

# AS PERCEPÇÕES DAS EMPRESAS DO RAMO METALMECÂNICO DE CAXIAS DO SUL SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE SEUS PROFISSIONAIS POR MEIO DO *COACHING*.

Eva Cristina Boeno da Costa<sup>1</sup>  
Margareth Inês Motter Caregnatto<sup>2</sup>

**Resumo:** No Brasil, o *Coaching* é considerado uma metodologia nova, no entanto, está começando a ganhar espaço no mercado de trabalho. O processo proporciona aos profissionais uma nova forma de se posicionar diante das dificuldades no ambiente corporativo, oferecendo direcionamento e alinhamento com os objetivos das organizações. Neste estudo, o problema de pesquisa é: Quais os principais fatores que levam as empresas do ramo metalmeccânico de Caxias do Sul a contratar serviços de *Coaching* no ano de 2012? Procurou-se conceitualizar o assunto na prática, verificando como a metodologia está sendo utilizada nas instituições empresariais. Para o embasamento do assunto foram utilizados renomados autores, tais como: Araújo (1999), Goldsmith, Lyons e Freas (2003) e Boog (2002), entre outros. Quanto à metodologia, a pesquisa teve caráter exploratória, se deu por meio de um estudo de caso, e a abordagem foi qualitativa. O resultado obtido mostrou a importância do *Coaching* para o desenvolvimento de profissionais nas organizações, ainda foi possível verificar os prós e os contras desta metodologia. Assim, é possível afirmar que a ferramenta em questão é um método para explorar potenciais e desenvolver capacidades e habilidades no ambiente corporativo.

**Palavras-Chave:** *Coaching*. Desenvolvimento. Liderança.

**Abstract:** In Brazil, Coaching is considered a new methodology; however it's beginning to earn its place at the job market. The process gives leaders a new way to position themselves in front of organizational difficulties, offering direction and aligning the staff with the companies' objectives. In this study, the research problem is: What are the main factors leading firms in the industry Metalworking de Caxias do Sul to hire services of Coaching in 2012? We tried to conceptualize the issue in practice, checking how the methodology is being used in business institutions. To the basement of the study were used renowned authors such as: Araújo (1999), Goldsmith, Lyons and Freas (2003), Boog (2002) and others. About the methodology, this research had an exploratory character, occurred through a case study, and the approach was qualitative. The obtained result from the research showed the importance of Coaching to the professional development in the companies; it was also possible to see the pros and cons of this methodology. Thus we can say that the tool in question is a method to explore and develop potential abilities in the corporate environment.

**Keywords:** Coaching. Development. Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

No início do século XX, surgiu o modelo organizacional tradicional, o qual estabeleceu as regras para empresas da era Industrial, marcou o início do sistema capitalista global (CHIAVENATO, 2004). Já na era da informação o mundo dos negócios mudou, e o

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração (FSG). Endereço eletrônico: eva.boeno@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Endereço eletrônico: Margareth.motter@fsg.br

que contribuiu para isso foram: a globalização, a reengenharia dos sistemas, a estabilização monetária brasileira, a entrada de capitais estrangeiros, as privatizações juntamente com as fusões e a demanda por novos mercados. A exigência aumentou, e surgiu a necessidade de incorporar a flexibilidade nas instituições e nas pessoas para acompanhar as mudanças globais, estando orientadas para a evolução (BOOG, 2002).

O presente estudo tem como escopo explorar uma metodologia voltada para as relações humanas nas organizações, bem como com o desenvolvimento dos profissionais no mercado corporativo por meio de uma ferramenta chamada *Coaching*<sup>3</sup>. O objetivo é compreender como os serviços de *Coaching* estão sendo percebidos pelas instituições empresariais. Com isso, a pesquisa foi desenvolvida a partir das empresas do ramo metalmeccânico da cidade de Caxias do Sul. Nessa área, encontram-se as maiores organizações que movimentam a economia da região, sendo que a cidade é considerada o segundo maior polo metalmeccânico do país (CÂMARA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CAXIAS DO SUL, 2012).

O método de pesquisa utilizado neste estudo caracterizou-se como pesquisa exploratória qualitativa, conforme Malhotra (2001), proporciona maior visibilidade do contexto do problema. A pesquisa aconteceu por meio de estudo de caso, e a amostra é não probabilística por julgamento, que, conforme Cooper e Shindler (2003), a população é escolhida de acordo com os critérios do pesquisador. Nesse sentido, a pesquisa foi realizada com as empresas que apresentavam as características: contar com número maior que 300 funcionários ativos e apresentar experiência com o processo de *Coaching*.

O problema de pesquisa deste estudo é: “Quais os principais fatores que levam as empresas do ramo metalmeccânico de Caxias do Sul a contratar serviços de *Coaching* no ano de 2012?” O objetivo geral consiste em: identificar fatores que levam as instituições a contratar os serviços de *Coaching* a seus profissionais. Ademais, seus objetivos específicos são: pesquisar o conceito teórico de *Coaching*; verificar a importância do *Coaching* nas empresas; relacionar o conceito teórico com a metodologia aplicada nas organizações.

---

<sup>3</sup> Processo de Desenvolvimento e treinamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os temas pertinentes ao estudo em questão. Serão abordados assuntos como: Gestão de pessoas, desenvolvimento, liderança e *Coaching* a fim sustentar a aprendizagem por meio da teoria o tema abordado.

### 2.1 Um cenário voltado para pessoas

Com a mudança no cenário global, o trabalho se tornou complemento na vida das pessoas, e a tendência é que elas passem cada vez mais tempo no ambiente empresarial. O trabalho preenche as necessidades de uma identificação profissional: está vinculado à aprovação da sociedade, às interações sociais, à sensação de domínio e poder, à satisfação de se manter ocupado e de realizar objetivos estabelecidos para alcançar metas (TULKU, 1994). Drucker (2002) afirma que o cidadão de hoje é tipicamente um empregado: trabalha nas instituições e busca oportunidades, acesso a uma posição e a uma função na sociedade, bem como deseja se sentir realizado e estar satisfeito com suas necessidades pessoais. Para Chiavenato (2004), as pessoas passaram a constituir o principal patrimônio das organizações, elas constroem resultados e mantêm a competitividade. Almeida (2004) afirma que o mercado de trabalho se tornou mais seletivo: começou a valorizar as experiências relacionadas ao comportamento e à formação. Em função do avanço tecnológico, surgiram novas profissões e novos perfis. O cenário se voltou para o capital humano como diferencial das organizações, e os talentos começaram a ser considerados como um dos principais pilares. “O termo talento refere-se, com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferenciam de outras.” (ALMEIDA, 2004, p.16).

Conforme Chiavenato (2004), quanto mais a empresa investir nos profissionais, mais valorizará e aumentará a mobilidade potencial dos envolvidos. No entendimento de Oliveira (2002), atualmente, fica cada vez mais evidente que a verdadeira vantagem competitiva está no correto estímulo e no desenvolvimento dos talentos humanos, talentos que só afloram quando recebem o treinamento adequado.

## 2.2 Conceito de liderança

Conforme Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar outras pessoas para que alcancem os objetivos identificados para o bem comum. Essa habilidade é uma capacidade adquirida e desenvolvida por alguém que tem o desejo e a aspiração de praticar ações adequadas. Gómez (2005) acrescenta que a liderança é uma arte, que envolve o relacionamento com as outras pessoas, ela é capaz de mobilizar a participação voluntária para alcançar determinado objetivo em comum. O líder autêntico desperta a consciência dos demais, conquista corações e adquire disponibilidade.

Para Hunter (2004), é importante diferenciar poder de autoridade. Poder é a faculdade de forçar ou coagir uma pessoa a fazer algo que ela não queira, mas se resigna a fazer, por causa da posição ou da força que a outra pessoa apresenta sobre si. Autoridade é a habilidade de fazer com que as pessoas realizem de boa vontade o que foi proposto por causa de sua influência pessoal.

Chiavenato (2004) e Araújo (1999) apontam que ao entender a liderança como um papel social, compreende-se que ela pode ser desenvolvida, ou seja, pode ser aprendida na prática. Drucker (1996) comenta que a característica mais elementar na liderança é a inteligência, pessoas com visão para enxergar as coisas de modo distinto das demais, para propor novas alternativas e para ter a capacidade de absorver e transmitir informações. Os melhores líderes têm a capacidade de se colocar no lugar dos outros. A empatia faz com que eles compreendam o comportamento e entendam a situação.

Drucker (1996) salienta que os líderes de amanhã não serão muito diferentes dos líderes de ontem, para aqueles que desejam ser líderes no futuro, a sugestão é estudar o comportamento e analisar a constituição intelectual e moral dos líderes do passado, e, por fim, acrescentar as características próprias do novo líder. “O líder do passado era uma pessoa que sabia como dizer. O líder do futuro será uma pessoa que saberá como perguntar.” (DRUCKER, 1996, p. 229).

## 2.3 *Coaching* na história e sua evolução

Conforme Pérez (2009), a palavra *coach*<sup>4</sup> teve origem na cidade húngara de *Kocs*<sup>5</sup>, pelos séculos XV e XVI, quando surgiram os primeiros *coaches*<sup>6</sup>, que viajavam de

---

<sup>4</sup> Treinador, orientador.

Viena a Budapeste. Na região eles eram conhecidos como carruagem de *kocs*. Por volta do século XVII, as corridas feitas com essas carruagens ficaram conhecidas por *Coaching* símbolo de um desporto da elite, elas eram conduzidas pelos *coachman*<sup>7</sup>.

Porém, com o decorrer do tempo, e à medida que ultrapassavam fronteiras, aconteceram algumas alterações decorrentes da pronúncia das línguas mas o seu significado se manteve, e o primeiro uso na língua inglesa era referência da carruagem em questão. Por isso, *Coaching* tem o significado de “transportar uma pessoa valiosa de onde ela está para onde ela quer ir.” (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003, p.205). Essa metodologia surgiu com a proposta de um misto de consultoria, aconselhamento, assessoria, mentoria, um trabalho, prestado por pessoas experientes, maduras e dotadas de conhecimentos especializados, aquelas que inspiravam confiança (KRAUSZ, 2007).

Já nos Estados Unidos, o *Coaching* começou a proliferar em 1980, quando Timothy Gallwey publicou o livro “*The inner game of tennis*”<sup>8</sup>, adaptado ao mundo corporativo. Nesse livro, o autor afirma que o *Coaching* pode ser utilizado em todos os aspectos da vida (LOES, 2012). Na história do método, John Withmore ficou consagrado ao escrever livros sobre o conceito e ser reconhecido como *business coach*<sup>9</sup> número um pelo *Jornal Independent*<sup>10</sup>.

É possível fazer uma comparação com os filósofos da antiga Grécia, por volta de 470-399 A.C., quando Sócrates afirmava que, por meio de questionamentos podiam-se chegar às respostas, pois as pessoas tinham todo o conhecimento dentro de si, o filósofo orientava os indivíduos a pensar. Platão 428-347 A.C., discípulo de Sócrates, por meio da formulação de perguntas e escuta ativa valorizava o autoconhecimento, e orientava as pessoas a extrair de si próprias as respostas para as indagações. (PÉREZ, 2009). No Brasil, no ano de 1999, surgiu a Sociedade Brasileira de *Coaching*, com o intuito de fundamentar a prática e comprovar a funcionalidade do processo. Sendo reconhecida em mais de 72 países, oferece cursos de aperfeiçoamento na área e tem foco na excelência (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2012).

Bitencourt (2004) define o processo como uma série de atividades intencionais, que ajudam os gerentes a trilhar uma direção às aspirações das pessoas e da organização. Os

---

<sup>5</sup> Cidade Húngara.

<sup>6</sup> Treinadores.

<sup>7</sup> Cocheiro.

<sup>8</sup> O Jogo Interno do Tênis.

<sup>9</sup> Treinador de Negócios.

<sup>10</sup> Independente.

fundamentos do processo encontram-se na estratégia, na mudança de comportamento e na definição de valores essenciais. Para Goldsmith, Lyons e Freas (2003), o *Coaching* tem como objetivo tornar as mudanças no processo de administrar menos rígidas, facilitando o sucesso e fazendo junção com a maneira que as pessoas desejam trabalhar. O *coach*, ou treinador, é a pessoa que aplica o processo e “pode ser identificado como um facilitador, um instrutor que age para reunir as capacidades das pessoas, grupos ou instituições com os quais se relaciona.” (BITENCOURT, 2004, p. 294).

O *Coach* é o profissional, o facilitador, é o responsável pelo mapeamento da situação que a pessoa está passando. Ele é treinado para ouvir, observar e customizar as abordagens das necessidades individuais do cliente, ou seja, é um treinador de carreira, cuja sua principal função é orientar o envolvido a visualizar as perspectivas, detendo o foco no presente e futuro (MENDONÇA; PAES, 2012).

No ambiente de trabalho, os *coaches* podem ser identificados como os colegas que facilitam a integração de novos colaboradores, como o chefe que orienta as questões da carreira, ou alguém que proporciona ajuda na preparação e no desempenho de uma nova competência, podendo ser até um novo cargo. Os profissionais que contam com competências de *Coaching* são: técnico esportivo, psicólogo clínico ou educacional, consultor de desenvolvimento gerencial e orientador de tese, que é por meio dele que o graduando maximiza seu sucesso na vida profissional futura. Também podem ser considerados *coaches* os pais, que orientam os filhos e prestam apoio incondicional nas mais variadas situações (ARAÚJO, 1999).

Conforme Clutterbuck (2008), todo *Coaching* inicia o processo com a identificação da necessidade de melhorar ou mudar, seja imposta pela sociedade, pela família, ou pela empresa. Essa necessidade pode ser muito específica e pessoal, ou pode ser muito ampla, possuindo longo prazo. O cliente precisa observar e reunir evidências do que é necessário ser mudado, analisar as ações que deram errado no passado e repensar os motivos principais do fracasso. O *coach* neste momento deve analisar os *feedbacks*<sup>11</sup> das outras pessoas.

---

<sup>11</sup> Retornos.

## 2.4 As diferenças nos métodos *Coaching*, *Counseling* e *Mentoring*

Conforme Boog (2002), as ferramentas que encaminham as questões fundamentais para o processo humano nas organizações são: *Coaching*, *counseling*<sup>12</sup> e *mentoring*<sup>13</sup>. Já a terapia transita fora das organizações. Cada qual com sua especificidade, essas ferramentas facilitam a resposta da identidade do profissional na organização, pois têm o objetivo de questionar “quem sou?”, “para onde vou?” e “para que sirvo?”.

Essas ferramentas desenvolvem respostas como: “sei quem sou, para onde vou e do que sou capaz”. Todo esse questionamento tem um profundo sentido existencial, é algo concreto. Não são avaliados somente os mecanismos de recompensa, e sim a consciência de ser capaz, de sentir satisfação e de ter orgulho de sua organização.

Boog (2002) ainda afirma que *Coaching*, *counseling* e *mentoring* tratam das mesmas demandas, pois estimulam o conhecimento, a sua aplicação e a expressão do mundo. Implicam o uso da própria capacidade, na prática. Também proporcionam respostas aos indivíduos e retorno do investimento às organizações. O grau de ética pessoal define o bom desempenho dessas ferramentas, já que se trata de uma extensão racional do eu transformador do mundo, que produz respostas.

As organizações também vivem as mesmas questões existenciais da pessoa: “Quem sou eu?” é a pergunta traduzida nas formulações relativas a visão, missão e valores. “Para onde eu vou?” implica as formulações de metas, objetivos, planos e projetos. Está envolvida nos ciclos da organização – existencialmente posta em xeque em seus ciclos de vida e renovação. “Para que sirvo?” é a pergunta que surge quando a empresa busca diferenciais competitivos, inovações tecnológicas, criação de produtos, fala da capacidade de fazer. (BOOG, 2002, p. 84).

Araújo (1999) ressalta que *Coaching* não tem vínculo com a terapia, pois trabalha o presente e o futuro. Inicialmente, na metodologia, o primeiro passo é estabelecer o objetivo, o foco do trabalho. É um planejamento estratégico, que apresenta ferramentas que levam o cliente às orientações necessárias às suas incertezas. O profissional dispõe de data para começar e para terminar o processo.

Conforme Goldsmith, Lyons e Freas (2003), a eficácia para o *Coaching* baseia-se nas informações válidas. É por meio da clareza na comunicação que as pessoas conseguem compartilhar ideias relevantes sobre uma situação e aumentar a probabilidade de tomar decisões acertadas. Distinguir os papéis do “*Coaching* ajuda a dar clareza a uma linguagem

---

<sup>12</sup> Conselheiro.

<sup>13</sup> Mentoria

comum em relação ao aconselhamento de carreira e pode ser uma forma de orientar as partes para o processo de contratação, avaliação e *feedback*.” (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003, p.209 e 210).

## 2.5 O líder *Coaching*

Na perspectiva de Goldsmith, Lyons e Freas (2003), o *Coaching* tornou-se uma estratégia de negócio. Ele é relevante para o mundo dos negócios por ser um método estratégico que apresenta um processo completo e adaptativo. Araújo (1999) comenta que essa metodologia está vinculada ao poder pessoal, cuja base é a estrutura de funcionamento da própria pessoa. O poder pessoal está presente e disponível em todas as atividades que ela exerça, porém, não tem junção à posição ou ao cargo que a pessoa ocupa.

Goldsmith, Lyons e Freas (2003) apontam que os líderes *coaches* podem surgir de qualquer posição nas empresas. Eles envolvem as pessoas desde o chão de fábrica até a retaguarda administrativa, fazendo com que elas ponderem suas escolhas nas tomadas de decisões difíceis. O *coach* líder tem a ver com espírito e propósito, e não com destaque ou cargo ocupado. O *Coaching* de lideranças não depende exclusivamente da pessoa que está sendo desenvolvida, mas sim, se refere às mudanças que podem ser feitas para os grupos que estão subordinados àquele líder.

Conforme a Sociedade Brasileira de *Coaching* (2012), um indivíduo torna-se líder quando conta com competências que se destacam entre os demais. As pessoas podem desenvolver a liderança, já que ela é fundamental para a vida, e um meio para isso é o *Coaching*. Esse processo proporciona ao cliente um grande número de conceitos, ferramentas, e técnicas para alcançar objetivos, amplia a percepção emocional, melhora as interações sociais, os relacionamentos, e eleva a capacidade de resiliência a mudanças e promove melhoria contínua.

O líder *coach* utiliza-se das suas habilidades para desenvolver o capital humano e aumentar a *performance*<sup>14</sup> e a produtividade de seus colaboradores. Trata de modo eficaz com situações que exigem respostas rápidas, inovação e mudanças. Obtém resultados e consegue superar expectativas. O líder consegue ter uma visão do todo e manter o foco no que realmente é necessário, obtendo clareza, contexto e direcionamento. Dispõe de grande autoconhecimento e tem consciência de que seus atos influenciam pessoas. Está atento para

---

<sup>14</sup> Exercício de atuar, de desempenhar.



motivar e despertar o melhor de si e dos demais, oferece *feedbacks* construtivos. Estimula as pessoas a refletirem sobre as melhores soluções, compartilha reconhecimento e constrói uma relação de confiança (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2012).

De acordo com a Sociedade Brasileira de *Coaching* (2012), o melhor caminho para desenvolver habilidades de liderança se dá por meio do *Coaching*. Essa metodologia apresenta ferramentas que ampliam a *performance* e expandem a eficácia, desenvolvendo capacidades para realização pessoal e profissional. É um processo fundamentado em conceitos e conhecimentos de inúmeras áreas do saber e a partir disso, o profissional estará preparado para atuar em muitos mercados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo visa a apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento das pesquisas nas empresas do ramo metalmeccânico da cidade de Caxias do Sul. Além disso, expor a forma como a pesquisa foi realizada, juntamente com o embasamento teórico que colaborou para a escolha dos métodos.

#### 3.1 Método de pesquisa

O tipo de pesquisa desenvolvida teve abordagem qualitativa que, segundo Cooper e Schindler (2003), visa a atingir um entendimento profundo de uma situação. A pesquisa teve essa característica, pois tinha o escopo de verificar as respostas das organizações sobre a metodologia de *Coaching* em suas práticas. Malhotra (2005) afirma que essa abordagem é mais flexível, proporcionando maiores *insights*<sup>15</sup> e compreensão ampla do contexto do problema, devendo ser aplicada em pequenas amostras e suas perguntas sendo abertas.

A pesquisa se caracteriza pela natureza exploratória, já que o tema em questão necessitava de compreensão e entendimento. Conforme Mattar (1996), essa abordagem pode ser usada para clarear o conceito estudado, e proporcionar maiores informações sobre as possibilidades práticas do desenvolvimento da pesquisa. Esse método foi aplicado a fim de ampliar os conceitos sobre o tema em questão.

---

<sup>15</sup> Em Inglês: Tradução: Maior percepção, maior entendimento.

Devido à profundidade do assunto, fez-se necessário o estudo de casos como abordagem para o desenvolvimento do tema. Malhotra (2005) esclarece que o estudo de casos estimula a compreensão. É possível verificar hipóteses e levantar questões para a elaboração da pesquisa.

### **3.2 Delimitação da população**

Para a realização deste estudo, a população aconteceu a partir das informações de um relatório do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico da cidade de Caxias do Sul (SIMECS), em que constavam as empresas que apresentavam número superior a 300 funcionários ativos no ano. Para Cooper e Schindler (2003), uma população é um conjunto de elementos sobre os quais se deseja fazer inferência. Nesse sentido, foi delimitada para este estudo a população de 30 empresas, as quais tinham duas características em comum: ser do ramo metalmeccânico e apresentar número superior a 300 colaboradores em atividade.

No entanto, algumas empresas não participaram da pesquisa devido a restrições organizacionais. Com isso, 10 empresas apresentavam o programa de *Coaching* implantado em suas políticas. A amostra é não probabilística por julgamento, que, conforme Cooper e Shindler (2003) é uma abordagem subjetiva, atendendo satisfatoriamente os objetivos da amostragem, já que a população é escolhida de acordo com os critérios do pesquisador. A partir das necessidades de exploração do tema, foi identificado que essa abordagem é a que mais se aproxima do objetivo do estudo, por ser frequentemente usada. Ainda, com o objetivo de explorar o conhecimento, fizeram parte do estudo dois profissionais com certificação em *Coaching* que aplicam o processo nas empresas. Sendo o autor de inúmeras bibliografias sobre gestão de pessoas e renomado em treinamento e desenvolvimento, Gustavo G. Boog, e a profissional Fabiana W. Diaz, *Master Coach*<sup>16</sup> com certificação na França.

### **3.3 Técnicas de coleta das ferramentas**

A técnica de coleta das ferramentas deste estudo foi o questionário com perguntas abertas. Rea e Parker (2000) afirmam que, para poder realizar a pesquisa, é

---

<sup>16</sup> Treinador Mestre.

adequado escolher pessoas que contem com conhecimentos e informações sobre o tema, a fim de satisfazer seus requisitos.

Os questionários foram elaborados pela autora, conforme as necessidades da pesquisa e apresentam perguntas abertas. Em um primeiro momento, entrou-se em contato com o SIMECS que proporcionou um relatório com as empresas do ramo metalmeccânico de Caxias do sul. A partir daí, foi possível entrar em contato telefônico com empresas de portes diferenciados, com a intenção de conversar com os responsáveis pelas áreas de treinamento e desenvolvimento de cada organização. A fim de perceber a área de recursos humanos das instituições, a partir desse contato, foi possível verificar a inviabilidade da pesquisa em relação as empresas de menor porte; já que, no primeiro momento, identificou-se que esse perfil teria muita dificuldade para responder o questionário devido as argumentações que as instituições não estariam com a área de recursos humanos formalizada ou estruturada.

Depois de analisar as respostas, e encontrar a população, foi possível delimitar que as organizações com perfil para responder ao questionário seriam aquelas com maior porte em relação ao número de profissionais. Identificadas essas empresas, fizeram parte da pesquisa somente aquelas que apresentavam o processo de *Coaching* ou que haviam tido experiências com o processo, a partir daí, o questionário A foi encaminhado para o *e-mail*<sup>17</sup> dos profissionais autorizados a responder a pesquisa. Isso aconteceu entre 10 e 28 de setembro de 2012.

Algumas organizações não retornaram o questionário, e outras tiveram restrições com relação ao sigilo das informações. Sendo assim, a amostra totalizou 10 instituições participantes da pesquisa. A partir das informações obtidas pelas empresas respondentes, observou-se a amplitude do assunto e surgiu o interesse em ampliar as percepções sobre este. Com isso, elaborou-se o questionário B, destinado aos profissionais da área, com o objetivo de identificar as opiniões de quem aplica o processo nas organizações. Entrou-se em contato com quatro profissionais, por meio de *sites*<sup>18</sup> de relacionamentos pela *internet*<sup>19</sup>, porém apenas dois responderam positivamente a participação. A aplicação se deu por contato via *e-mail*, entre os dias 24 de setembro a 5 de outubro de 2012.

---

<sup>17</sup> Correio eletrônico.

<sup>18</sup> Sítio, lugar.

<sup>19</sup> Sítio eletrônico.

### 3.4 Técnicas de análise dos dados

Neste estudo, fez-se necessário o estudo da análise de conteúdo, a fim de poder identificar diferentes respostas das empresas do ramo metalmeccânico da cidade de Caxias do Sul. Coopler e Shindler (2003) explicam que a análise de conteúdo oportuniza ao pesquisador comparar as respostas dos entrevistados e compreender onde se encontra o problema, já que as informações encontradas são implícitas e necessitam de interpretação. Nesta pesquisa, foi seguida rigorosamente essa premissa, para evitar possíveis informações incorretas, os questionários foram direcionados para os responsáveis pela área de treinamento e desenvolvimento dessas empresas, sendo registrados os nomes dos respondentes e suas respectivas funções.

A pesquisa desenvolvida teve abordagem qualitativa que segundo Cooper e Schindler (2003), visa a atingir um entendimento profundo de uma situação. Malhotra (2005), afirma que essa abordagem é mais flexível, proporcionando maiores *insights*<sup>20</sup> e compreensão ampla do contexto do problema, devendo ser aplicada em pequenas amostras e suas perguntas sendo abertas.

A pesquisa se caracteriza pela natureza exploratória, já que o tema em questão necessitava de compreensão e entendimento. Segundo Mattar (1996), essa abordagem pode ser usada para clarear o conceito estudado, e proporcionar maiores informações sobre as possibilidades práticas do desenvolvimento da pesquisa. Esse método foi aplicado a fim de ampliar os conceitos sobre o tema em questão. Devido à profundidade do assunto, fez-se necessário o estudo de casos como abordagem para o desenvolvimento do tema. Malhotra (2005) afirma que o estudo de casos estimula a compreensão, é possível verificar hipóteses e levantar questões para a elaboração da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos por meio da pesquisa realizada sob a amostra das 10 empresas do ramo metalmeccânico na Cidade de Caxias do Sul que apresentam programa de *Coaching*, bem como a análise e a comparação com a teoria. Na sequência, serão apresentadas as duas percepções dos profissionais que aplicam a metodologia no mercado corporativo.

---

<sup>20</sup> Em Inglês: Tradução: Maior percepção, maior entendimento.

#### 4.1 Análise do questionário aplicado para as empresas

Neste item, os dados serão apresentados e analisados. As perguntas feitas para os profissionais da área de Recursos Humanos das empresas estudadas e as respostas obtidas. Conforme a análise do perfil das empresas respondentes, é possível verificar que o tempo de mercado de uma organização não é um fator decisivo para a implantação de um programa de *Coaching*. A partir da análise de tempo de mercado das mesmas, observou-se que, nas instituições mais recentes, aquelas que apresentam menos de 20 anos de existência, existiu interesse em desenvolver suas lideranças por meio do *Coaching*.

De acordo com as respostas das empresas respondentes, os principais motivos para explicar o porquê as organizações optaram pela metodologia do *Coaching* foram: com o objetivo de direcionar seus colaboradores com suas dificuldades individuais, bem como alinhá-los aos objetivos organizacionais, por ser um programa piloto e uma ferramenta moderna de gestão – e de desenvolvimento gerencial interno.

Por meio das respostas obtidas, é possível confirmar o conceito de *Coaching* por Goldsmith, Lyons e Freas (2003), que afirmam que o processo oferece à pessoa a oportunidade de dar um passo para trás e refletir sobre seu desenvolvimento pessoal. O processo se torna uma estratégia individual, porém, para alcançar as metas estabelecidas, primeiro é necessário entender onde o profissional se encontra em sua carreira e em sua vida pessoal.

As instituições respondentes afirmam que as vantagens de um programa de *Coaching* se relacionam com o desenvolvimento de competências individuais e específicas, sendo as necessidades de cada um alinhadas e direcionadas. Ainda como vantagens, há aumento de foco e visão ampla sobre o negócio, o que eleva os resultados positivos. Nesta questão, é possível citar Goldsmith, Lyons e Freas (2003), que afirmam que a verdadeira vantagem é que o programa se torna autossustentado, ou seja, produz resultados por tempo indefinido, sendo bem aplicado. Por meio do aprendizado contínuo, o *coach* estratégico para executivos se destina a alinhar o desenvolvimento dos executivos com o negócio proposto pela organização.

Conforme dados da pesquisa, as organizações foram unânimes na questão de indicar o processo de *Coaching* para desenvolver os colaboradores, porém, para cargos de liderança. As empresas têm ciência da importância da metodologia para executivos. Seguindo

---

essa premissa, é possível confirmar por meio de Goldsmith, Lyons e Freas (2003), que as organizações bem-sucedidas se deram conta de que contratar e reter pessoas está cada vez mais difícil: os bons profissionais são disputados no mercado, assim, as empresas começaram a investir em seu pessoal.

A questão onde há maior dificuldade para a realização de *Coaching* é a compreensão de que o processo não se trata de uma terapia. Araújo (1999) afirma que o orgulho pode dificultar a aceitação do processo, já que é visto como uma forma de pedir ajuda. Talvez esse fator seja determinante nessa questão.

Quanto à adaptação a metodologia, observou-se que o retorno foi positivo. Em uma organização houve de imediata resistência, porém, com o tempo, houve boa adaptação. Nesse sentido, a confiança é a base para o relacionamento entre *coach* e *coachee*; Araújo (1999) salienta que no *Coaching* deve haver concordância de ambas as partes. É importante que haja respeito com o indivíduo e que o *coach* compreenda a situação se houver resistência.

No processo, há dificuldades em mensurar os resultados, pois o investimento apresenta longo prazo e não é algo visível nos primeiros momentos. Com essa afirmação, Boog (2006) comenta que existem poucas evidências referentes ao impacto que o treinamento de líderes causa na mudança organizacional. Existe essa dificuldade, pois o processo de desenvolvimento é abstrato, com resultados no longo prazo por ser uma ferramenta que modifica o comportamento com o decorrer do tempo, muitas vezes é difícil perceber mudanças, bem como uma empresa relatou que superou as expectativas com o desenvolvimento do processo. O valor do investimento foi bastante lembrado, já que o preço varia de R\$ 150,00 a R\$ 700,00 por sessão (informação verbal).<sup>21</sup>

## **4.2 Questionário aplicado para profissionais**

A seguir, serão apresentadas as respostas do questionário aplicado para o consultor, diretor, ex docente da universidade de São Paulo, e autor de renomadas bibliografias, Gustavo G. Boog, e para a *master coach* com certificação na França, membro da sociedade internacional de *Coach* Fabiana W. Diaz. Com o objetivo de identificar a importância do *Coaching* inserido nas organizações, bem como sugestões sobre a prática e melhorias para o processo.

#### 4.2.1 *Coaching* na prática por Gustavo G. Boog e Fabiana W. Diaz

Conforme questionado, Gustavo G. Boog explica que o *Coaching* é um recurso que sempre existiu, mas que, nos dias de hoje, tem um lugar de destaque nas organizações. Boog acredita que é uma ferramenta sólida e que permanecerá no mercado. A *master coach* Fabiana W. Diaz acredita que o *Coaching* é uma ferramenta que já se consolidou no mercado, mas que corre o risco de cair em descrédito em virtude das práticas não alinhadas ao negócio. Ressalta que existem muitas pessoas dispostas a aplicar o processo, mas que não contam com o devido conhecimento sobre o assunto, acredita que o ponto de partida acontece por meio da importância de se fazer uma análise de perfil do profissional que irá aplicar o *Coaching*.

Sobre o foco principal do *Coaching*, o autor Boog comenta que o desenvolvimento do participante é o centro do processo, tanto no aspecto profissional quanto no pessoal, isso pode incluir questões pontuais de curto prazo até uma visão de carreira para os próximos anos. Para Diaz, o *Coaching* executivo é indicado para desenvolver os profissionais de forma a trabalhar de acordo com os valores da empresa, alinhando e direcionando os colaboradores. As organizações que optam por essa metodologia aceleram o processo de aprendizagem de executivos e auxiliam no desenvolvimento de competências específicas.

Boog acredita que as organizações devem optar pelo processo, porque existem questões individuais que não podem, nem devem ser tratadas pelo chefe ou pelo departamento de recursos humanos das empresas, para as quais não é adequada uma discussão, como por exemplo, um treinamento de gestores. Sobre o valor do processo, o autor comenta que existem os aspectos dos custos *versus* benefícios do processo e que é ideal que seja respondida a pergunta: Quanto custa para a organização um gestor desmotivado ou com estilos de liderança inadequados? Essa conta, em geral, conduz a organização a escolher o *Coaching*.

Segundo Boog, o *Coaching* é uma ferramenta pouco conhecida, e as pessoas geralmente confundem-na com processos terapêuticos, que têm outro foco e duração indeterminada. Comenta que o método é indicado para aplicação nas organizações, em geral, a indicação se dá para pessoas em posição de liderança. Em toda a experiência do profissional, até agora, cerca de 1/3 dos participantes de treinamentos precisam dessa metodologia, os demais apresentavam condições de se desenvolver de forma autônoma. Sobre

---

<sup>21</sup> Informação divulgada pela Ma. Maria Marlene em uma palestra sobre *Coaching* e sustentabilidade na semana

as dificuldades no processo, o autor afirma que o mais difícil é definir o foco do *Coaching*, os critérios de confidencialidade e a liberação dos profissionais para realizar do processo.

Para Diaz, o *Coaching* é uma ferramenta conhecida e entendida pelas organizações, o que prova isso é a difusão dos cursos com foco no método em questão. No entanto, ela ressalta que ainda há muitas crenças relacionadas ao processo que não é realidade. Essa ferramenta, por exemplo, não é adequada a qualquer situação de desenvolvimento e não “faz milagres”. O envolvimento e a trajetória de cada executivo são definitivos para atingir os resultados. A profissional acredita que o processo também pode ser indicado para desenvolver colaboradores, não apenas cargos em posição de lideranças.

Conforme a experiência da *master coach*, as maiores dificuldades na implantação do programa são as situações culturais que dificultam o espaço do executivo e limitam muito seus movimentos. A cultura deve ser um facilitador do processo de mudança e nem sempre o é. Diaz comenta que nesses casos, um bom diagnóstico inicial é necessário antes de se propor o processo.

Sobre os resultados com o processo, Boog ressalta que, na maioria das vezes, as empresas atingem os resultados esperados, porém, há casos de pessoas enviadas mandatoriamente ao *Coaching*, que resistem ao processo, e aí os resultados não são alcançados. Para o especialista, as principais vantagens do processo são as pessoas que estarão mais ajustadas e alinhadas com as estratégias da organização, resultando em mais motivação e resultados. Durante sua experiência com o método, o que mais surpreendeu Boog com relação ao desenvolvimento do processo, foi a postura do participante em se abrir e ter a confiança no *coach*, para isso é necessário assegurar 100% de confidencialidade ao participante, sem que haja relatórios para a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo, foi possível atender ao objetivo proposto, que era abordar os principais fatores que levam as empresas do ramo metalmeccânico de Caxias do Sul a contratar serviços de *Coaching* no ano de 2012. Bem como os objetivos específicos, que eram pesquisar o conceito teórico de *Coaching*, verificar a importância do *Coaching* nas organizações e relacionar o conceito teórico com a metodologia aplicada nas organizações.



Na elaboração da fundamentação teórica, houve dificuldades para encontrar livros específicos sobre o assunto. Muitos autores abordavam o conceito de forma superficial, e havia muitas discordâncias com relação à metodologia em questão. Acredita-se que o *Coaching* no Brasil seja um conceito que está se dissipando aos poucos. Por esse motivo, existem dificuldades para definir o processo. Porém, a carência de livros sobre o assunto pode ser suprida a partir de consultas a artigos e a dissertações acadêmicas encontradas em *sites* na *internet*.

Para o desenvolvimento da pesquisa, colaborou o SIMECS, o qual forneceu um relatório com as informações referentes as empresas que apresentavam o perfil para a pesquisa. Com isso, foi possível definir a população, 30 organizações. A amostra caracterizou-se a partir das empresas que apresentavam o programa de *Coaching* em suas políticas, totalizando 10 organizações. Participaram com suas colaborações o renomado autor e profissional Gustavo G. Boog, e a especialista e a *master coach* Fabiana W. Diaz, os quais compartilharam suas experiências e analisaram o conceito no mercado atual.

No desenvolvimento da pesquisa, as maiores dificuldades encontradas foram a indisponibilidade das empresas em fornecer informações para o estudo, as restrições organizacionais e o sigilo de algumas, bem como as negativas com relação à participação. Ainda houve dificuldades para localizar as empresas que, de fato, apresentavam o processo.

Com este estudo, foi possível constatar a importância do *Coaching* para as organizações. Observou-se que muitas empresas têm ciência dos benefícios do processo e apresentam interesse na metodologia, porém há certo receio com relação a ser um método novo no país. Existem desconfianças sobre o real propósito e insegurança sobre a eficácia do processo. A questão financeira surgiu como empecilho, no entanto, capacitar pessoas para se tornar líderes *coaches* é um investimento de longo prazo, que trará melhorias nos processos e desenvolvimento das pessoas que estão ao redor no ambiente profissional. Observou-se que muitas instituições têm dificuldades em suas áreas de recursos humanos, algumas não apresentavam departamentos estruturados, percebeu-se a carência de investimentos nessa questão nas empresas de pequeno a médio porte.

Observou-se que o método é uma forma inteligente para motivar as pessoas a realizar as mudanças que desejam em suas vidas. É por meio do *Coaching* que se consegue visualizar as áreas que precisam ser resgatadas e trabalhar para desenvolver novas capacidades. O *Coaching* não é um método novo, como se viu, existem relatos bíblicos da ferramenta, obviamente, adequados à época. Porém, muitas pessoas confundem a metodologia com terapia, a qual estuda o passado do indivíduo, a fim de melhorar o presente e o futuro. O

*Coaching* se diferencia da terapia, pois parte do momento presente com foco em melhorias futuras no desenvolvimento. Muito dessa confusão, refere-se à expansão da informação e à variedade de conceitos existentes nos dias de hoje. No entanto, a metodologia é encontrada em muitas relações: os pais que orientam seus filhos, o professor que aprimora conceitos, a rede de amigos e de vínculos que ao longo da vida uma pessoa adquire. Pode-se dizer que *Coaching* resume-se em aprendizado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos** – Repensando a Teoria e a Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Ane. **Coach** – Um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas** – novas praticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena T. **Manual de gestão de pessoas e equipes**, vol. 2. São Paulo: Gente, 2002.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento** – processo e Operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CIC: **Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul**. Disponível em: <<http://www.cic-caxias.com.br/>>. Acesso em 28 Out. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz** – Como orientar sua equipe para potenciar resultados. Ed. Gente: [S.l], 2008.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: O melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS Alyssa. **Coaching** – O exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética** – Um desafio do Nosso Tempo. São Paulo: ed. Planeta do Brasil, 2005.

HUNTER, James C.: **O monge e o executivo** – Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: A conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LOES, João: **Nós criamos boa parte dos nossos problemas**. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/156568\\_NOS+CRIAMOS+BOA+PARTE+DOS+NOS+SOS+PROBLEMAS+?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/reportagens/156568_NOS+CRIAMOS+BOA+PARTE+DOS+NOS+SOS+PROBLEMAS+?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage)> Acesso em: 11 Out. 2012.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K.; *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATTAR, Fauze Najib, **Pesquisa de marketing: Metodologia, Planejamento**. 3. ed: São Paulo, Atlas, 1996.

MENDONÇA, Fernanda e PAES, Urânio: **Coaching: Sinônimo de desenvolvimento pessoal** Disponível em: <[http://www.up9.com.br/images/up9/artigo\\_coaching.pdf](http://www.up9.com.br/images/up9/artigo_coaching.pdf)>. Acesso em: 25 Ago.2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

PÉREZ, Juan Fernando Bou Pérez. **Coaching para docentes**. El desarrollo de habilidades em el aula. (2009) Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=KXNJHv0gJDMC&pg=PA12&dq=historia+del+coaching&hl=pt-BR&sa=X&ei=LSmkUOiyD8S20AGV2YCgAg&ved=0CD0Q6wEwAQ#v=onepage&q=historia%20del%20coaching&f=false>>. Acesso em: 10 Out. 2012.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: Planejamento à Execução**. São Paulo, Pioneira, 2000.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL. Disponível em : <<http://www.simecs.com.br/>> Acesso em 10 Set. 2012.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING: **Líder em coaching no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/>>. Acesso em 10 Out. 2012.

TULKU, Tarthang: **O caminho da habilidade: Desperte!** A excelência da realização no trabalho. Ed. Dharma do Instituto Nyingma do Brasil, 1994.