os respondentes G1, G2 e G3 concordam que a ferramenta de *coaching* tem como objetivo o desenvolvimento de liderança. O respondente G4 ressalta que o programa de *coaching* trouxe benefícios pessoais e profissionais para os participantes.

Os quatro gestores afirmaram que nunca haviam participado e não conheciam sobre o programa de *coaching*. O entrevistado G3 informou que o *coaching* melhorou a comunicação e o relacionamento interpessoal dos seus liderados.

Costa (2012) defende que os processos individuais de *coaching* têm por objetivo desenvolver habilidades específicas em cada pessoa, principalmente determinadas habilidades desejadas pelo próprio *coachee*. No caso do processo de *coaching* em grupo, o que ocorre é uma troca de conhecimento e experiências entre os participantes e, a partir disto, o redirecionamento estratégico organizacional e a busca pelo alcance das metas. Portanto, foi possível identificar, a partir das entrevistas, que os gerentes compreenderam a importância e necessidade da realização do processo de *coaching* na organização em estudo.

Destaca-se que a abordagem utilizada neste estudo corresponde a de *coaching* executivo, na qual as sessões foram realizadas em grupo por um *coach* externo. Os quatro entrevistados afirmaram que o *coach* era claro e objetivo em seus posicionamentos e na forma de conduzir o programa. Além disto, o entrevistado G1 informou que se houvesse alguma dúvida o *coach* sempre estava disponível e disposto para auxiliar. Maynard (2006), afirma que o *coachee* não deve enxergar o *coach* como um supervisor, mas como alguém que irá dar suporte no alcance das metas e objetivos pré-estabelecido, ou seja, ele deverá exercer o papel de facilitador de processos.

Com relação a variável liderança o entrevistado G1 respondeu que para ele um líder deve "gerenciar a equipe e os resultados de maneira eficiente." Para o entrevistado G2 um bom líder deve ter um alto poder de persuasão. O entrevistado G3 considera que um bom líder "deve ter discernimento entre o que é certo e o que é errado e assumir responsabilidade por

suas ações". Por fim, para o entrevistado G4, "líder é um profissional criativo e carismático". No entanto, conforme Silva (2010), nem todos os profissionais nascem com essas características ou têm elas como seus pontos fortes e, portanto, o processo de *coaching* poderá contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento de tais características de liderança. Ressalta-se que todos os entrevistados destacaram que "saber se comunicar" representa uma característica importante de um líder.

Na variável desenvolvimento profissional os entrevistados não demonstraram ter um amplo conhecimento sobre ferramentas de desenvolvimento e utilização. Os gestores não demonstraram interesse em buscar por conta própria ferramentas que objetivam desenvolvimento profissional, pois afirmam que os fornecedores oferecem constantemente cursos e treinamentos, assim como a empresa. Os respondentes G1, G2 e G4 confirmaram que o processo de *coaching* contribui para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, enquanto o respondente G3 afirma que o *coaching* só contribuirá para o desenvolvimento profissional se o *coachee* estiver interessando, dedicado e imerso no programa e realmente disposto a realizar às mudanças propostas. Quando o entrevistado G3 cita o *coaching* como um processo de mudanças, podemos reforçar a sua ideia com o conceito utilizado por Banachi e Bazoli (2011), quando ele afirma que o *coaching* é um processo de mudança, pontuado no aprimoramento de uma habilidade, no relacionamento interpessoal ou na competência técnica.

Por fim, questionou-se sobre os resultados alcançados a partir do processo de *coaching*. O entrevistado G2 afirmou que "a forma de se relacionar com a equipe e com pessoas de fora da organização melhorou, que se sente mais motivado após ter participado de sessões de *coaching*". O entrevistado G1 e G4 ressaltaram que a equipe mudou sua postura na forma de se relacionar, pois a comunicação entre eles está mais clara, ambos também afirmaram que estão mais motivados. O entrevistado G3 não percebeu mudanças na postura da sua equipe (comportamento pessoal ou profissional), conforme ele o "*coaching* tenta modificar o comportamento das pessoas e isso é muito complicado, cada um é o que é e, para mudar comportamento, leva um tempo, teriam que ser realizados exercícios diários e que isso não ocorreu com ele". De acordo com Campos e Pinto (2012) o *coaching* oferece benefícios como autocontrole emocional, mudanças de comportamento e desenvolvimento de competências de liderança, no entanto o *coaching* também pode oferecer resultados negativos como o excesso de controle, falhas na comunicação e condução do processo de forma ditatorial. Portanto, não se verificou resultados negativos na pesquisa realizada, no entanto um dos entrevistados não percebeu mudanças ao término das sessões de *coaching*.

Apesar dos resultados positivos percebidos pelos gerentes, nenhum deles continua participando de sessões de *coaching*. Somente o entrevistado G4 demonstrou interesse em voltar a participar no futuro das sessões.

Quando questionado sobre os pontos negativos do programa de *coaching*, os entrevistados G2 e G4 mencionaram o fato de o *coach* ser um profissional externo, fazendo com que o processo ocorresse de maneira lenta, principalmente no seu início. "Como o *coach* não tinha conhecimento da empresa e não nos conhecia, nem como pessoa nem como profissional, a falta de convívio, com isso demoramos mais para começar a obter resultados e entender o processo", disse o Gerente 2. Os demais Gerente não expuseram nenhum ponto negativo.

Diante do exposto, a função do *coach* corresponde em oferecer mecanismos para que o *coachee* possa desenvolver suas habilidades, no entanto, antes disso, é necessário identificar estes pontos de melhoria que serão destacados através da troca de diálogos entre *coach* e *coachee*, em um ambiente de confiança (FERREIRA, 2010).

4.3 Discussão das percepções

Verificou-se que existe convergência entre a percepção da visão da empresa e dos *coachees* sobre o programa de *coaching*, visto que os dois lados compreendem o programa como uma ferramenta que visa o desenvolvimento do indivíduo para auxiliá-lo no alcance de suas metas e objetivos. A empresa não relatou casos de resistência para a participação no programa, no entanto no decorrer da entrevista com o *coachee* G3 fica evidente sua falta de motivação ao relatar sobre o programa, ao expressar que o programa pode oferecer resultados, mas pra isso "é preciso se dedicar integralmente ao programa, no meu caso, confesso que não houve isso, não me dediquei".

Existem divergências quanto a aplicação do programa ter sido conduzida por um profissional externo. A empresa percebeu este fato como um ponto positivo, no entanto os Gerentes G2 e G4 relatam que por o *coach* ser um profissional externo, ele não tinha conhecimento do funcionamento da empresa e, por isso, acreditam que levou muito tempo para o processo deslançar.

Há convergências entre a percepção da empresa e dos *coachee* com relação a variável liderança. A empresa afirma que procura por pessoas proativas, que estejam motivadas e que tenham capacidade de assumir responsabilidades, da mesma forma que os *coachees* procuram desenvolver essas habilidades. Isso foi evidenciado na resposta do *coachee* G3, quando este

expõem que um líder deve ser proativo e motivado e, pelo *coachee* G4, o qual reitera que um líder deve ter motivação para liderar equipes.

No que diz respeito a variável desenvolvimento profissional há convergência nas respostas. A empresa comenta que oferece treinamentos e possui programas de desenvolvimento de pessoas, já os *coachees* ressaltam que não utilizam de ferramentas de desenvolvimento por conta própria, mas sempre participam de cursos e treinamentos oferecidos pela empresa. Ainda o *coachee* G2 resalta que os cursos oferecidos pela organização contribuem de forma significativa para seu desenvolvimento.

Quanto a variável resultados, também foi possível observar que existe convergência. Tanto a empresa quanto os *coachees* G1, G2 e G4 perceberam impactos positivos proveniente do programa. Os pontos destacados foram os seguintes: equipes mais motivadas, melhora no relacionamento interpessoal, poder de decisão, comunicação e troca de *feedbacks* entre gestores e equipes. Destaca-se que existe divergência da percepção da empresa, dos *coachees* G1, G2 e G4 e do *coachee* G3, pois este último afirma que não notou mudanças em si na forma de sua equipe se relacionar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar a percepção da empresa e do *coachee* com relação à ferramenta de *coaching* e apontar pontos de convergência e divergência entre as duas percepções.

A demanda por programas de desenvolvimento, entre eles o *coaching*, por parte das organizações é cada dia mais crescente devido ao fato desses programas serem uma alternativa diante dos modelos tradicionais de desenvolvimento profissional. O *coaching* é destinado a profissionais vinculados a uma determinada empresa e que buscam desenvolvimento profissional e pessoal (SILVA, 2010).

Através da entrevista realizada com a empresa verificou-se que o *coaching* é percebido como uma ferramenta que oferece desenvolvimento profissional aos gestores da empresa. Verificou-se que três dos quatro *coachees* percebem o processo de *coaching* como uma ferramenta que traz benefícios pessoais e profissionais visto que eles perceberam melhora na forma de se relacionar com os demais.

Quanto a variável liderança existe convergência entre as duas percepções visto que os *coachees* apontaram características como motivação e pró-atividade. Para Bergamini (1994)

toda a empresa pode contar com bons líderes desde que ofereça os recursos necessários para que promovam um ambiente favorável onde possam agir com eficiência.

Há convergência também relacionada a variável desenvolvimento profissional, pois os gestores afirmam que não procuram ferramentas de desenvolvimento profissional externos, mas que participam dos treinamentos oferecidos internamente. Já a empresa está constantemente oferecendo cursos e treinamentos para os mesmos.

No que diz respeito a variável resultado, mesmo sem a realização de uma avaliação formal a empresa percebeu resultados positivos ao término do processo, dessa forma a percepção da empresa vai de encontro a percepção dos *coachees* G1, G2 e G4 que também afirmaram ter notado melhora na forma da equipe trabalhar e nos resultados finais das mesmas.

Quanto as limitações do estudo, entende-se que por se tratar de uma amostra não probabilística, a análise do conteúdo conduzida através da análise da transcrição das entrevistas impõe restrições para a generalização dos resultados ou para afirmar que os procedimentos e a estrutura abordada pela empresa possam ter influenciado na convergência ou divergência das percepções da empresa e dos *coachees*.

A utilização do método de pesquisa qualitativa do tipo exploratório permite ao pesquisador a absorção de uma maior quantidade de informações que possam contribuir para a pesquisa, no entanto mesmo com a transcrição o resultado pode ser influenciado, levando em consideração a experiência e interpretação do pesquisador.

Outro fator que pode influenciar no resultado final é o fato de não ter sido analisada a percepção do *coach* com relação ao programa, devido a uma exigência da empresa e a ética do programa de *coaching*.

Para estudos futuros sugere-se que seja realizada uma avaliação do processo para comprovação real dos resultados obtidos pela empresa e pelos *coachees* com relação ao processo de *coaching*.

REFERÊNCIAS

BANACHI, D. C. D; BAZOLI, T. N. *Coaching* e a sua importância no aperfeiçoamento de líderes: Um estudo exploratório realizado com a *coach* kátia Marcos Gomes. **Revista Eletrônica S@aber**. Paraná, v. 11, n 1, jan/mar 2011.

BERGAMINI, C. W. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n 3, p. 102-114, maio/jun 1994.

BLANCO, V. **Um estudo sobre a prática do *coaching* no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação na prática de Gestão do Conhecimento.** Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, 2006. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

CAMPOS, T. M. PINTO, H. M. N. *Coaching* nas organizações: uma revisão bibliográfica. **REUNA**, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012. '63

COSTA, M. O *coaching* como catalisador da comunicação. 115 ed. **Revista Pessoal**. Portugal, 2012.

FERREIRA, M.; CASADO, T. *Coaching, Mentoring* ou *Career Counseling*? **Anais do XIII Seminários de Administração**, São Paulo, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSMITH, M. LYONS, L. FREAS, A. ***Coaching*: o exercício da liderança**. 9º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. '64

GRANT, A.; CAVANAGH, M. Orientação à profissão de *Coaching*: sessenta e cinco anos de Avanços e Desafios para o Futuro. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2004.

INSTITUTO BRAISLEIRO DE COACHING. **Saiba Tudo Sobre *Coaching***: Perguntas e respostas do mundo do *coaching*. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br>. Acessado em 20/09/2013.

JUNIOR, M. D. M. **A dimensão do sucesso em *coaching***: Uma análise do contexto brasileiro. Rio de Janeiro: FGV, 2012. 83 p. Dissertação (Mestrado). Curso de Mestrado em Administração, Fundação Getulio Vargas, 2012.

KARAWEJCZYK, T. C. CARDOSO, A. P. **Atuação profissional em *coaching* e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira**, 2012.

KRAUS, R. R. ***Coaching* Executivo**: a conquista da liderança. 1º ed. São Paulo: Nobel, 2007.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAYNARD, S. **Treinamento Pessoal e Profissional**: Uma Revisão de Literatura. Tese de Doutorado, Walden University, 2006.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de *performance* com foco em competências**. 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SILVA, C. Orientação Profissional, *Mentoring*, *Coaching* e *Counseling*: algumas singularidades e similaridades em Práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

SILVA, M. H.; GONÇALVES, R. S.; GOUVÊA, V. A.; ROSA, A. C.; MOTTAN J. B. C. *Coaching* Executivo: Metodologia de desenvolvimento para um novo estilo de liderança. XV ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E XI ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO. São José dos Campos. **Anais...** – SP – Universidade do Vale do Paraíba, 2011.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **O que é Coaching**. Disponível em <http://www.sbcoaching.com.br>. Sociedade Brasileiro de *Coaching*. Acesso em 22/09/2013.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.