

A IMPORTÂNCIA DO COACHING EXECUTIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Gabriele Lazzaretti^a, Karen Menger da Silva Guerreiro^b

^a Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Doutora em Administração, professora do Centro de Negócios da FSG.

Resumo

Este artigo trata sobre a Importância do *Coaching* Executivo para o Desenvolvimento de Competências da Liderança nas Organizações e teve como objetivo geral avaliar o impacto do processo *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento das competências da liderança nas organizações. A metodologia constituiu-se de uma pesquisa quantitativa, de tipo descritiva, desenvolvida e fundamentada em um estudo de caso em uma empresa de serviços financeiros da região da Serra Gaúcha. Através deste estudo pode-se perceber que a percepção dos gestores sobre as sessões de *Coaching* recebidas foi satisfatória para atingir resultados e gerar mudanças tanto na vida pessoal quanto na vida profissional.

Palavras-chave:

Coaching. Liderança.
Desenvolvimento Profissional.

1 INTRODUÇÃO

O líder tem papel fundamental dentro da organização, desde influenciar, inspirar, desenvolver pessoas na direção de um objetivo e resultados comuns, minimizar problemas em relação à comunicação, a extrair o máximo de cada membro da equipe, para que assim possa alcançar as metas da organização onde está inserido. O mercado de trabalho vem exigindo profissionais não só bem qualificados, mas diferenciados e flexíveis diante às mudanças rápidas que ocorrem no cenário atual. Além disto, busca pessoas aptas a lidar com o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores da organização, trazendo assim, benefícios tanto para a empresa, quanto para as pessoas nela envolvidas.

No ambiente corporativo, expectativas diferenciadas são lançadas às lideranças, novos movimentos e posturas são exigidos diariamente, a fim de que estas deem conta de fornecerem apoio a seus liderados. Diante disto, almeja-se da liderança um papel que transcende ao dar

ordens, supervisionar, controlar e influenciar. As empresas que acompanham o atual ritmo de mudanças buscam para compor seus ambientes organizacionais, líderes que sejam capazes de impulsionar talentos, criar competências, estimular potencialidades e desenvolver pessoas. O processo *Coaching* vem se transformando num componente essencial para que haja o desenvolvimento destas competências por parte da liderança, ocupando um lugar de destaque no cenário gerencial, o chamado *Coaching* Executivo - processo este que para Marques (2014) é uma metodologia apoiada em estratégias próprias que visa promover aumento nos resultados positivos do indivíduo, do time de trabalho ou da empresa.

O objetivo geral deste trabalho é avaliar o impacto do processo *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento das competências da liderança nas organizações. E para atender este objetivo foram traçados os seguintes objetivos específicos: mapear as competências desenvolvidas pelo líder através do processo *Coaching*; de que maneira este líder pode impactar no resultado organizacional e apresentar os benefícios obtidos através do processo *Coaching* nas organizações.

Portanto, o presente trabalho visa esclarecer a importância dos líderes das organizações desenvolverem suas competências através do *Coaching* Executivo, para que assim possam alcançar melhores resultados tanto pessoais quanto organizacionais; bem como, contribuir para as pesquisas que ainda serão realizadas sobre o assunto, apresentando às organizações os benefícios da implantação deste processo em suas áreas de liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os temas pertinentes ao estudo em questão. Serão abordados assuntos como: liderança e gestão por competências; história, tipos e definições do *Coaching* e características do *Coaching* executivo e seus benefícios, a fim de sustentar a aprendizagem por meio da teoria.

2.1 Liderança e Gestão por Competências

A capacidade de influenciar pessoas através de atitudes e pensamentos é um dos principais conceitos sobre liderança. Um verdadeiro líder possui a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam no alcance dos objetivos da equipe e da organização.

Liderar é fazer junto, indo na frente, é ter a percepção do todo e fazer com que as pessoas caminhem em prol de um objetivo, utilizando da melhor forma possível as capacidades e habilidades de cada um, em busca do bem comum.

Segundo Kouzes e Posner (2008), líderes agem para que seus subordinados sintam-se fortes, capazes e comprometidos, e capacitam outros a agir não acumulando poder, mas abrindo mão dele. Os autores também afirmam que a liderança é um relacionamento entre aqueles que desejam liderar e aqueles que escolhem seguir. É a qualidade deste relacionamento que faz a diferença, pois a relação baseada na confiança e no respeito mútuo supera as dificuldades e traz resultados satisfatórios.

Quando o assunto é o alcance de metas e obtenção de resultados, o papel do líder é fundamental. Por isso, é necessário que primeiramente ele conheça o perfil de cada membro de sua equipe, bem como as necessidades de cada um deles, para que assim possa incentivá-los a desenvolver suas ideias e engajá-los ao propósito da empresa.

Outro fator importante, é que o líder deve preocupar-se com o seu próprio desenvolvimento, pois conduzir e gerir pessoas de uma forma eficaz é uma tarefa bastante complicada, e exige controle emocional, autoconfiança, visão de futuro, planejamento, entre muitas outras habilidades e competências fundamentais.

Giomo (2014), afirma que a equipe é o espelho de seu líder, portanto, um grande líder só terá sua equipe bem preparada, trabalhando focada em resultados, com comportamentos muito bem delineados e alinhada com a empresa e com as pessoas que nela trabalham, quando conseguir transmitir humildade, compromisso em desenvolver pessoas e de se desenvolver, vontade de ouvir e conhecer os desejos e anseios de seus liderados, ser a causa de motivação de cada um na equipe, implantando ferramentas e formas de trabalho inovadoras, sempre com o intuito de agregar valor aos seus liderados, levando-os rumo à excelência com melhorias contínuas e sólidas.

O alinhamento entre a evolução pessoal, profissional e organizacional deve andar junto para que seu sucesso seja pleno. Isso é essencial para que o líder e a organização obtenham sucesso satisfatório, gratificante e consistente.

A relação entre líder e liderado nos tempos atuais é bem mais direta, existe a hierarquia, porém a necessidade é cada vez mais de interdependência, ou seja, um contribui com o outro. Nessa relação moderna o líder tem o desafio de influenciar o seu liderado sem deixar de exercer sua autoridade e respeito (Olegario,2014).

Devido à rapidez com que as mudanças se sucedem nos dias atuais, as empresas precisam antecipar-se a essas mudanças, caso contrário perderão a competitividade do mercado.

Por isso, o líder que investe em seu autodesenvolvimento está também adotando uma poderosa estratégia organizacional, atualizando e renovando seus conhecimentos e habilidades para conduzir sua empresa ao sucesso.

O ambiente corporativo, cada vez mais ciente da importância do líder, vem utilizando o *Coaching* para aprimorar o seu perfil de liderança, visando potencializar o desenvolvimento das pessoas e dos resultados. É o chamado líder *Coach*, que tem um perfil inspirador, com atitudes e comportamentos motivacionais, levando as pessoas a atingirem marcos cada vez melhores.

O líder *coach* é aquele que promove na sua gestão a cultura do aprendizado e desenvolvimento contínuo, com o propósito de ter equipes de alta performance e trabalha buscando profissionais alinhados com a missão, propósito e objetivos do negócio, utilizando o *coaching* como estilo de liderança e adotando a cultura de alta performance (BERTUOL, 2014, p.41).

A autora também afirma que desenvolver certas habilidades pessoais e de relacionamento, como saber entender, motivar, cooperar, superar adversidades e manter-se persistente na busca dos objetivos, são competências fundamentais ao líder *Coach*, e para isso, ele deve desenvolver a sua inteligência emocional. Para este profissional, evoluir na comunicação, planejamento, visão, ética e relacionamento interpessoal faz parte do processo de aprendizado.

Para Schwartz (2013), existem algumas competências que são fundamentais para o papel do líder *Coach*:

-Ouvir na essência: saber ouvir fortalece a organização e estabelece um vínculo de confiança. Um líder *Coach* entende que, para ser um bom líder, precisa ser capaz de entender o que os outros pensam e aprender com isso.

-Desenvolver novos talentos: promove o aprendizado e o desenvolvimento de seus liderados através de novas atitudes.

-Auxiliar o liderado na busca por respostas: auxilia a equipe no aprendizado, motivando questionamentos que ajudem a estruturar as respostas por si próprias.

-Promover o aprendizado contínuo: ajuda o liderado a aprender com os erros e encarar cada situação como uma experiência.

-Dar feedback: o feedback do líder com ferramentas do *Coaching* ajuda a equipe a aprimorar rapidamente as competências necessárias para atingir melhores resultados.

-Foco em solução e resultados: ajuda na estruturação das ideias e pensamentos, orienta e acompanha a evolução destes até a obtenção de resultados satisfatórios.

-Evolução: o modelo de liderança baseado no *Coaching* gera líderes com alto nível de conhecimento e habilidades, equilibrando a inteligência emocional, e a empresa se torna melhor em relação ao ambiente de trabalho, com mais eficiência e competitividade.

-Construir equipes de alta performance: o líder *Coach* valoriza as diferenças, tem disponibilidade para compartilhar conhecimento e experiências, desenvolve visão sistêmica, entende como cada um pensa, gera confiança e extrai o melhor de cada um dos liderados.

Segundo Villela da Matta (2018), o feedback de um líder *Coach* estimula a responsabilidade, a autonomia e o aprendizado do funcionário, ou seja, ele não fará apenas o que é pedido, mas aprende a desenvolver a própria atividade e buscar soluções.

Um líder *Coach* contribui para o desenvolvimento do capital humano pois estimula o aperfeiçoamento de habilidades e a busca contínua pelo aprendizado. Mesmo quando os resultados não são satisfatórios, esse líder consegue extrair aprendizados dos seus liderados, estimulando-os a adquirir experiência com os erros e a reavaliar suas atitudes em busca de melhorias. Um bom *Coach* se especializa continuamente em tudo o que se refere ao ser humano e ao processo de mudança, através do conhecimento da psique humana, estilos psicológicos, personalidades, comportamentos, atitudes e motivações.

Segundo a SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING (2018), o líder que utiliza o *Coaching* como competência de liderança, possui inúmeras vantagens, pois se torna capaz de: desenvolver o capital humano e otimizar recursos; incentivar a própria atividade e a criatividade; formar equipes muito mais motivadas e comprometidas; gerar mais resultados para ele e para a empresa.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pela liderança nas organizações é o desenvolvimento de competências humanas e inteligência emocional. O processo *Coaching* trabalha estas habilidades, transformando o líder em um profissional apto para lidar com as inúmeras mudanças da atualidade.

Olegario (2014, p.81), afirma que:

Todo líder deveria buscar conhecimentos sobre *Coaching* para aprimorar a sua gestão, pois seus principais fundamentos são desenvolver competências nas pessoas, e na atualidade, é inegável que o líder precisa saber e fazer isso.

Para Sousa (2014), o líder que utiliza o *Coaching* tem um senso claro dos ganhos em liderar um time e constrói um ambiente de trabalho voltado para o aprendizado, conduzindo o time a trabalhar de forma eficaz, com mais realização e propósito.

2.2 *Coaching*: História, Tipos e Definições

O termo *Coaching* apareceu pela primeira vez na era medieval, com a figura do cocheiro - o homem que conduzia a carruagem (coche). Os cocheiros também eram especialistas em treinar os cavalos, para que estes puxassem os coches. Apesar de o termo existir desde o século 18, acredita-se que o processo de *Coaching*, como se conhece hoje, começou realmente nos anos 50, quando a palavra foi usada pela primeira vez para designar um método de gerenciamento de pessoas, ganhando mais força a partir da década de 80, no âmbito executivo, passando a designar programas de liderança voltados ao desenvolvimento no ambiente de trabalho e na vida pessoal. No Brasil, surgiu a Sociedade Brasileira de *Coaching*, em 1999, com o intuito de fundamentar a prática e comprovar a funcionalidade do processo. Ela é reconhecida em mais de 72 países, oferece cursos de aperfeiçoamento na área e tem foco na excelência (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2018).

Coaching é uma palavra em inglês que indica uma atividade de formação pessoal, em que o instrutor (*Coach*) ajuda o seu cliente (*Coachee*) a evoluir em alguma área de sua vida. O processo *Coaching* inicia-se criando uma meta desejada pelo cliente (*Coachee*), e o trabalho do profissional (*Coach*) é ajudá-lo a atingir essa meta, maximizando seu potencial e trazendo maiores resultados tanto para sua vida pessoal quanto profissional.

Para Araujo (1999), o processo *Coaching* dá poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da vida, e principalmente, transforme a si mesmo.

Coaching não significa comprometer-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com sua realização e o seu desenvolvimento. É por meio deste processo que novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *Coach* quanto para o *Coachee* (cliente). A prática de servir ao desenvolvimento do outro cria um vínculo tão poderoso que, quando a pessoa atinge seus objetivos, é como se o próprio *Coach* estivesse no topo. O *Coaching* é uma das experiências mais profundas e mutuamente gratificantes que uma pessoa pode ter, pois o *Coach* ajuda a pessoa que está sendo aconselhada a aprender, a crescer e a concretizar seus sonhos, recebendo em troca gratidão e reconhecimento (BELASCO, 2014).

Segundo Villela da Matta (2018), o processo *Coaching* visa elevar a performance de um indivíduo, grupo ou empresa, aumentando os resultados positivos, e para isto, utiliza metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas. Essa prática está fundamentada em estudos de diversas áreas que comprovam sua eficiência em melhorar a performance em qualquer âmbito desejado. Entre as bases científicas do *Coaching* estão: a Psicologia Cognitiva,

a Psicologia Comportamental, a Psicologia Positiva, as Ciências Organizacionais e a Neurociência, além de conceitos de Filosofia, da Educação e de Administração (negócios, processos e liderança).

Coaching é um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *Coach* (profissional) e o *Coachee* (cliente), no qual o *Coach* apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e desenvolvimento de competências, como também do reconhecimento e superação de adversidades (MARQUES, 2013).

Atualmente existem diversos tipos de *Coaching* - denominados nichos - porém resumem-se em dois tipos: *Coaching* pessoal ou *Life Coaching* e *Coaching* executivo. No *Coaching* Pessoal, o principal objetivo é promover o desenvolvimento pessoal do indivíduo através de metas eficientes, foco, planejamento, transformação, evolução, superação e excelência, onde diversas áreas da vida do cliente podem ser trabalhadas, como por exemplo: relacionamentos, saúde, família ou finanças. Já no *Coaching* Executivo, o foco é na vida profissional da pessoa, tendo como principais objetivos a aceleração da produtividade, o desenvolvimento e potencialização de habilidades e competências, aprimoramento da comunicação, otimização do tempo, ampliação das capacidades de liderança e melhor entrega de resultados.

2.2 Características do *Coaching* Executivo e seus Benefícios

Atualmente, o desafio dentro e fora das organizações envolve mudanças relacionadas a pensamentos e comportamentos para a obtenção de melhores resultados. São as pessoas que desenvolvem ideias, que vendem produtos, que criam relacionamentos e geram lucro.

No âmbito organizacional, o processo de *Coaching* tornou-se uma estratégia de melhoria no desenvolvimento de competências da gestão e de seus liderados, pois oferece ao executivo uma oportunidade de reflexão sobre seu desenvolvimento, ajudando assim, seus liderados a obterem essa mesma reflexão. Na medida em que o *Coaching* sensibiliza as pessoas a refletirem e agirem de uma forma mais intencional, ele se torna de natureza estratégica, ao ajudar a alinhar a organização com as pessoas que estão dentro dela.

A partir das necessidades e objetivos a serem alcançados pela empresa, o líder *Coach* traça metas, planos e prazos e analisa os pontos fortes e as fraquezas da empresa. As metas em geral incluem o aumento do foco, da produtividade, a gestão de crises, o desenvolvimento de

lideranças e de equipes de alta performance, além do planejamento estratégico do negócio e da busca da excelência como um todo.

No mundo corporativo, a pressão por resultados em curto prazo aumenta cada vez mais, fazendo com que as pessoas tenham cada vez menos tempo e mais trabalho. Por isso, “implementar a cultura do *Coaching* nas empresas acelera resultados e metas, assim como transforma o ambiente, afim de que as pessoas convivam melhor” (SCHWARTZ, 2013, p.121).

O processo *Coaching* nas organizações tem o poder de transformar o ambiente de trabalho – lugar onde as pessoas passam a maior parte do tempo – em um ambiente agradável e mais humanizado, onde os profissionais passam a ser mais felizes e mais dispostos a atender às expectativas do mundo empresarial. Sendo assim, o *Coaching* tornou-se uma cultura transformadora, em que o poder dá lugar ao apoio, a culpa dá lugar às avaliações sem pré-julgamentos, o espírito colaborativo sobrepõe o individualismo, a pressão do trabalho se transforma em desafios, a motivação aumenta e o resultado acelera.

O *Coaching* é uma metodologia que troca a cultura de "poder sobre" as pessoas, por outra onde se desencadeia o "poder dentro" das pessoas. Lyons (2003, p.188) afirma que:

Ao aplicarmos métodos de *Coaching*, facilitamos a maturação de um novo modelo organizacional, no qual a responsabilidade, a liderança e o aprendizado adquirem novos e empolgantes significados, e no qual o poder é sempre liberado a fim de possibilitar, nunca restringir.

De acordo com Boner (2014), a evolução do *Coaching* no mundo dos negócios ocorreu por ser a prática mais eficaz de desenvolvimento de lideranças, pois atua no aumento da percepção do líder sobre si mesmo, sobre as pessoas próximas a ele, sobre sua equipe direta e sobre como obter melhores resultados próprios ou por meio da equipe. Com o *Coaching* executivo, o líder desenvolve: capacidade de decisão, autoestima, resiliência, assertividade, confiança, segurança, comunicação pessoal, controle emocional, capacidade de negociação, planejamento, flexibilidade, gestão do tempo, resolução de problemas, técnicas de apresentação, persuasão, motivação, direcionamento, influência e estabelecimento de visão e valores aos seus liderados.

O processo de *Coaching* para executivos se destina a alinhar o desenvolvimento de cada executivo com os desafios do negócio no contexto total da organização. Esse resultado é obtido através de um processo contínuo de aprendizado, no qual os executivos desenvolvem sua capacidade de liderança, aprendem a introduzir *feedback*, planejamento de ação, aprendizado ativo e acompanhamento (Freas, 2003).

A autora também afirma que o *Coaching* executivo não é nem meramente intuitivo nem simplesmente a aplicação de um processo mecanizado. Ele está o tempo todo fundamentado nas estratégias de negócio de cada organização, justificando a si mesmo pelos resultados concretos.

Diante de todos os benefícios que o processo *Coaching* proporciona, é possível perceber sua importância tanto para o indivíduo quanto para a organização, pois com a atenção necessária aos seus membros, eles poderão se desenvolver profissionalmente e assim, apresentarem maior desempenho, autoconhecimento, senso crítico, performance, produtividade e ótimos resultados.

3 METODOLOGIA

Este capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho, bem como expor de que maneira a pesquisa foi realizada, juntamente com o embasamento teórico que colaborou para a definição dos métodos.

3.1 Método(s) de pesquisa

Para a realização deste estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa, de tipo descritiva, desenvolvida e fundamentada em um estudo de caso em uma empresa de serviços financeiros da região da Serra Gaúcha, a qual disponibiliza sessões de *Coaching* para seus gestores.

A empresa estudada possui 116 anos de história, está presente em 21 municípios do RS, possui 36 pontos de atendimento e é formada por cerca de 120 mil clientes. Esta organização faz parte de um sistema maior, o qual é referência internacional de gestão por possuir abrangência nacional com atuação regional, está presente em 21 estados do Brasil, conta com mais de 1.500 pontos de atendimento e possui quase 4 milhões de clientes em todo o País.

O tipo de pesquisa desenvolvida foi a pesquisa quantitativa, que para Marconi e Lakatos (2011), é uma análise sistemática e objetiva, a qual descreve, compreende e explica os fatos estudados de forma metódica e ordenada.

A pesquisa se caracteriza pela natureza descritiva, já que o tema em questão necessitava pela busca em descrever uma realidade embasada em fatos comprobatórios a respeito da sua aplicabilidade nas organizações. Neste tipo de pesquisa, realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do

pesquisador, a fim de identificar a maneira como estes se comportam no tempo e no espaço (ANDRADE, 2001).

Devido à profundidade do assunto, fez-se necessário o estudo de caso como abordagem para o desenvolvimento do mesmo. Gil (2010), afirma que um estudo de caso estimula a compreensão, e que através dele é possível verificar hipóteses e levantar questões para a elaboração da pesquisa.

3.2 Delimitação da população ou objeto de estudo

A população foi composta por 36 gestores dos pontos de atendimento da empresa local e o responsável pela área de Gestão de Pessoas da mesma. Cada gestor é responsável por seu ponto de atendimento, liderando uma equipe composta por área comercial e administrativa.

3.3 Técnica de coleta de dados

Para a realização deste trabalho foi utilizado um questionário para coletar os dados necessários com os gestores, a fim de obter informações sobre os benefícios percebidos através das sessões de *Coaching* recebidas pela empresa e sua aplicabilidade na mesma, e um roteiro de perguntas para a entrevista com a área de gestão de pessoas, para entender os objetivos da disponibilização das sessões de *Coaching* e quais os resultados esperados com as mesmas. O referido instrumento de pesquisa foi retirado da base de dados de um treinamento realizado pela acadêmica, na SB Coaching – Sociedade Brasileira de Coaching, a qual é líder e referência nacional e internacional em treinamentos e soluções de alta performance (SB COACHING,2018).

O questionário para os gestores foi encaminhado por e-mail, sendo que em torno de dezessete responderam em até três dias e com o reenvio do e-mail para os que não haviam respondido, mais cinco responderam, totalizando vinte e dois respondentes. Dos quatorze gestores que não responderam ao questionário, três são novos no cargo, portanto não realizaram as sessões de *Coaching*.

3.4 Técnica para análise dos dados

Neste trabalho fez-se necessário a técnica de coleta de dados estatística descritiva e também análise de conteúdo, a fim de poder identificar as diferentes respostas obtidas através da pesquisa com os gestores e com a entrevista com a gestão de pessoas da empresa estudada.

A estatística descritiva corresponde aos procedimentos relacionados com a coleta, elaboração, tabulação, análise, interpretação e apresentação dos dados. Isto é, inclui as técnicas que dizem respeito à sintetização e à descrição de dados numéricos. Tais métodos podem ser gráficos e envolvem a utilização de recursos computacionais. O objetivo da estatística descritiva é tornar as coisas mais fáceis de entender, relatar e discutir (GIL, 2010).

Bardin (2016), afirma que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, a qual 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.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos por meio da pesquisa realizada com os gestores e da entrevista com a Gestão de Pessoas da empresa estudada, através dos tópicos: Perfil dos Entrevistados, Nível de Satisfação, Aprendizado, Aumento de Performance, Resultados e Melhoria Contínua e Perspectiva do Processo de Coaching pela Gestão de Pessoas.

4.1 Perfil dos Entrevistados

De acordo com os dados coletados, foi possível analisar o perfil dos gestores entrevistados, através dos seguintes aspectos: gênero, idade, estado civil, curso de formação, tempo de empresa, tempo que exerce a função de gestor e se as sessões de *Coaching* estão em andamento ou foram concluídas. O Quadro 1 apresenta uma síntese destas informações.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Gestor	Gênero	Idade	Estado Civil	Curso de Formação	Tempo de Empresa	Tempo na Função	Sessões Concluídas ou em Andamento
1	F	30	Solteira	Ciências Contábeis	9 anos	4 anos e 6 meses	Concluídas
2	F	34	Casada	Administração	14 anos	3 anos	Concluídas
3	M	41	Casado	Ciências Contábeis	22 anos	15 anos	Concluídas
4	M	34	Solteiro	Gestão de Negócios	6 anos	1 ano e 5 meses	Andamento
5	M	44	Divorciado	Administração	6 anos	6 anos	Concluídas
6	F	37	Casada	Administração	14 anos	6 meses	Concluídas
7	M	39	Casado	Ciências Contábeis	17 anos	6 anos	Concluídas
8	M	36	Casado	Administração	15 anos	8 anos	Concluídas
9	F	34	Casada	Ciências Contábeis	12 anos	7 anos	Concluídas
10	M	35	Casado	Administração	5 anos	3 anos	Concluídas
11	F	36	Divorciada	Administração	13 anos	13 anos	Concluídas
12	M	38	Casado	Direito	2 anos e 8 meses	2 anos e 2 meses	Concluídas
13	F	50	Casada	Ciências Contábeis	20 anos	2 anos	Concluídas
14	M	36	Casado	Direito	13 anos	8 anos	Concluídas
15	M	28	Solteiro	Ciências Contábeis	9 anos	1 ano e 6 meses	Concluídas
16	M	41	Casado	Ciências Contábeis	18 anos	12 anos	Concluídas
17	M	38	Casado	Economia	16 anos	11 anos	Concluídas
18	F	56	Casada	Gestão Financeira	10 anos	7 anos	Concluídas
19	F	51	Casada	Administração	17 anos	12 anos	Concluídas
20	M	46	Casado	Administração	25 anos	14 anos	Concluídas
21	F	39	Casada	Não respondeu	16 anos e 5 meses	8 anos	Concluídas
22	F	49	Casada	Ciências Contábeis	14 anos	14 anos	Concluídas

Fonte: Pesquisa

Pôde-se perceber que 99% dos entrevistados já concluíram as sessões de *Coaching* recebidas pela empresa, o que traz mais efetividade nas respostas do questionário. A média de idade dos entrevistados é de 39,6 anos, de tempo de empresa é de 13,4 anos e de tempo da função de gestor é de 7,3 anos. Dos vinte e dois respondentes, dez são do sexo feminino e doze do sexo masculino.

4.2 Nível de Satisfação

Através deste tópico será possível analisar o nível de satisfação dos entrevistados com as sessões de *Coaching* recebidas pela empresa. Os resultados foram obtidos através de seis perguntas contidas no questionário e serão apresentados através da moda, da média, da mediana e do desvio padrão das notas concedidas pelos entrevistados, as quais podiam variar de zero a dez. O Quadro 2 apresenta uma síntese das informações.

Quadro 2: Nível de Satisfação

<u>Perguntas</u> (De 0 a 10, qual é o seu nível de satisfação com as sessões de <i>Coaching</i> que você recebeu?)	Moda	Média	Mediana	Desvio Padrão
1 - As sessões de <i>Coaching</i> foram prazerosas e gratificantes.	8 e 9	8,77	9	0,95
2 - As sessões de <i>Coaching</i> atenderam ou superaram as minhas expectativas e foram úteis para os meus objetivos.	9	8,73	9	1,09
3 - As sessões de <i>Coaching</i> foram motivadoras e me estimularam a agir.	9	8,95	9	0,82
4 - As sessões de <i>Coaching</i> me ajudaram a superar barreiras e limitações internas.	9	8,79	9	0,98
5 - As sessões de <i>Coaching</i> contribuíram decisivamente para meu crescimento pessoal e profissional.	10	9,11	9	0,88
6 - O quanto você está inclinado a indicar o <i>Coaching</i> a um amigo.	10	9,18	10	1,02

Fonte: Gestores da empresa estudada

Através do Quadro 2, pode-se perceber que na maioria das questões a dispersão dos dados em relação à média é pequena, de acordo com os valores obtidos do desvio padrão, ou seja, as respostas dos entrevistados mostram que o nível de satisfação dos mesmos com as sessões de *Coaching* disponibilizadas pela empresa é satisfatório, pois no âmbito geral foram prazerosas e gratificantes, atenderam ou superaram as expectativas e foram úteis para os objetivos traçados, foram motivadoras e estimuladoras à ação, ajudaram a superar barreiras e limitações internas, contribuíram para o crescimento pessoal e profissional e os gestores sentem-se inclinados a indicar o *Coaching* para outras pessoas.

4.3 Aprendizado

Neste tópico será possível analisar de que forma as sessões de *Coaching* recebidas pela empresa colaboraram para o aprendizado dos gestores em diversos aspectos. Os resultados foram obtidos através de dez perguntas contidas no questionário e serão apresentados através da moda, da média, da mediana e do desvio padrão das notas concedidas pelos entrevistados, as quais podiam variar de zero a dez. O Quadro 3 apresenta uma síntese das informações.

Quadro 3: Aprendizado

<u>Perguntas</u> (De 0 a 10, o quanto você aprendeu com as sessões de <i>Coaching</i> ?)	Moda	Média	Mediana	Desvio Padrão
1 - Fazer as perguntas certas para direcionar a busca de soluções.	9	8,77	9	0,73
2 - Formular corretamente objetivos e estabelecer um plano de ação.	9	8,93	9	0,77
3 - Analisar ganhos e perdas, motivadores e sabotadores.	8	8,34	8	0,92
4 - Administrar as ações no tempo de modo eficaz.	8	8,23	8	1,04
5 - Analisar e solucionar problemas de modo mais eficaz.	9	8,43	8,5	0,90
6 - Identificar e desafiar crenças limitantes, ideias fixas e autocríticas.	10	8,73	9	1,09
7 - Controlar estados emocionais.	9	8,48	8,75	0,71
8 - Desenvolver novos comportamentos e competências.	9	8,79	9	0,77
9 - Focar no que é importante, entrar em ação e aprender com o processo.	8	8,59	9	0,98
10 - Desenvolver uma visão sistêmica.	8	8,14	8	1,03

Fonte: Pesquisa

Com base nos dados obtidos com a análise do Quadro 3, pode-se perceber que as respostas dos entrevistados se mantiveram entre as notas 8 e 9 e mostram que as sessões de *Coaching* recebidas pela empresa contribuíram para o aprendizado dos mesmos em diversos aspectos, havendo destaque para quatro questões: saber fazer as perguntas certas para direcionar a busca de soluções; formular corretamente os objetivos e estabelecer um plano de ação para alcançá-los; controlar estados emocionais e desenvolver novos comportamentos e competências.

4.4 Aumento de Performance

Através deste tópico será possível analisar o quanto os entrevistados melhoraram ou progrediram em termos de aumento de performance ou mudança comportamental através das sessões de *Coaching* recebidas pela empresa. Os resultados foram obtidos através de oito perguntas contidas no questionário e serão apresentados através da moda, da média, da mediana e do desvio padrão das notas concedidas pelos entrevistados, as quais podiam variar de zero a dez. O Quadro 4 apresenta uma síntese das informações.

Quadro 4: Aumento de Performance

<u>Perguntas</u> (De 0 a 10, avalie o quanto você melhorou ou progrediu em termos de aumento de performance ou mudança comportamental.)	Moda	Média	Mediana	Desvio Padrão
1 - Melhoria na definição de direção, no planejamento e na especificação de objetivos.	8	8,29	8	0,91
2 - Melhoria no entendimento, na formulação e no foco em missão e propósito.	8	8,14	8	0,91
3 - Melhoria na motivação e continuidade de ação em direção aos objetivos desejados.	8	8,54	8,5	0,72
4 - Melhoria no autoconhecimento e na utilização das forças, virtudes e talentos.	9 e 10	8,93	9	0,88
5 - Melhoria na autoestima, autoconfiança e automotivação.	9	8,73	9	0,91
6 - Melhoria nos comportamentos e desenvolvimento de competências desejadas.	9	8,41	9	0,97
7 - Melhoria na congruência e motivação interna por meio do entendimento de valores e crenças.	8	8,57	8,25	0,88
8 - Melhoria no entendimento da importância da mudança e do aprendizado para obtenção de melhores resultados.	9	8,84	9	0,69

Fonte: Pesquisa

Com base nos dados obtidos com a análise do Quadro 4, pode-se perceber que a dispersão dos dados em relação à média de todas as questões ficou abaixo de 1,0 de acordo com os valores obtidos do desvio padrão, ou seja, as respostas dos entrevistados se mantiveram em igualdade, entre 8 e 10, mostrando que com as sessões de *Coaching* recebidas pela empresa, obtiveram melhorias em seus comportamentos e aumentaram sua performance, havendo destaque para quatro questões: melhoria no entendimento da importância da mudança e do aprendizado para obtenção de melhores resultados; melhoria na motivação e continuidade de ação em direção aos objetivos desejados; melhoria no autoconhecimento e na utilização das forças, virtudes e talentos; e melhoria na congruência e motivação interna por meio do entendimento de valores e crenças.

4.5 Resultados e Melhoria Contínua

Neste tópico será possível analisar os resultados obtidos pelos entrevistados com as sessões de *Coaching* recebidas pela empresa. As respostas foram obtidas através de cinco

perguntas contidas no questionário e serão apresentadas através da moda, da média, da mediana e do desvio padrão das notas concedidas pelos entrevistados, as quais podiam variar de zero a dez. O Quadro 5 apresenta uma síntese das informações.

Quadro 5: Resultados e Melhoria Contínua

<u>Perguntas</u> (De 0 a 10, avalie o aumento de resultados que você obteve com as sessões de <i>Coaching</i> .)	Moda	Média	Mediana	Desvio Padrão
1 - Melhoria nos resultados da vida pessoal.	8 e 9	8,89	9	0,88
2 - Melhoria nos resultados da vida profissional.	9	8,89	9	0,95
3 - Melhoria nos relacionamentos.	8 e 9	8,64	9	0,77
4 - Melhoria na qualidade de vida.	9	8,68	9	0,70
5 - Melhoria na sua capacidade de aprender com os eventos/experiências e obter conclusões efetivas.	9	8,79	9	0,77

Fonte: Pesquisa

Através do Quadro 5, pode-se perceber que a mediana de todas as questões foi 9, ou seja, as respostas dos entrevistados foram de certa forma unânimes e mostram que os resultados percebidos pelos mesmos com as sessões de *Coaching* disponibilizadas pela empresa foram satisfatórios, pois no âmbito geral provocaram melhoria nos resultados da vida pessoal, profissional, melhoria nos relacionamentos, na qualidade de vida e na capacidade de aprender com as experiências e obter conclusões efetivas.

4.6 Perspectiva do Processo de *Coaching* pela Gestão de Pessoas

Foi realizada uma entrevista com a responsável pela Gestão de Pessoas da empresa estudada para entender os objetivos da disponibilização das sessões de *Coaching* para seus gestores e quais os resultados esperados com as mesmas.

A empresa considera o processo de *Coaching* como parte da sua estratégia, pois é uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento de suas lideranças em prol do seu desenvolvimento e conseqüentemente na entrega dos desafios e resultados da organização.

O processo de *Coaching* é realizado por um profissional externo, através de encontros presenciais, que costumam variar entre dez a doze encontros, dependendo da necessidade de cada gestor. A empresa recomenda e disponibiliza as sessões de *Coaching* para o desenvolvimento de determinadas competências e habilidades, para que o gestor possa ter uma

boa performance, seja comportamental ou na gestão dos negócios e pessoas e assim como, para seu crescimento pessoal e profissional.

A área de Gestão de Pessoas da empresa realiza uma análise das necessidades de desenvolvimento de cada gestor e disponibiliza as sessões de *Coaching*, que são realizadas de forma individual. É responsável também pelo acompanhamento do processo através de momentos presenciais de alinhamentos das necessidades com o profissional *Coach* contratado e posteriormente com o gestor, bem como pelo fechamento do processo juntamente com o *Coach* e o *Coachee*.

A avaliação dos resultados deste processo é feita por meio de acompanhamento presencial com cada gestor, através de avaliação do seu desempenho por meio de indicadores da empresa e da performance e clima da equipe onde está inserido, dependendo muito do objetivo que foi trabalhado com o gestor nas suas sessões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo foi possível atender o objetivo proposto, que era avaliar o impacto do processo *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento das competências da liderança nas organizações. Bem como os objetivos específicos, que eram mapear as competências desenvolvidas pelo líder através do processo *Coaching*; de que maneira este líder pode impactar no resultado organizacional e apresentar os benefícios obtidos através do processo *Coaching* nas organizações.

No desenvolvimento da pesquisa, a maior dificuldade encontrada foi a indisponibilidade de uma parte dos gestores em responder ao questionário, havendo a necessidade de contatá-los mais que uma vez para que o estudo obtivesse o número mínimo de respondentes.

Através deste estudo, foi possível constatar a importância do *Coaching* para as organizações, pois o *Coaching* é uma metodologia inteligente para motivar as pessoas a realizar as mudanças que desejam e necessitam em suas vidas. É por meio deste processo que se consegue visualizar as áreas que precisam ser resgatadas ou melhoradas, e então trabalhar para desenvolver novas capacidades. De acordo com os resultados apresentados no capítulo 4, pode-se perceber que a percepção dos gestores sobre as sessões de *Coaching* recebidas foi satisfatória para atingir resultados e gerar mudanças tanto na vida pessoal quanto na vida profissional.

Portanto, sugere-se que as organizações que se vinculam ao programa de *Coaching* Executivo procurem identificar funções no ambiente organizacional e promovam a abertura para o referido processo como fatores críticos de sucesso, proporcionando condições para

promover o diálogo pleno entre os envolvidos, a fim de aspectos como metas, ações, indicadores e monitoramento ganharem importância na medida em que ganharem novo significado com o processo *Coaching*, permitindo uma comunicação aberta e orientada para a performance e o potencial dos envolvidos.

Para a empresa estudada, espera-se que o estudo possa colaborar de uma forma positiva, no que tange aos resultados e percepções de seus gestores quanto ao processo *Coaching* disponibilizado. Acredita-se que a empresa possa focar em algumas questões onde houveram resultados mais dispersos entre os gestores: superar barreiras e limitações internas; administrar as ações no tempo de modo eficaz; desenvolver uma visão sistêmica; e talvez, futuramente passar a disponibilizar as sessões de *Coaching* aos demais colaboradores, com o intuito de obter uma equipe cada vez mais sincronizada aos objetivos da empresa e apta para lidar com as situações do dia a dia com excelência.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

KOUSES, M. James; POSNER, Barry. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança**. São Paulo: Campus, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, R. José (Coord.). Vários Autores. **O Poder do Coaching: ferramentas, foco e resultado**. 1.ed. Goiânia: IBC, 2013.

PERSIA, André; BATISTA, Lúcia; SITA, Maurício (Org.). Vários Autores. **Team & Leader Coaching**. 1.ed. São Paulo: Ser Mais, 2014.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING: **Líder em Coaching no Brasil**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br>>. Acesso em 15 de Abril de 2018.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Treinamento Personal e Profissional Coaching 2018**. Porto Alegre, 2018.

VIEL, Fernando (Org.). Vários Autores. **A Bíblia do Coaching**. Goiânia: Kelps, 2014.