

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado

LUCINEIA PEIXOTO BONFIM DE MAGALHÃES

**COACHING EXECUTIVO E O DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS: estudo com gestores que atuam em empresas  
privadas na cidade de Belo Horizonte-MG**

Belo Horizonte  
2016

**Lucineia Peixoto Bonfim de Magalhães**

**COACHING EXECUTIVO E O DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS: estudo com gestores que atuam em empresas  
privadas na cidade de Belo Horizonte-MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2016



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do(a) Senhor(a) **LUCINEIA PEIXOTO BONFIM DE MAGALHÃES**, REGISTRO Nº. 523. No dia, 14 de fevereiro de 2017, às 14:30 horas, reuniu-se na Faculdade Novos Horizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"COACHING EXECUTIVO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: estudo com gerentes que atuam em empresas privadas na cidade de Belo Horizonte - MG"**, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Luciano Zille Pereira** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 14 de fevereiro de 2017

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Antonio Luiz Marques  
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Zelia Miranda Kilimnik  
FUMEC

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a força do Espírito Santo, pela intuição, consciência, discernimento e por me permitir realizar este sonho. Oração de todos os meus dias nesta caminhada: Espírito Santo, amor do Pai e do Filho, inspire-me sempre o que devo pensar; o que devo dizer; como devo dizer; o que devo calar; o que devo escrever; o que devo fazer; como devo agir para obter a vossa glória; o bem do mundo; e a minha própria santificação. Deus, obrigada por tudo.

Agradeço ao meu pai Santineu, meu Herói, por ter me ensinado valores que coloco em prática, edificando a minha vida, e que me constituem hoje como um ser que sou; “[...] que além da materialidade passageira das coisas, fique o reino das coisas verdadeiras que a gente carrega feito um tesouro no coração; laços inquebráveis de um amor insuperável; ternuras profundas de uma amizade real; mãos que se selam como guardiãs da nossa caminhada, espírito de luz iluminando nosso coração, sombras familiares como força de proteção [...]” (Fábio Júnior). Pai, eu te amo; obrigada por compartilhar comigo todos os momentos da minha vida.

Agradeço à minha mãe Lucia: “o teu coração é assim, não sei por quê, mas é assim. Parece que não tem mais fim. Um oceano de afeto. Quanto mais ama, mais tem amor. Quanto mais serve, mais tem pra dar. Tanto querer, tanta emoção, tanto carinho” (Aline Barros). Deus te fez assim, e assim eu te amo. Mãe, obrigada por tudo.

Agradeço aos meus irmãos, Oximane e Blenda: anjos de resgate. Como pode ser? Feitos da mesma forma, criados com o mesmo amor, vivendo alegria e dor, somos tão diferentes. Mas quando nos encontramos, suas dores são minhas dores, suas alegrias são minhas alegrias, seus sonhos são meus sonhos. “Irmão sol, irmã lua”. Somos tão diferentes, mas somos fontes de amor. Meus irmãos, obrigada por tudo.

Agradeço ao meu esposo, Dimas, pela paciência, pela compreensão e incentivo. Agradeço pelo amor, pelo carinho e companheirismo em todos os momentos. Ainda bem que encontrei você. “Ainda bem que você vive comigo...; se há dores tudo fica mais fácil; seu rosto silencia e faz parar; as flores que me mandam são fato, do nosso cuidado e entrega; meus beijos sem os seus não daria; os dias chegariam

sem paixão; meu corpo sem o seu, uma parte; seria um acaso e não sorte” (Vanessa da Mata). Dimas, meu amor, obrigada por tudo.

Agradeço ao meu filho Samid, presente de Deus, fonte de toda a minha inspiração e realização. Sempre contei com o seu sorriso. Um sorriso puro sincero que me ajudou a enfrentar todas as dificuldades. Um sorriso que faz meus olhos brilharem de esperança e que irradia felicidade. “[...] Porque estou feliz; bata palmas junto se sente que a felicidade é a verdade; porque estou feliz; bata palmas junto se sabe o que a felicidade é pra você; porque estou feliz; bata palmas junto se sente que é isso que você quer; porque estou feliz [...]” (Tradução de “Happy”, Pharrell Williams). Amo você. Filho, obrigada por tudo.

Agradeço à minha sobrinha Maria Antônia, uma princesinha que veio para enriquecer a vida de todos da família e, em especial, a minha vida, dando-me a oportunidade de construir e experimentar uma nova forma de amar. Um amor que traz mais significado e faz refletir sobre o real valor da vida. A você, cunhada Janmile, obrigada pelo carinho e respeito que constituem a nossa amizade como sólida e bela. Maria Antônia e Janmile, obrigada por tudo.

Agradeço ao meu orientador Dr. Luciano Pereira Zille, pelo acolhimento, respeito, dedicação e conhecimento disseminado, que me deram suporte, segurança para realizar este sonho e me fez acreditar cada vez mais que a riqueza está na busca do conhecimento. Dr. Luciano, obrigada.

Ao professor Dr. Fernando Coutinho, pelo o apoio intelectual e por nos direcionar para o caminho correto. Dr. Fernando, obrigada.

Aos professores Dr. Antônio Luiz Marques e Dr. Luiz Carlos Honório, pelo apoio emocional para continuar nos momentos difíceis e por me fazerem acreditar ser capaz de concluir o mestrado e ir além. Dr. Antônio e Dr. Luiz, obrigada.

Agradeço a todos os meus clientes e colegas de trabalho, em especial ao Professor Aguilar Pinheiro e à Elizete Nascimento, por me ajudarem a descobrir a minha verdadeira paixão: o *Coaching* e a Programação Neurolinguística – PNL. A vocês, minha eterna gratidão.

A todos os meus amigos, em especial à Cláudia da Mata e Jussara, companheiras de todas as horas, pela força, pela admiração, pelo carinho e atenção para comigo. Amigos, obrigada.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado, em especial à Mayara e à Aline, pelo apoio, auxílio e pela generosidade em todos os momentos. Colegas, obrigada.

Obrigada a todos os outros, familiares, amigos, funcionários da Faculdade Novos Horizontes e, em especial, à Vânia, pelo apoio, pela força e incentivo direta ou indiretamente dirigidos a mim para a realização deste sonho: Mestre em Administração. Obrigada.

A fonte de toda a criação é a conscientização pura...  
A potencialidade pura, que busca  
expressar-se do não-manifesto ao manifesto...  
E quando descobrimos que nosso verdadeiro  
Eu é potencialidade pura, alinhamo-nos  
à força que coordena tudo no universo.  
Deepack Chopra

## RESUMO

O desafio das organizações tem sido implementar instrumentos e modelos de estratégias para o desenvolvimento de competências de gestores capazes de maximizar seus resultados e lhes garantirem a competitividade e a sustentabilidade. A competência do gestor tornou-se um diferencial competitivo de liderança para as organizações, e a gestão de competências tornou-se fundamental nesse processo, uma vez que a escolha e adoção de estratégias podem levar a organização ao sucesso. Nesse sentido, observa-se que o *coaching* executivo como metodologia de desenvolvimento de competências cresceu de uma forma notável na última década. E como o mundo dos negócios é de natureza eminentemente pragmática, para ser sustentável precisa estabelecer relações entre ações e resultados. O objetivo geral deste estudo foi descrever e analisar o processo de *coaching* executivo para o desenvolvimento de competências profissionais na percepção de gestores que atuam em organizações privadas de setores diversos na cidade de Belo Horizonte. A pesquisa foi descritiva, de abordagem qualitativa, sendo entrevistados 10 gestores, definidos pelos critérios de acessibilidade e disponibilidade. As técnicas de coleta e tratamento dos dados foram a entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo, respectivamente. Os dados apontaram para um perfil de entrevistados que contemplam os dois sexos, feminino e masculino, casados, com idade média de 52 anos. Todos possuem especialização acadêmica e ocupam cargos de gestão. Os gestores possuem uma percepção bem definida sobre a importância do cargo que ocupam e o que este representa para as organizações. No que concerne aos resultados, foram observados importantes avanços no desenvolvimento das competências, melhorando a *performance* comportamental, os resultados da equipe e, conseqüentemente, a gestão. Portanto, foi possível concluir que o desenvolvimento de competências por meio do *coaching* executivo com a metodologia da Programação Neurolinguística (PNL) promoveu o desenvolvimento pessoal e profissional dos executivos.

**Palavras-chave:** *Coaching* executivo. Gestão de competências. Gestoria. Empresas privadas.



## **ABSTRACT**

The challenge of organizations has been to implement tools and models of strategies for the development of managerial skills able to maximize their results and guarantee their competitiveness and sustainability. Manager competence has become a competitive edge of leadership for organizations, and competence management has become critical in this process, since choosing and adopting strategies can lead the organization to success. In this sense, it is observed that executive coaching as a methodology for skills development has grown in a remarkable way in the last decade. And since the business world is eminently pragmatic in nature, in order to be sustainable it needs to establish relationships between actions and results. The general objective of this study was to describe and analyze the executive coaching process for the development of professional competences in the perception of managers who work in private organizations of different sectors in the city of Belo Horizonte. The research was descriptive, with a qualitative approach, through interview with 10 managers, defined by the criteria of accessibility and availability. The data collection and processing techniques were semi-structured interview and content analysis, respectively. The profile of the participants, according to research data, covered both sexes, female and male, married, aged 52 years on average. All participants have an academic specialization and hold management positions. These managers have a clear perception of the importance of the position they hold and what it represents for organizations. Regarding the results, important advances were observed in competence development, improving their behavioral performance, results of their work team and, consequently, the management itself. Therefore, the conclusions show that the competence development through executive coaching based on Neurolinguistic Programming (NLP) methodology promoted executive's personal and professional development.

**Keywords:** Executive coaching. Competence management. Management. Private companies.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CEO – *Chief Executive Officer* – Diretor executivo

CLEAR – *Challenging* (desafiador), *Legal* (legal), *Environmentally sound* (ecológico), *Appropriate* (adequado), *Recorded* (registrado)

ICF – *International Coach Federation* – Federação Internacional de *Coaching*

IMT – *Integrated Mental training* – Treinamento de Integração Mental

PNL – Programação Neurolinguística

PURE – *Positive* (positivo), *Understood* (compreensível), *Relevant* (relevante), *Ethical* (ético)

ROI – *Return on Investment* – Retorno sobre o Investimento

SMART – *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (atingível), *Realistic* (realista), *Timely* (tempo)

5W2H – *What* (o quê), *Who* (quem), *When* (quando), *Where* (onde), *Why* (por quê), *How* (como), *How much* (quanto)

## LISTA DE QUADROS

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| QUADRO 1 –  | Similaridades e particularidades dos processos de <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counselling</i> ..... | 30 |
| QUADRO 2 –  | Diferenças e similaridades do <i>coaching</i> interno e externo.....  | 35 |
| QUADRO 3 –  | Estruturas das fases do <i>executive coaching</i> .....   | 39 |
| QUADRO 4 –  | Estudos recentes sobre o <i>coaching</i> .....  | 42 |
| QUADRO 5 –  | Conceitos de competência.....   | 49 |
| QUADRO 6 –  | Descrição do perfil ocupacional dos executivos pesquisados.....   | 76 |
| QUADRO 7 –  | Categorias e subcategorias de análise.....  | 78 |
| QUADRO 8 –  | Variações da técnica para estabelecer objetivos   | 84 |
| QUADRO 9 –  | Classificação e características das atividades técnica Tríade do Tempo.....                                     | 86 |
| QUADRO 10 – | Orientação para resultados – Plano de ação 5W2H expandido..   | 88 |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização..... | 53 |
| FIGURA 2 – A competência e suas dimensões.....   | 53 |
| FIGURA 3 – Classificação dos recursos de competência.....                              | 55 |
| FIGURA 4 – Transição dos modelos de competências.....                                  | 63 |
| FIGURA 5 – Identificação do <i>gap</i> de competência.....                             | 64 |
| FIGURA 6 – Gestão organizacional baseada nas competências.....                         | 65 |

# SUMÁRIO

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>15</b>  |
| 1.1      | Problema de pesquisa  | 21         |
| 1.2      | Objetivos   | 24         |
| 1.2.1    | Objetivo geral  | 24         |
| 1.2.2    | Objetivos específicos   | 24         |
| 1.3      | Justificativa e relevância do estudo                                  | 24         |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>  | <b>26</b>  |
| 2.1      | <i>Coaching</i> : origem e conceitos                                  | 26         |
| 2.2      | <i>Coaching, mentoring e counselling</i>                              | 27         |
| 2.2.1    | <i>Coaching</i>   | 27         |
| 2.2.2    | <i>Mentoring</i>  | 28         |
| 2.2.3    | <i>Counselling</i>  | 29         |
| 2.3      | Tipos de <i>coaching</i>  | 31         |
| 2.3.1    | <i>Coaching</i> executivo   | 32         |
| 2.4      | Os profissionais de <i>coaching</i> executivo                         | 36         |
| 2.5      | O processo de <i>coaching</i> executivo                               | 37         |
| 2.6      | O <i>Leader Coach</i>   | 40         |
| 2.7      | Pesquisas relacionadas ao <i>coaching</i> executivo                   | 42         |
| 2.8      | Construindo o conceito de competência                                 | 46         |
| 2.8.1    | As competências individuais   | 51         |
| 2.8.2    | Competências organizacionais  | 59         |
| 2.8.3    | Modelos teóricos explicativos da gestão por competências              | 61         |
| 2.9      | O <i>coaching</i> e a gestão por competências                         | 66         |
| 2.10     | <i>Coaching</i> , PNL e o desenvolvimento de competências             | 68         |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>                                    | <b>72</b>  |
| 3.1      | Caracterização da pesquisa  | 72         |
| 3.2      | Unidade de análise  | 73         |
| 3.3      | Coleta dos dados  | 73         |
| 3.4      | Análise dos dados   | 74         |
| <b>4</b> | <b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>                             | <b>76</b>  |
| 4.1      | Perfil dos gestores entrevistados                                     | 76         |
| 4.2      | Análise qualitativa: categorias e subcategorias de análise            | 77         |
| 4.2.1    | Desenvolvimento de competências por meio do <i>coaching</i> executivo | 78         |
| 4.2.2    | Metodologias e técnicas do <i>coaching</i> executivo                  | 82         |
| 4.2.3    | Objetivos do processo de <i>coaching</i> executivo                    | 90         |
| 4.2.4    | Contribuições das competências para atuar como <i>Leader Coach</i>    | 97         |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | <b>104</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>109</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>APÊNDICE A – Matriz de Relação Envolvendo Objetivos Específicos, Categorias de Análise e Roteiro de Entrevista .....</b> | <b>120</b> |
| <b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>  | <b>122</b> |
| <b>ANEXO A – TESTE DA TÉCNICA TRÍADE DO TEMPO.....</b>  | <b>124</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse dos indivíduos por um conjunto de habilidades, uma forma de comunicação e uma atuação mais assertiva está em todos os lugares: nas organizações, nos negócios, escolas, governos e até mesmo nas famílias. Com o propósito de se tornarem mais competitivos e maximizarem os resultados, os indivíduos, de maneira rápida, buscam aprimorar cada vez mais seus comportamentos, atitudes e utilizar suas potencialidades para adaptar-se às efetivas mudanças tecnológicas, gerenciais e processuais que ocorrem no ambiente organizacional e, conseqüentemente, desenvolver novas competências em suas vidas profissionais. Em razão de buscarem soluções para os problemas comportamentais, a fim de atender à demanda de competências exigidas pelas organizações, há uma demanda dos gestores por *coaching* (KIMSEY-HOUSE; SANDAHI, 2015).

Em um cenário de incertezas, as organizações, para se tornarem mais competitivas, buscam melhorias contínuas e novas alternativas para aperfeiçoar as práticas de trabalho. Nesse sentido, pode-se perceber que as organizações exigem dos profissionais uma atuação que os leve ao êxito. No discurso é fácil a mudança comportamental. No entanto, na prática é muito diferente (KARAWAJCZYK; CARDOSO, 2012).

Transformar hábitos pode gerar melhorias e significar diferença entre estagnação e desenvolvimento, fracasso e sucesso (DUHIGG, 2012). Embora mudar hábitos signifique riqueza e sucesso, é possível perceber que ainda há resistência das organizações e dos profissionais para efetivar tais mudanças, que podem ser negativas, sob a ótica da organização que pretende alcançar objetivos acima de qualquer condição emocional, mas podem passar a ser positivas, a partir do momento em que os profissionais passam a ser sujeito participante do que deve ser modificado (REZENDE; FREITAS; SILVA, 2011).

Nesse contexto, Rodrigues (2011) afirma que o *coaching* pode ser um dos eficazes processos de autoconhecimento e de desenvolvimento de competências que têm a

finalidade de ajudar as pessoas e os profissionais a se dedicarem e, principalmente, a flexibilizarem suas tendências de hábitos comportamentais para superar as barreiras que as resistências individuais impõem às mudanças organizacionais.

Na visão de Souza (2001), os objetivos das organizações são alcançados por intermédio da implantação de um modelo de Gestão de Competências que se consolida com a integração da estratégia e ação, aproveitando para isso as competências dos seus empregados.

Atualmente, a competência do trabalhador se tornou um diferencial competitivo nas organizações que almejam destaque no mercado. Para Tachizawa *et al.* (2004), desenvolver e implementar processos e modelos de gestão para garantir competição atual e futura é o desafio das organizações.

Por conseguinte, Dutra (2001) afirma que a Gestão de Competências se faz necessária nas organizações por procurar otimizar os processos de Recursos Humanos, alinhar as competências individuais às metas da empresa, compatibilizando os objetivos individuais e organizacionais, uma vez que empregados e empresa “caminham” lado a lado num processo contínuo de troca de competências. Ou seja, por um lado, os funcionários disponibilizam seu aprendizado para a organização, dando a esta condições para que enfrente os desafios, e, por outro, a organização adere a estratégias que contribuem para o desenvolvimento do empregado.

De acordo com Lucas (2013), para mudar algo ou implementar uma mudança de forma efetiva, é preciso aprender algo novo. Para aprender algo novo, é necessário dedicar tempo a essa tarefa, é preciso praticá-la. O que importa é traçar um objetivo edificativo e planejado, com passos definidos que descrevam as ações a tomar. Essas ações devem estar definidas no tempo, serem específicas e relacionadas a cada funcionário.

Considerando o mundo corporativo, Di Stéfano (2012, p.3) assegura que “todo ser humano é o agente de sua vitória e de sua queda”, ou seja, ninguém pode se contentar com não aprender, com não melhorar, com não se adaptar. No ambiente



organizacional, percebe-se que as competências são conquistadas por indivíduos que procuram estar em constante atualização em abraçar sua vocação, por meio do desenvolvimento de habilidades.

É um desafio que exige superação e conhecimento de si próprio e dos negócios nos quais se atua, disponibilidade e disciplina para aprender a aprender (SENGE, 2014). Pode ser considerado um desafio maior para os profissionais que atuam com o desenvolvimento de pessoas, propiciando meios e técnicas para que o processo de desenvolvimento de competências ocorra (ABBAD; PILATI, 2006).

A competência, segundo Fleury (2002), é um conjunto de aptidões e capacidades do empregado que, aplicadas corretamente na organização, agregam um valor econômico à empresa e um valor social ao indivíduo. Souza (2013) ressalta que a crescente competitividade entre as empresas bem como a globalização, a partir da década de 1990, promoveram o alinhamento das políticas de gestão por competência à estratégia do *coaching* nas práticas organizacionais.

Nesse sentido, uma das alternativas que as organizações e os gestores estão buscando para potencializar esse desenvolvimento são os programas de *coaching* (KARAWAJCZYK; CARDOSO, 2012; LAGES; O'CONNOR, 2013).

O *coaching* é uma profissão, claramente distinta de aconselhamento profissional, *mentoring* e terapia, que visa o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, com resultados previamente estabelecidos (LAGES; O'CONNOR, 2013). A prática de *coaching* se caracteriza por ser um procedimento de intervenção em uma área de atuação que visa ensinar e aperfeiçoar comportamentos de análise e controle de contingências, cujo objetivo é incentivar o autogerenciamento com foco em desenvolvimento e melhoria de desempenho (BORGES, 2015).

Ser um *coach* significa ser um profissional qualificado. O profissional de *coaching* deve ser socialmente reconhecido, possuir competências relevantes e estar comprometido em agir de acordo com o código de ética da *International Coaching Federation* (ICF) para prestar esse modelo de consultoria comportamental (CLUTTERBUCK, 2008; KARAWAJCZYK, CARDOSO, 2012).

No período de 2005 a 2011, houve um crescimento de 300% na busca pela certificação do *coaching* no Brasil, uma atividade que já movimentava mais de R\$ 20 milhões por ano e US\$ 2 bilhões em termos mundiais (MARQUES; CARLI, 2012). Essa constatação reforça a importância de pesquisas em relação a essa temática, conhecendo a forma como o profissional atua, onde e como essa técnica vem sendo desenvolvida no Brasil.

Em termos globais, o crescimento da aplicação do *coaching* foi apontado em uma pesquisa realizada pela *International Coach Federation* (ICF) com 12.000 *coaches* em 117 países, incluindo o Brasil. Os dados revelaram que atualmente existem 47.500 profissionais que atuam com *coaching*. Nessa mesma pesquisa, cujos dados foram obtidos com 2.165 *coachees* de 64 países, em um estudo denominado *Cliente Global de Coaching*, da ICF, identificou-se que 70% dos *coachees* aumentaram o desempenho e que 86% das empresas que utilizam *coaching* obtiveram 100% de ROI (*Return on Investment*). A pesquisa aponta que 48% das empresas realizam *coaching* para desenvolver lideranças de alta *performance* (ICF, 2015).

No ambiente organizacional, a importância de desenvolver líderes e equipes de alta *performance* é um dos objetivos mais almejados pelas organizações do terceiro milênio. Trata-se de um desafio permanente que as organizações enfrentam, uma vez que buscam resultados cada vez mais eficazes para responder de forma competitiva às constantes mudanças nos ambientes internos e externos, e à crescente concorrência empresarial (PEARSE; MACIARIELLO; YAMAWAKI, 2011).

Para gerenciar esse processo de mudança, é necessário o desenvolvimento de lideranças que sejam verdadeiros treinadores de suas equipes, o *Leader Coach*. Esses líderes precisam estar preparados para conduzir e motivar seus liderados a conquistarem objetivos pessoais e vencerem os desafios enfrentados pelas organizações (DI STÉFANO, 2012; MARQUES; CARLI, 2012).

O processo de *coaching* faz com que o *coachee* procure apoio para as necessidades pessoais, sociais e profissionais, como a capacidade de encontrar equilíbrio emocional, competências, habilidades, conhecimento e o almejado

sucesso (SCHOPENHAUER, 2002). Segundo profissionais de desenvolvimento humano, é sabido que os indivíduos possuem todos os recursos que são essenciais para o desenvolvimento; porém, muitas vezes tais indivíduos não conseguem acessar os recursos internos e externalizá-los por meio dos seus comportamentos quando precisam. Então, para atender a essa necessidade, o *coach*, profissional habilitado que executa o processo, está cada vez mais infundindo aspectos da psicologia em sua prática, incluindo ênfase na atenção plena (MATTA, 2012).

Como forma de adaptação a esses contextos na maneira de pensar, de comportar, de se permitir ousar, fazer diferente, ir além das expectativas, acreditar e colocar energia em direção a grandes ideias e conquistas no meio social e corporativo, os gestores buscam o *coaching* executivo, com o objetivo de obter apoio na definição de metas e objetivos em contextos de planejamento, desenvolvimento, transição e crises no ambiente organizacional (COSTA, 2011).

Observa-se que a procura pelo *coaching* executivo vem crescendo nos últimos anos, pois essa modalidade o *coaching* é “capaz de focalizar as questões funcionais e melhorar o desempenho no ambiente de trabalho”, ou seja, o *coach* executivo “pode ser uma caixa de ressonância objetiva e fundamental para os executivos” (LAGES, O’CONNOR, 2013, p.41).

O estudo do *coaching* executivo é enfatizado por Rocha-Pinto e Sniderman (2014) ao pesquisarem se, de fato, essa modalidade gera aprendizado individual na percepção dos executivos. As autoras concluíram que esse aprendizado, no contexto das organizações, deve ser visto por pesquisadores da área da Administração como um tema a ser explorado com mais profundidade no século XXI, uma vez que fornece contribuições não só para a questão de aprendizagem, como também para o entendimento das novas relações de trabalho no mundo corporativo. Observa-se que, “à medida que os executivos tornam-se mais conscientes de que o *coaching* executivo facilita mudanças intencionais, a aplicação de seus fundamentos continua crescendo e evoluindo” (KIMSEY-HOUSE; SANDAHL, 2015, p. X).

No contexto social, percebe-se que o *coaching* executivo também tem um papel crescente. O planejamento da sucessão e o desenvolvimento de líderes tornaram-se imperativos organizacionais na atualidade. Ciente da natureza mutante das organizações, “a ênfase do desenvolvimento de lideranças recai cada vez mais sobre a inteligência emocional e as habilidades dos líderes associadas ao relacionamento com as pessoas” (KIMSEY-HOUSE; SANDAHL, 2015, p. XII).

É possível perceber que a “inteligência emocional” (GOLEMAN, 1996) contribui para que as relações humanas possam ser melhoradas, na busca do aprendizado contínuo, autoconhecimento e autodesenvolvimento. Embasado nessa afirmativa, considera-se que as habilidades do *Leader Coach*, nome pelo qual se faz reconhecer o líder que adota o *coaching* como filosofia de trabalho, estão relacionadas a inteligência emocional e social, adaptabilidade e capacidade de dar *feedbacks* assertivos para os liderados, por isso saber desenvolver um plano de ação preciso e convicto em um tempo estimulante e mutante torna-se inestimável para ser e atuar como *Leader Coach* (MARQUES, 2013).

Ressalta-se aqui o pensamento de Schweitzer (1965), citado por Covey (2005, p.95): “na vida de todos nós, em algum momento, a motivação diminui”. Então se motiva novamente quando encontramos outro ser humano. Deveríamos estar gratos a essas pessoas que reanimam o espírito interior”. Pode-se depreender esse “outro ser humano” como um *coach*, por meio do processo de *coaching* executivo, quebrando paradigmas, modificando as crenças limitantes, permitindo que ele se autodescubra para atuar como mestre de si mesmo e líder de pessoas de maneira plena, agregando valor, desenvolvendo equipes e melhorando a *performance* (GRUN; ASSLANDER, 2009).

Portanto, pode-se perceber a importância do *coaching* executivo para o desenvolvimento de competências profissionais nas organizações. Segundo Marques (2013), trata-se de um processo responsável por identificar e apontar qualidades, competências e pontos de melhoria para potencializar o desempenho do executivo e estabelecer objetivos para seu desenvolvimento, com aplicação nas organizações.

## 1.1 Problema de pesquisa

Em uma época em que os executivos de alta *performance* são valorizados entre as empresas, pode-se perceber um reconhecimento cada vez maior de que eles fazem diferença para o desenvolvimento e sucesso das organizações (LAGES; O'CONNOR, 2013).

Nesse contexto, as organizações exigem que os executivos recém-promovidos aprendam novas habilidades ao assumir novas responsabilidades, como, por exemplo, os processos *just in time*, conceituados por Christopher (2010) como a reorganização do ambiente produtivo assentada na eliminação de desperdícios de recursos, principalmente de tempo, visando o melhoramento contínuo dos processos, considerado como base para a melhoria da posição competitiva da organização e do gestor. O executivo nessas condições não consegue assumir um novo cargo e, desde o primeiro dia, operar em nível máximo de desempenho, sem considerar o suporte e treinamento necessários (LAGES; O'CONNOR, 2013).

Quando os profissionais recebem treinamento fora do local de trabalho, na maioria das vezes, as mudanças, o aprendizado, o entusiasmo, as novas ideias se perdem rapidamente, as iniciativas se esvaziam juntamente com a energia dos treinandos, e tudo volta a ser como antes do treinamento. Daí o motivo de a ocorrência de muitos treinamentos sem o suporte do *coaching* gerar resultados frustrantes. “O treinamento seguido de *coaching* produz resultados muito melhores, uma vez que ajuda os participantes a manter as ideias e a motivação, bem como a procurar maneiras de mudar o sistema, em vez de ser vítima do sistema” (LAGES; O'CONNOR, 2013, p. 41).

O *coaching* executivo baseia-se na mesma filosofia e utiliza os princípios da psicologia e do treinamento mental integrado (IMT – *Integrated Mental Training*). As diferenças podem estar nos métodos de aprendizado e desenvolvimento. “Enquanto o *coaching* enfatiza o ‘aprendizado pela ação’ e o ‘aprendizado através do *feedback*’, a ênfase da psicologia positiva está no ‘aprendizado reflexivo’, e a do treinamento mental integrado, no ‘aprendizado inconsciente’” (LAGES; O'CONNOR, 2013, p.43).

Esse conceito concebe o indivíduo como um ser adaptativo, auto-organizado e autodirigido que pode se desenvolver e aprimorar competências por meio de treinamentos como o *coaching* executivo e adquirir recursos para prevenir problemas, aumentar a produtividade e o bem-estar.

Os programas de treinamento clássico foram testados em cooperação com as diversas equipes nacionais e olímpicas da Suécia, na década de 1970, e foram aplicados nas áreas de saúde e trabalho, na década de 1980. A partir do início dos anos 1990, ganharam popularidade como método de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Como os estudos não mostraram correlação entre o desenvolvimento na vida e na organização, o treinamento mental e o *coaching* passaram a “ser as maneiras mais importantes de transformar conhecimento abstrato em competência real para lidar com a vida” (LAGES; O’CONNOR, 2013, p.44). Isso se justifica, segundo os autores, porque o processo de *coaching* integra a gestão de competências e o aprendizado reflexivo (LAGES; O’CONNOR, 2013).

Segundo Souza (2013), a gestão de competências é um grande levantamento qualitativo de informações. Essas informações darão vida e significado ao treinamento; e todo acompanhamento e utilização por parte dos líderes, aproveitando ao máximo as informações e fatos disponíveis, darão apoio e direcionamento para desenvolver as competências de sua equipe.

De acordo com Goldsmith, Lyons e McArthur (2012), a utilização do processo de *coaching* executivo no ambiente organizacional pode ser considerada uma atividade necessária para os gestores, cuja atividade pode levá-los a um objetivo essencial: o sucesso pessoal e organizacional. Quando esses executivos envolvidos no processo são avaliados em função do seu comportamento, é possível notar um maior vínculo de liderança e desenvolvimento de competências, gerando um melhor resultado em suas funções.

Para Dutra (2010), competência significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades. E a gestão de competências, para Brandão e Guimarães (2001), diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio.

Com a finalidade de acompanhar e buscar melhoria contínua, Brandão e Guimarães (2001) dizem ser importante que a organização gerencie as competências e o trabalho de suas equipes de maneira que o desempenho dos executivos seja mensurado de forma consistente no ambiente organizacional.

Considerando que a intencionalidade de geração de valor e o alcance de metas e objetivos, tanto dos gestores quanto das organizações, são cada vez maiores, a consultoria de um *coach* executivo e sua aplicação passam a obter resultados diferenciados (STOFFEL, 2000). Com o pressuposto de que as organizações anseiam por executivos mais bem preparados tecnicamente e emocionalmente, e que desenvolvam competências para enfrentar e superar os desafios organizacionais atuais e futuros, pergunta-se: Quais as contribuições do *coaching* executivo para o desenvolvimento de competências e atuação dos gestores nas organizações?

Ainda na direção que aponta Milaré (2010), acrescenta-se à contribuição nessa dinâmica do estudo à relação que se estabelece no sentido de analisar a contribuição do *coaching* para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Portanto, além das contribuições apontadas, estimula-se a realização de pesquisas científicas em relação à temática em estudo, relacionando-a com contextos da administração, mais especificamente com as áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

## 1.2 Objetivos

A seguir, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar e descrever o processo do *coaching* executivo como estratégia para o desenvolvimento de competências profissionais, na percepção de gestores que atuam em organizações privadas de setores diversos na cidade de Belo Horizonte-MG.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a percepção dos gestores em relação ao processo de desenvolvimento de competências por meio do *coaching* executivo;
- b) Analisar e descrever as técnicas utilizadas para a realização do processo de *coaching* executivo visando o desenvolvimento de competências gerenciais;
- c) Identificar junto aos gestores os objetivos profissionais alcançados após serem submetidos ao *coaching* executivo;
- d) Identificar o desenvolvimento de competências profissionais por meio do *coaching* executivo na atuação dos gestores como *Leader Coach*.

## 1.3 Justificativa e relevância do estudo

A pesquisa proporcionou contribuições no âmbito acadêmico, no sentido de se aprofundar o conhecimento sobre uma metodologia de desenvolvimento pessoal e profissional aliada a processos administrativos. Milaré (2010) relata que poucos estudos e pesquisas sistematizadas são encontrados na literatura científica que fundamenta os procedimentos de execução de um programa de *coaching* executivo. Embora bastante usada no mundo corporativo e sendo uma das técnicas mais aplicadas no processo de desenvolvimento do aprendizado de gestores, a literatura



prática do *coaching* executivo está à frente da pesquisa acadêmica sobre o tema. Esse fato demonstra que, na academia, o estudo sobre o *coaching* executivo ainda é incipiente quando comparado com outras técnicas de desenvolvimento de pessoas (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014).

A pesquisa possibilita também a elaboração ou mesmo a reestruturação de políticas de desenvolvimento de pessoas que possam contemplar de forma mais eficaz os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, a obtenção de melhor desempenho operacional.

Para as organizações, a prática do *coaching* caracteriza-se como a de um facilitador do aprendizado, aquele que possibilitará o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências e habilidades dos indivíduos. Segundo Marques e Carli (2012), é comum que as grandes organizações no mundo dos negócios revelem suas visões e missões para que sirvam de estratégia e direcionamento para os funcionários e demais *stakeholders*. Já para os gestores, essa prática possibilitará fomentar a capacidade de análise e de condução dos processos organizacionais, como também a harmonização dos interesses pessoais e profissionais. Contribui também para o desenvolvimento de habilidades para se relacionar com os pares de maneira mais eficaz, traduzindo na formação e no desenvolvimento de equipes de alta *performance* ou equipes autogeridas, com reflexos positivos no contexto das organizações.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, aborda o referencial teórico. No terceiro capítulo, o percurso metodológico, seguido da descrição e análise dos resultados, considerações finais, referências e, por fim, apêndices do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se as bases teóricas em relação às variáveis do estudo, *coaching* e competências. Em relação ao *coaching*, são abordados a origem, os conceitos e as técnicas, o *coaching* executivo e os profissionais do *coaching*, o *Leader Coach* e as pesquisas relacionadas ao *coaching* executivo. Em relação às competências, estas são abordadas nas seguintes dimensões: conceito, níveis e elementos da competência, competências organizacionais e modelos específicos relacionados à gestão de competência. Por fim, tem-se uma abordagem que relaciona o *coaching* e as competências.

### 2.1 *Coaching*: origem e conceitos

Em 1500, na Inglaterra, o termo “*coaching*” referia-se a um tipo de carruagem na qual quem definia o caminho a seguir era o passageiro, e não o *coach*. Em 1850, nas universidades inglesas, surgiu a figura do tutor, que treinava os estudantes para os exames. Entre 1930 e 1940, surge o mentor individual, que treinava e educava o aluno para ajudar no seu desenvolvimento. Somente em 1950 o *coaching* foi introduzido como literatura gerencial, como estratégia para desenvolvimento das habilidades gerenciais. Nos anos 1980, o conceito *Executive Coaching* começou a emergir como disciplina (MATTOS; SOUZA, 2012).

De acordo com Reis (2010), constata-se um crescimento na utilização do programa de *coaching* nos Estados Unidos no final dos anos 1990. O *coaching* tem como foco principal ajudar os indivíduos a verem além do que são hoje para o que querem se tornar amanhã, expandindo competências, desempenho e crenças, por meio de mudanças de comportamento que os levam a minimizar as tensões.

Nos dias atuais, o termo “*coaching*” é visto como uma nova ocupação, claramente distinta de aconselhamento profissional, treinamento, *mentoring*, terapia e consultoria. Notam-se, segundo Lages e O’Connor (2013), a força e a versatilidade do *coaching*, pois este ajuda as pessoas a desempenhar uma nova tarefa, melhorar a produtividade em sua profissão de escolha, desenvolver uma nova habilidade ou

resolver um problema, tornando a vida dotada de mais qualidade, equilíbrio, prosperidade e menos tensionante.

Di Stéfano (2012) considera o termo “*coaching*” como o processo em si, aplicação da intenção, e “*coach*” representa o instrutor, treinador; já o *coachee* é o cliente da intenção, o treinando.

Na visão de Bluckert (2005, p.173), o *coaching*:

[...] é a facilitação de aprendizado e desenvolvimento com o propósito de promover melhoria de desempenho e fortalecer a ação eficaz, a realização de objetivos e a satisfação pessoal. Invariavelmente envolve crescimento e mudança, quer seja em perspectivas, atitudes ou comportamentos.

Esse conceito está alinhado a outros encontrados na pesquisa de Gallwey (1997), sendo que os dois modos de intervenções promovidos pelo *coaching* podem abordar diferentes níveis de profundidade: alguns são direcionados à melhoria da produtividade, focando questões práticas, específicas e objetivas do trabalho; outros agem de maneira “mais profunda”, explorando a dinâmica psicológica do *coachee*, aproximando-se à psicoterapia (THACH, 2002; BLUCKERT, 2005; BARTLETT, 2006). No entanto, nas abordagens mais práticas e objetivas podem emergir aspectos do mundo psicológicos do *coachee* (GRAY, 2006).

## **2.2 *Coaching, mentoring e counselling***

A apresentação e diferenciação das técnicas de *coaching*, *mentoring* e *counselling* justificam-se porque se percebe certa diferenciação entre os significados e aplicações, embora as três técnicas proporcionem “sustentação para melhorar a qualidade dos programas de orientação profissional” (OLIVEIRA, 2015, p. 3).

### **2.2.1 *Coaching***

O precursor do *coaching*, Gallwey (1997), que lançou o livro *The Inner Game of Tennis*, ou *Jogo Interior*, considera que “*coaching* é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o seu desempenho. É

ajudá-las a aprender, ao contrário de ensiná-las” (GALLWEY, 1997, p.11, tradução nossa). Para o *International Coaching Federation* – ICF (2015, p.1), “*coaching* é uma parceria com os clientes em um processo criativo e de reflexões que lhes inspire a maximizar seu potencial profissional e pessoal”. Segundo Whitmore (2006, p.XIV), “*coaching* é uma maneira gentil de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes e de ajudar quem está sendo orientado a encontrar um caminho que beneficie seu trabalho e sua liberdade de ação”. Já Oliveira (2015, p.4) considera o *coaching* da seguinte forma:

*Coaching* é uma atividade de consultoria e aconselhamento em uma abordagem, geralmente confidencial, entre o consultor – treinador – e a pessoa que está sendo treinada, visando seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional, com resultados previamente negociados e estabelecidos.

Percebe-se, em todos os conceitos citados, um processo de parceria entre *coach* e *coachee*, diante de uma confiabilidade que tem a finalidade de melhorar o potencial do indivíduo.

### **2.2.2 Mentoring**

Historicamente, constata-se que o termo “*mentoring*” originou-se na época da Guerra de Troia, ocorrida no período de 1300-1200 a.C., quando Ulisses, Rei de Ítaca, foi para a batalha e pediu ao seu escravo, chamado Mentor, que era mestre e conselheiro de seu filho Telêmaco, para que cuidasse de sua família. Nesse contexto, o termo “mentor” passou a significar amigo, protetor, orientador, posteriormente sofrendo adaptações para se tornar o termo “*mentoring*”, de acordo com Oliveira (2015). Por meio desse relato, o mesmo autor faz entender que o termo “*mentoring*” nas organizações está correlacionado a um *gap* que se pode observar:

[...] pela perda, progressiva e acumulativa, de conhecimentos importantes para a empresa. Isso porque importantes profissionais, com elevados níveis de conhecimentos gerais e específicos e de experiência efetiva, podem deixar a empresa, por desligamento, morte, doença, ou qualquer outra questão, e a empresa pode “ficar na mão” (OLIVEIRA, 2015, p.13).

Para Oliveira (2015), o processo de *mentoring* acontece de maneira formal com base em um projeto com datas de início e término, bem como resultados

previamente estabelecidos e correlacionados com os resultados apresentados. O autor ressalta que os principais fatores de influência na qualidade de um programa de *mentoring* são a estruturação, a motivação do treinando e a competência do mentor. Aponta ainda que existem alguns aspectos que podem ser melhorados nos processos de *mentoring*, os quais são aplicados por meio de encontros periódicos, avaliação de desempenho plena, elevada rede de relacionamentos e fórum de *mentoring* (OLIVEIRA, 2015).

### **2.2.3 Counselling**

Quattrini (2002) afirma que ajudar a ajudar-se por meio da relação é o significado de *counselling*. Esse conceito se estende na Associação Italiana de *Counselling*, segundo a experiência do autor, por vários anos. Já Oliveira (2015, p. 23) define *counselling* como:

Uma abordagem profissional e pessoal, com foco específico, em um contexto clínico, médico ou psicológico, com atividades estruturadas de diagnóstico, aconselhamento, acompanhamento e avaliação quanto à realidade de uma pessoa.

Em conformidade com Quattrini (2002), Oliveira (2015) ressalta-se que no processo de *counselling* o foco está nas questões emocionais do indivíduo analisado, e que o trabalho deve ser desenvolvido por um psicoterapeuta em vista de uma necessidade elevada de especialização para atuar nos comportamentos disfuncionais, que é o principal responsável por buscar soluções para os seus problemas. Quanto ao prazo de realização e finalização de um trabalho de *counselling*, é de médio a longo prazo, conforme Oliveira (2015).

Nesse contexto, pode-se perceber a importância no que se refere ao suporte estruturado de conhecimentos e experiência em uma necessidade específica, a qual procura aumentar o nível de consciência que o indivíduo tem a respeito da busca de adaptação e/ou soluções para a necessidade específica. Dessa forma, o processo de *counselling* deve ocorrer com elevado nível de *feedback* e confidencialidade entre o *counsellor* – conselheiro – e o *counselee* – pessoa que está sendo aconselhada.

Para consolidar esta seção, apresenta-se um quadro com as principais similaridades e particularidades dos três processos: *coaching*, *mentoring* e *counselling*.

Quadro 1 – Similaridades e particularidades dos processos de *coaching*, *mentoring* e *counselling*

| <b>Características</b>   | <b><i>Coaching</i></b>  | <b><i>Mentoring</i></b>   | <b><i>Counselling</i></b>                            |
|--------------------------|---|---|--|
| Treinador                | Geralmente externo  | Externo ou interno  | Externo  |
| Capacitação do treinador | Liderança, conhecimento do mercado de trabalho, análise de vocação  | Liderança, conhecimento específico da atividade, visão global e integrada | Terapia ocupacional                                  |
| Foco                     | Aconselhamento, debates, repetições                                 | Transferência dos conhecimentos   | Questões emocionais, aconselhamento, questionamentos |
| Premissa dos trabalhos   | Confidencialidade   | Elevada confiança   | Confidencialidade                                    |
| Decisão dos trabalhos    | Do treinado e da empresa  | Da empresa  | Do treinado  |
| Abordagem dos trabalhos  | Questões técnicas, comportamentos, habilidades, atitudes, motivação | Questões técnicas, basicamente como foco gerador de outras questões       | Expectativas do indivíduo analisado                  |
| Flexibilidade            | Elevada   | Média/baixa   | Média/baixa  |
| Avaliação                | Resultados preestabelecidos   | Aprendizado do como fazer   | Descoberta de uma nova situação                      |
| Contexto do debate       | Questionamentos e discernimentos                                    | Bem planejado   | Realidade do indivíduo                               |
| Contexto da aplicação    | Tempo real e na tarefa  | Muito bem formatado   | Relativamente livre e crescendo juntos               |
| Absorção pelo treinado   | Muito elevada   | Muito elevada   | De média a elevada                                   |
| Lema                     | Ensinar a pescar  | Aprender como fazer   | Novo ponto de vista                                  |
| Período                  | Curto, médio, longo prazo   | Médio ou longo prazo  | Médio ou longo prazo                                 |
| Local                    | Empresa do <i>coach</i> , idealmente                                | Empresa   | Consultório  |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira, 2015, p.33.

Após a apresentação do quadro, pode-se perceber de forma mais clara que existem poucas similaridades e várias particularidades quando se analisam as práticas de *coaching*, *mentoring* e *counselling*. Pode-se considerar que todas são altamente interessantes para as pessoas e para as organizações. No entanto, observa-se que, por meio da ação mercadológica, muitas vezes usam-se os três termos de forma indistinta, e o termo “*coaching*”, de forma equivocada. Usa-se o termo “*coaching*” para representar qualquer uma das três situações a fim de não confundir o raciocínio do treinando, embora o treinador saiba o significado e a utilidade de cada uma das três técnicas (OLIVEIRA, 2015).

Pode-se entender também que “as três técnicas, desde que bem aplicadas, podem provocar, de maneira natural, mudanças efetivas no percurso e no destino profissional de qualquer pessoa” (OLIVEIRA, 2015, p.34).

Em síntese, o *counselling* deve ser proposto apenas para os profissionais mais talentosos, em que valha a pena investir e que no momento estejam com algum tipo de problema emocional. Já o *mentoring* deve ser aplicado em situações em que o profissional não consegue ser produtivo, pois não sabe bem como realizar o trabalho. E, por fim, o *coaching* pode ser aplicado em qualquer situação e para os profissionais que desejarem (OLIVEIRA, 2015).

### **2.3 Tipos de *coaching***

Diferentes tipos de *coaching* são demandados no mercado atualmente. *Coaching* esportivo (MATTA, 2012), *life coaching* (MEIRELLES, 2016), *coaching* sistêmico (REGIS, 2013), *coaching* executivo (BLOCH; MENDES; VISCONTE; 2012), *coaching* evolutivo (BARRETT, 2015), *coaching* coativo (KIMSEY-HOUSE; SANDAHL, 2015), *coaching* de carreira (MARQUES; CARLI, 2012), entre outros. Embora existam vários tipos de *coaching*, “as habilidades de *coaching* são as mesmas aplicadas em áreas diferentes. A intenção do método é ajudar uma pessoa a mudar da maneira que ela quer e suportá-la na transformação para o melhor que ela possa ser” (LAGES; O’CONNOR, 2004, p.17).

Embora o processo de *coaching* possibilite abordagens para diversas áreas, este estudo dará ênfase ao *coaching* executivo e ao *Leader Coach* (MARQUES, 2013; DI STÉFANO, 2012).

### **2.3.1 *Coaching* executivo**

Segundo Tobias (1996), o termo “*coaching* executivo” entrou no vocabulário corporativo em algum momento do final dos anos 1980. O autor aponta que na última década já se começava a usar o termo “*coaching* executivo” para consultores contratados com a finalidade de trabalhar com gerentes e líderes nas organizações.

McCauley e Hezlett (2011) argumentam que o *coaching* executivo surgiu para salvar talentosos profissionais que, por algum motivo, estavam com seus empregos ou carreiras em risco e/ou também para gerentes e outros executivos com alto potencial que precisavam de um desenvolvimento adicional e acelerado para crescer nas organizações.

Feldman e Lankau (2005) comentam que o *coaching* executivo pode ser indicado para profissionais que tiveram excelentes *performances* no passado, mas que no presente atuam com algum comportamento que esteja interferindo nos pré-requisitos da função atual, e também para outros executivos que estão indicados para assumirem outras funções de maior relevância na organização e, por esse motivo, precisam desenvolver alguma habilidade específica que não possuem.

Nesse contexto, ao longo da história corporativa, na teoria, Dejours (1996) comenta que é fácil encontrar profissionais em sua rotina de trabalho desenvolvendo atividades cansativas, desagradáveis e, muitas vezes, repetitivas, envoltos às pressões fixas e rígidas, sob as escolhas gerenciais, sem reconhecimento, sem apoio dos pares e muito menos autonomia para desenhar o futuro. Essas são situações que estão levando os profissionais cada vez mais a desenvolver frustrações narcísicas, a viver sem propósito e pôr fim ao sofrimento (DEJOURS, 1996).



Na prática organizacional, um número cada vez maior de executivos infelizes, exaustos e frustrados com suas carreiras têm sido produzidos com velocidade espantosa no mundo corporativo. Isso foi tema da matéria de Rafael Souto, sócio-fundador e CEO (*Chief Executive Officer* – diretor executivo) da Productive Carreira e Conexões com o Mercado. Intitulada por Souto (2015, p.4) como “Guerreiros cansados e intoxicados pelo próprio veneno”, discute por que esse crescente aumento de pressão e toxidade nos ambientes corporativos parece ser importante, não só para as organizações, como também para os próprios profissionais.

Segundo Souto (2015, p.4):

A principal razão está na mudança profunda da economia nos últimos 20 anos. [...] Com lucros mais difíceis de serem alcançadas as empresas tiveram que reduzir custos, eliminar postos de trabalho e fazer mais com menos. Por outro lado, a partir dos anos 1990, os profissionais despertaram para a gestão de suas carreiras e pela perspectiva de crescimento profissional nesse novo mercado. As pessoas começaram a buscar o protagonismo na carreira que, até então, era gerida pela empresa. [...] Nesse conjunto de rotinas tóxicas, os executivos vão vivendo e tentando produzir. [...] Não acredito que as modificações nesse sistema possam vir das organizações. [...] Acredito que a mudança virá do indivíduo. A única possibilidade de solução é a partir da revisão estratégica desse desenho de vida.

Nesse contexto, percebe-se que a responsabilidade do desenvolvimento dos executivos nas organizações, principalmente aqueles que ocupam cargos estratégicos, não é somente da organização, é também do próprio executivo. E na busca de soluções para superar os sofrimentos, as frustrações e as indecisões, para alavancar de maneira estratégica a carreira dos gestores, encontra-se o *coaching* executivo, que, segundo Vieira (2011, p. 71), “pode ser entendido como uma versão mais moderna e original do *empowerment*, no caso da liderança propriamente dita, já que propicia ao indivíduo descobrir e acessar o que há de melhor em si”.

Bloch, Mendes e Visconte (2012, p.31) consideram o *coaching* executivo como:

[...] uma relação de ajuda entre um cliente que tem uma responsabilidade gerencial numa organização e um consultor que usa uma grande variedade de técnicas comportamentais e métodos para ajudar o cliente a atingir objetivos mutualmente identificados para melhorar sua *performance* profissional e sua satisfação pessoal e, conseqüentemente, melhorar a efetividade da organização e do cliente, dentro de um contrato de *coaching* formalmente definido.

Fundamentado nessa visão, entende-se que, para o indivíduo buscar o melhor de si, é preciso haver reflexão. E para essa ação, a organização e/ou os executivos recorrem ao *coaching* executivo, o qual é definido por Bloch, Mendes e Visconte (2012, p. 26) como:

Um processo estruturado, porém flexível, que promove um movimento de dentro (reflexão) para fora (ação) e que envolve, fundamentalmente, o engajamento e a motivação do *coachee*. Ele conduz ao processo de alto desempenho pelo comprometimento com os *stakeholders*.

O *coaching* executivo, quando bem trabalhado, pode criar condição de transformação de cultura, de *performance* e de mudança estratégica, liderada pelo *coachee*, porém com o suporte dos *stakeholders* envolvidos (BLOCH; MENDES, VISCONTE, 2012). Contudo, em diversas situações em que o *coaching* executivo é recomendado, pode-se perceber também que, dentre diversas motivações, um dos objetivos principais é a melhoria de *performance* do profissional e da organização (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012).

### **2.3.1.1 Coaching executivo interno e externo**

Tendo como referência os conceitos de Bloch, Mendes e Visconte (2012) sobre *coaching* executivo, pode-se entender que se trata de um processo estruturado e interativo entre o *coach* e *coachee* que visa aprendizagem e tem como foco o desenvolvimento pessoal e profissional, ou seja, auxilia o *coachee* a “aprender a aprender”. Esse processo pode acontecer no ambiente interno ou externo das organizações.

Há duas formas de processos de *coaching* executivo utilizados pela empresa: o *coaching* interno e o *coaching* externo. Essas duas formas podem variar de acordo com a demanda e com a situação específica do profissional. O *coaching* interno geralmente está inserido no contexto de treinamento e desenvolvimento de equipes e é aplicado por profissionais da organização. Na maioria das situações internas da organização, a necessidade se dá para a melhoria de produtividade ou desenvolvimento de habilidades e competências do funcionário em questão. Já o *coaching* externo, apresentado de forma mais estruturada e por um profissional de

fora da organização, possui a mesma proposta na essência, mas é o mais indicado para os executivos que demandam estratégias específicas (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012).

A seguir, apresentam-se, por meio do Quadro 2, as diferenças e similaridades referentes às características do *coaching* interno e do *coaching* externo, identificadas por Bloch, Mendes e Visconte (2012). Vale lembrar que, de qualquer forma, é fundamental que exista uma consciência por parte da organização e do *coachee* sobre quais são os objetivos e o que é esperado de cada parte envolvida no processo de *coaching*.

Quadro 2 – Diferenças e similaridades do *coaching* interno e externo

| <b>Características</b>  |   |
|---|---|
| <b>Coaching Interno</b>   | <b>Coaching Externo</b>   |
| Aplicado por profissionais da própria empresa.  | Tem metodologia específica.   |
| Inserido no contexto de treinamento.  | Aplicado por um consultor externo com formação e experiência na atividade.                                  |
| Geralmente ligado à melhoria de produtividade ou ao desenvolvimento de habilidades e competências.              | Inserido no contexto de apoio individual visando resultados organizacionais.                                |
| Papel do <i>coach</i> deve ser diferente do papel do gestor.  | <i>Coach</i> e <i>coachee</i> têm maior independência.  |
| Objetivos do trabalho precisam estar muito claros.  | Objetivos de trabalho precisam estar muito claros.  |
| Processo deve ter início e fim previamente definidos.   | Processo deve ter início e fim previamente definidos.   |
| <i>Coach</i> precisa ser preparado tecnicamente para exercer esse papel.  | Melhor alternativa para níveis executivos.  |
| Não recomendado para níveis executivos.   | Recomendado para demandas estratégicas e para melhoria de comportamento e <i>performance</i> de executivos. |
| Pode gerar conflitos de interesses pelo fato de <i>coach</i> e <i>coachee</i> fazerem parte da mesma estrutura. | Metas devem ser claramente definidas.   |
| Melhor relação custo x benefício para níveis médios.  | <i>Coachee</i> tem maior influência no processo.  |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bloch; Mendes; Visconte, 2012, p. 38.

O processo de *coaching* interno poderá ser vantajoso em termos de custo-benefício desde que garanta na prática um relacionamento entre *coach* e *coachee* fundamentado na confidencialidade, confiança, desenvolvimento sistemático e

supervisão. A escolha de um *coach* externo apresenta inúmeras vantagens, pois, além de serem profissionais que não têm vínculo com a organização, possuem expertise e amplitude de experiência e agem com maior neutralidade e confidencialidade (KRAUSZ, 2007).

## 2.4 Os profissionais de *coaching* executivo

O *coaching*, em suas diversas vertentes, chegou no Brasil por meio de profissionais que atuam nas áreas sociais aplicadas e utilizam o processo para o desenvolvimento de pessoas. Os profissionais brasileiros que atuam como *coach*, em sua maioria, são formados em cursos que não priorizam um tipo de conhecimento específico, seja ele filosófico ou científico, mas sim cursos que prioritariamente ensinam técnicas ou procedimentos específicos voltados para o desenvolvimento pessoal (GAMEIRO, 2011). O autor destaca ainda que não há nenhum curso de pós-graduação *stricto sensu* em *coaching* no país, sendo possível encontrar apenas cursos de gestão de pessoas com ênfase em procedimentos denominados *coaching* (GAMEIRO, 2011).

Por sua vez, a *International Coach Federation* (ICF), visando possibilitar maior compreensão sobre as habilidades e abordagens relativas ao *coach*, juntamente com o Comitê de Ética e Padrões e a Comissão de Diretores da ICF, aponta as competências principais as quais oferecem apoio, treinamento específico em *coaching* e treinamento que o *coach* executa em seus clientes (ICF, 2015).

De acordo com o ICF (2015), o primeiro grupo de competências determina os fundamentos que compõem as diretrizes éticas e padrões profissionais e estabelece contrato sobre o processo e o relacionamento em comum acordo com o *coachee*. O segundo grupo de competências são as designadas a criar o relacionamento consciente, espontâneo, aberto e flexível com o *coachee*, fundamentado na confiança e no respeito mútuos. O terceiro grupo de competências concentra-se na existência de uma comunicação efetiva que foque o entendimento que o *coachee* está desenvolvendo no contexto dos desejos, além de dar apoio para expressar os questionamentos em relação ao processo em desenvolvimento. O último grupo visa

facilitar o aprendizado contínuo, integrando e avaliando com precisão as múltiplas fontes de informações e interpretações para que o *coachee* se conscientize e alcance os resultados almejados, além de ajudá-lo a desenvolver ações de planejamento e definição de metas de interesse, focado no processo de desenvolvimento (ICF, 2015).

Nesse contexto, Bloch, Mendes e Visconte (2012) ressaltam que as principais competências para atuar como *coach* devem ser a habilidade de lidar com pessoas, ter vivência em organizações para entender o seu funcionamento, a linguagem, a cultura, o ambiente de negócios e sua complexidade, para poder alinhar os objetivos do *coachee* com os objetivos da organização. O *coach* deve ter também a capacidade de ajudar o *coachee* a se entender e compreender melhor a situação, oferecendo estrutura para garantir que o processo atinja as expectativas do *coachee* e da organização.

Por fim, para Goldsmith, Lyons e McArthur (2012), o *coach* deve possuir experiências, atitudes e conhecimentos para oferecer *insights* francos tanto de mudança comportamental, quanto de estratégias, buscando manter o equilíbrio com vínculos estreitos para que possa apoiar o *coachee* emocionalmente, como também vínculos amplos para oferecer abordagens inovadoras, contribuindo para a solução de problemas inerentes ao processo de *coaching*.

## **2.5 O processo de *coaching* executivo**

Embora o processo de *coaching* seja flexível, é fundamental que possua uma estrutura básica em termos metodológicos. Bloch, Mendes e Visconte (2012, p.46) apontam que “a ausência de uma metodologia básica leva ao risco de perda de foco e conseqüentemente de efetividade”.

Algumas técnicas são exemplificadas a seguir: *assessment* de autopercepção, a qual promove a consciencialização do indivíduo e/ou da organização sobre o potencial individual e da equipe, levando-os a evidenciar o que se pretende assumir como referencial de desempenho, e o *feedback*, que fornece informações

relacionadas com o passado do *coachee* sobre um entendimento, emoção, um sentimento vigente, transmitidas no presente e destinadas a modificar o futuro. Tais técnicas conduzem ao processo de autopercepção e podem mudar de acordo com a abordagem de trabalho de cada profissional *coach* (CATALÃO; PENIM, 2016). Já os objetivos e prazos do *coaching* variam de caso a caso, porém deve ser estabelecido um acordo entre as partes de forma que contemple as expectativas e objetivos do indivíduo (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012).

Para Whitmore (2006), Krausz (2007), Milaré (2010), Bloch, Mendes e Visconte (2012), Lages e O'Connor (2012) e Marques (2013), o processo de *coaching* obedece algumas fases. A primeira fase corresponde à construção de relacionamento entre o *coach* e o *coachee*; a segunda fase refere-se ao *assessment* ou levantamento preliminar, avaliando as necessidades e os objetivos a serem trabalhados; na terceira fase, desenvolve-se o plano de ação acordado entre *coach* e *coachee*; na quarta fase, compromete-se com o *follow-up* em função do controle e da avaliação do processo de desenvolvimento e plano de ação; e, por fim, na quinta fase, faz-se a avaliação dos resultados e o fechamento do processo.

Para Di Stéfano (2012), o processo de *coaching* compõe-se de uma fase inicial para investigação, uma fase exploratória para o desenvolvimento e uma terceira fase para o *feedback* e fechamento. O importante é que o *coachee* tenha clareza sobre aonde ele quer chegar, ou seja, que conheça de forma realista a situação em que se encontra, o estado atual, e tenha a certeza do que quer alcançar, o estado desejado. Isso leva o *coachee* à automotivação para se desenvolver, mesmo frente às adversidades que possam surgir no caminho a ser percorrido.

Tendo como referência Bloch, Mendes e Visconte (2012), o conteúdo apresentado por meio do Quadro 3 detalha a estrutura do processo de *executive coaching*:

Quadro 3 – Estrutura das fases do *executive coaching*

| Composição  | Fase 1  | Fase 2  | Fase 3   | Fase 4  | Fase 5   |
|-------------|---|---|--|---|--|
|             | Diagnóstico   | Comprometi-<br>mento  | Elaboração do<br>plano de ação   | Ação e<br>acompanha-<br>mento   | Resultados   |
| Processo    | Relação entre as partes; identificar o cenário e os objetivos                                       | Tomada de consciência   | Visão de futuro  | Desenvolver o potencial   | Medir os resultados e se comprometer com a sustentabilidade do processo                                      |
| Atividades  | Levantar as expectativas da organização e do <i>coachee</i> ; definir os resultados esperados       | Autoconhecer-se   | Estabelecer metas e ações para desenvolver   | Consenso com a chefia sobre o plano; envolver os <i>stakeholders</i> ; implementar as ações                                   | Avaliar os resultados com a chefia e demais <i>stakeholders</i> ; dar <i>feedbacks</i> para o <i>coachee</i> |
| Ferramentas | Entrevistar o <i>coachee</i> , chefia e/ou RH   | Analisar as competências; identificar os estilos de líderes; relatar a história de vida; identificar os valores; utilizar instrumentos de <i>assessment</i> ; entrevistar <i>stakeholders</i> | Síntese dos dados; construção da visão de longo prazo; definição de pontos a desenvolver; construção do plano para desenvolver | Desenvolver “ <i>on the job</i> ”; fazer leituras; dar <i>feedbacks</i> das ações; analisar os incidentes críticos            | Entrevistar chefias e demais <i>stakeholders</i>   |
| Resultados  | Administrar as expectativas entre organização, <i>coachee</i> e <i>coach</i> (contrato psicológico) | Identificar as forças e os <i>gaps</i>  | Comprometer-se com pontos de mudança ou melhoria; plano de ação; <i>stakeholders</i> comprometidos                             | Desenvolver habilidades e competências; Mudar as atitudes; Adquirir experiências e conhecimentos; Tomar decisões de carreira. | Atender às expectativas iniciais   |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bloch; Mendes; Visconte, 2012, p.48-49.

Além da estrutura, a forma como o processo é conduzido é extremamente importante. Segundo Bloch, Mendes e Visconte (2012, p. 61), “o papel do *coach* não é dar respostas – e sim saber fazer as perguntas adequadas para que o *coachee* chegue às suas próprias conclusões”. Para permitir ao *coachee* chegar à decisão do que é melhor para ele por si próprio, é importante fazê-lo pensar sobre todos os aspectos do contexto, sobre as consequências de cada ação e sobre as alternativas,

que são questões essenciais para se desenvolver. Julga-se que a postura adequada do *coach* é a de não diretividade (ROGERS, 1973), denominada também de “não diretividade ativa”, segundo Bloch, Mendes e Visconte (2012, p.61).

Para Rogers (1973), considerado um representante da corrente humanista, não diretiva aponta que o ser humano pode precisar de ajuda para evoluir, mas o concebe como bom e curioso. Segundo Bloch, Mendes e Visconte (2012, p. 61), “eis a razão da necessidade de técnicas de intervenção facilitadoras e geradoras de aprendizagem”. Unindo as argumentações de Rogers (1973) e Bloch, Mendes e Visconte (2012), pode-se dizer que o *coach* é um facilitador do desenvolvimento do indivíduo. Portanto, mais do que ensinar, o principal papel do *coach* é ajudar, pois a verdadeira aprendizagem é aquela que provoca uma modificação, seja no comportamento do indivíduo, seja nas futuras escolhas e em suas atitudes e personalidade (ROGERS, 1973).

Rogers (1973) ressalva que a verdadeira aprendizagem é aquela que provoca mudanças no comportamento do indivíduo e, para Bloch, Mendes e Visconte (2012), é importante a criação de técnicas de intervenção facilitadoras e geradoras de aprendizado.

## **2.6 O Leader Coach**

O processo de transformação e evolução, ao longo da história, vem ocorrendo de forma contínua. À medida que surgem as necessidades, o homem é instigado e aprimora suas competências imprescindíveis para modificar, adaptar-se e superar os obstáculos no ambiente em que vive (MARQUES, 2013).

Ainda segundo Marques (2013), no contexto organizacional não é diferente. Observa-se como é importante a presença de um indivíduo que seja capaz de instigar o desenvolvimento e de valorizar as competências dos profissionais, motivando-os e inspirando-os para que possam desenvolver potencialidades e aprimorá-las com o intuito de realizar objetivos que sejam um bem comum a todos.



Di Stéfano (2012, p.10) afirma que esse indivíduo configura-se como líder efetivo e o define como “aquele que entende o potencial de seus liderados e reconhece o seu papel no desenvolvimento destes”. Atualmente, o panorama mundial das organizações requer a implantação de vários programas de desenvolvimento de líderes, o que significa que é necessário criar e administrar uma organização na qual os líderes tenham consciência e hábitos de *Leader Coach*, aquele que gera aprendizado e desenvolvimento. Isso não é uma das atividades mais fáceis, porém é essencial para um futuro promissor nesse turbulento cenário econômico.

De acordo com Di Stéfano (2012), para as organizações serem competitivas nesse cenário econômico, o *Leader Coach* é o estilo de liderança mais efetivo para que o processo de desenvolvimento cultural aconteça, pois ele utiliza o tempo de forma mais econômica possível, gerando o máximo de aprendizado e investindo na abordagem certa no momento certo.

Entende-se que a cultura presente nas organizações requer um novo padrão de excelência, uma vez que se vive a fase da alta *performance*, que para Di Stéfano (2012, p.16) coincide com a “humanização das empresas”, a qual se dá com a capacidade de lidar com pessoas como agente de melhorias. Em conformidade com essa visão, é preciso que o líder seja um mobilizador capaz de motivar o desenvolvimento e crescimento da equipe. Essa capacidade configura-se em “equilibrar firmeza, sensibilidade e sabedoria, que é o alicerce básico do líder-coach” (DI STÉFANO, 2012, p.18).

Bloch, Mendes e Visconte (2012, p.39) enfatizam a necessidade de o líder-coach “encarar o ser humano como um todo, tanto nos aspectos individuais como na geração de resultados para a organização”. Contudo, é possível perceber o líder-coach como o responsável por questionar, servir o outro, provocar transformações e, conseqüentemente, desenvolver os liderados com o objetivo de gerar valor para o negócio da organização e para os *stakeholders*.

## 2.7 Pesquisas relacionadas ao *coaching* executivo

O crescente interesse e procura pelo processo *coaching* aumentou, de acordo com Matta (2012). Entre 2005 e 2011, houve um crescimento de 300% na busca pela certificação do *coaching* no Brasil, uma atividade que já movimenta mais de R\$ 20 milhões por ano no Brasil e US\$ 2 bilhões no mundo todo (MARQUES; CARLI, 2012). Essa constatação reforça a importância de pesquisas e estudos em relação à temática, a fim de se verificar como vem sendo estudada e desenvolvida no Brasil.

A seguir, por meio do Quadro 4, são apresentadas pesquisas relacionadas ao *coaching* no período de 2010 a 2016.

Quadro 4 – Estudos recentes sobre o *coaching*

Continua...

| <b>Título/Autor</b>   | <b>Objetivo Geral</b>   | <b>Metodologia</b>                        | <b>Principais resultados</b>   |
|---|---|---|--|
| <i>Coaching</i> no processo de desenvolvimento individual e organizacional – Lange; karawejczyk (2014)  | Identificar e analisar a contribuição do <i>coaching</i> para o indivíduo e para a organização.   | Exploratória<br>Qualitativa.              | <i>Coaching</i> traz resultados sistêmicos para o indivíduo e para a organização: autoconhecimento, excelência no desempenho, capacidade de liderança, aprimoramento da comunicação e desenvolve relações interpessoais. |
| <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo – Graziano <i>et al.</i> (2014) | Identificar as dimensões envolvidas na implementação do <i>coaching</i> para a atuação do gerente como gestor junto à sua equipe, em situação real de trabalho. | Descritiva<br>Qualitativa<br>Quantitativa | Melhorias obtidas com o treinamento, maior agilidade no trabalho, aumento da competência pessoal e qualificação profissional   |
| <i>Coaching</i> executivo: a percepção dos executivos no aprendizado individual – Rocha-Pinto; Snaiderman (2014)                                | Investigar se de fato o <i>coaching</i> executivo gera aprendizado individual.  | Fenomenológica<br>Qualitativa             | O processo de <i>coaching</i> executivo gera profunda reflexão que proporciona autoconhecimento, mudança comportamental e aprendizado.   |

Continuação

| <b>Título/Autor</b>  | <b>Objetivo Geral</b>   | <b>Metodologia</b>                   | <b>Principais resultados</b>  |
|--|---|--------------------------------------|---|
| <i>Coaching</i> como processo inovador no desenvolvimento de pessoas nas organizações – Melo; Bastos; Bizarria (2015)                          | Verificar se o <i>coaching</i> pode ser considerado uma ferramenta de inovação.   | Bibliográfica Documental Qualitativa | O <i>coaching</i> pode ser adotado e desenvolvido como alternativa para a geração de ideias e solução de problemas.   |
| A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo <i>coaching</i> – Noro; Stuker; Oliveira (2015) | Verificar qual a relação das características de liderança dos gerentes de uma instituição financeira pública para o desenvolvimento do processo <i>coaching</i> na empresa. | Descritiva Quali-quantitativa        | O estudo trouxe resultados satisfatórios, identificando que os líderes da organização em estudo possuem características importantes do estilo <i>coach</i> e estão em pleno desenvolvimento da liderança <i>coaching</i> .  |
| Medição de resultados em <i>coaching</i> : a realidade nas empresas sediadas no Brasil – Silva (2016)  | Medição de resultados em <i>coaching</i> .  | Levantamento bibliográfico           | Não existe consenso no mundo sobre um modelo de medição pelo fato de o <i>coaching</i> ser uma intervenção complexa influenciada por inúmeras variáveis.  |
| Orientação profissional, mentoring, <i>coaching</i> e <i>counselling</i> : algumas singularidades e similaridades em práticas – Silva (2010)   | Abordar algumas singularidades e similaridades existentes nessas estratégias.   | Revisão bibliográfica                | Deduz-se que, dependendo da visão teórica e da postura adotada pelo autor, essas práticas podem assumir conotações similares, sobrepostas ou antagônicas.   |
| Atuação profissional em <i>coaching</i> e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira – Karawejczyk; Cardoso (2012)                    | Analisar como os profissionais de <i>coaching</i> buscam o seu desenvolvimento na carreira e quais as competências necessárias para sua atuação profissional.               | Descritiva Exploratória Qualitativa  | A inserção de profissionais na carreira de <i>coaching</i> ocorre por demandas profissionais ou pessoais, a fim de agregar conhecimento e autodesenvolvimento, competências em comum, como saber ouvir, ter capacidade argumentação, negociação, ser ético, ter liderança e maturidade. |
| <i>Coaching</i> de executivos e a mudança comportamental – Ramos; Souza (2012)   | Analisar a importância e efetividade de se avaliar a capacidade adaptativa e o estágio de mudança do indivíduo no início e no final do <i>coaching</i> .                    | Descritiva Qualitativa Quantitativa  | Este estudo constatou que os programas de <i>coaching</i> de executivos podem ter sua eficiência aumentada se forem utilizadas ferramentas de avaliação como a Escala de Estágios de Mudanças – EEM Mc Connaughy <i>et al.</i> (1983).  |
| O processo de <i>coaching</i> como elemento potencializador da <i>performance</i> dos executivos nas organizações – Moura <i>et al.</i> (2012) | Entender como os processos de <i>coaching</i> podem auxiliar no desenvolvimento de competências dos executivos das organizações.  | Pesquisa bibliográfica indutiva      | O <i>coaching</i> conquista um espaço cada vez maior nas organizações e apresenta resultados mais eficientes e duradouros. O <i>coaching</i> aplicado aos executivos ajuda a desenvolver suas competências e também é capaz de fazê-los descobrir talentos inatos.                      |

Continuação

| <b>Título/Autor</b>  | <b>Objetivo Geral</b>   | <b>Metodologia</b>                   | <b>Principais resultados</b>   |
|--|---|--------------------------------------|--|
| <i>Coaching: uma metodologia para qualificação e desenvolvimento profissional</i> – Kunzler; Schneider (2012)                            | Analisar a viabilidade de implementar a forma de qualificação e desenvolvimento de pessoal – <i>coaching</i> .  | Exploratória Qualitativa             | Percebeu-se que é viável a implementação para a qualificação e o desenvolvimento dos profissionais.  |
| <i>Coaching sistêmico: um caminho de conquistas através do ser</i> – Regis (2013)  | Ajudar pessoas a acreditarem em si e realizarem seus sonhos e projetos, com as melhores soluções. Empoderar o poder pessoal real. Transformar crenças limitantes. | Descritiva Exploratória Qualitativa  | Através de seus pensamentos, você pode mudar seu futuro pessoal, compreendendo suas verdadeiras origens, acreditar nelas e utilizar esse conhecimento em sua rotina diária. Você pode afetar o seu ambiente, seu lar, sua família, seu trabalho, as pessoas com as quais se relaciona, assim como o ecossistema. |
| Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo <i>coaching</i> de executivos – Reis (2013)                  | Investigar resultados e implicações organizacionais características do processo de <i>coaching</i> .  | Prática Reflexiva Qualitativa        | O <i>coaching</i> promoveu aprendizados e mudanças a partir da ação, num processo de tomada de consciência que envolve observação distanciada e diálogo.   |
| <i>Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional</i> – Lange; karawejczyk (2014)                                   | Identificar e analisar a contribuição do <i>coaching</i> para o indivíduo e para a organização.   | Exploratória Qualitativa.            | <i>Coaching</i> traz resultados sistêmicos para o indivíduo e para a organização: autoconhecimento, excelência no desempenho, capacidade de liderança, aprimoramento da comunicação e desenvolve relações interpessoais.   |
| <i>Coaching e mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo</i> – Graziano <i>et al.</i> (2014) | Identificar as dimensões envolvidas na implementação do <i>coaching</i> para a atuação do gerente como gestor junto à sua equipe, em situação real de trabalho.   | Descritiva Qualitativa Quantitativa  | Melhorias obtidas com o treinamento, maior agilidade no trabalho, aumento da competência pessoal e qualificação profissional   |
| <i>Coaching executivo: a percepção dos executivos no aprendizado individual</i> – Rocha-Pinto; Snaiderman (2014)                         | Investigar se de fato o <i>coaching</i> executivo gera aprendizado individual.  | Fenomenológica Qualitativa           | O processo de <i>coaching</i> executivo gera profunda reflexão que proporciona autoconhecimento, mudança comportamental e aprendizado.   |
| <i>Coaching como processo inovador no desenvolvimento de pessoas nas organizações</i> – Melo; Bastos; Bizarria (2015)                    | Verificar se o <i>coaching</i> pode ser considerado uma ferramenta de inovação.   | Bibliográfica Documental Qualitativa | O <i>coaching</i> pode ser adotado e desenvolvido como alternativa para a geração de ideias e solução de problemas.  |

| <b>Título/Autor</b>  | <b>Objetivo Geral</b>   | <b>Metodologia</b>               | <b>Principais resultados</b>   |
|--|---|----------------------------------|--|
| A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo <i>coaching</i> – Noro; Stuker; Oliveira (2015) | Verificar qual a relação das características de liderança dos gerentes de uma instituição financeira pública para o desenvolvimento do processo <i>coaching</i> na empresa. | Descritiva<br>Quali-quantitativa | O estudo trouxe resultados satisfatórios, identificando que os líderes da organização em estudo possuem características importantes do estilo <i>coach</i> e estão em pleno desenvolvimento da liderança <i>coaching</i> . |
| Medição de resultados em <i>coaching</i> : a realidade nas empresas sediadas no Brasil – Silva (2016)  | Medição de resultados em <i>coaching</i> .  | Levantamento bibliográfico       | Não existe consenso no mundo sobre um modelo de medição pelo fato de o <i>coaching</i> ser uma intervenção complexa influenciada por inúmeras variáveis.   |

Fonte: Elaborado pela autora com dados de Scielo, Science Direct e Capes, 2016.

Fundamentado nas pesquisas sobre o *coaching*, pode-se perceber que a maioria é pragmática em relação ao contexto organizacional, além de apresentar abordagem teórica. Observou-se que o conteúdo da maioria das pesquisas ressalta o *coaching* na percepção de executivos para o desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Os objetivos trazidos pelas pesquisas, de maneira geral, convergem em verificar se o *coaching* contribui e gera de fato aprendizado, autoconhecimento e autodesenvolvimento do indivíduo para que este melhore o seu potencial e desempenho nas organizações, de forma que se torne autônomo em fazer suas escolhas e tomar decisões assumindo as consequências inerentes.

As pesquisas de Moura *et al.* (2012), Lange e Karawejczyk (2014), Graziano *et al.* (2014), Rocha-Pinto e Sniderman (2014), a maioria com abordagem qualitativa, trouxeram uma importância para o estudo desta pesquisa, já que os resultados atestaram que o *coaching* executivo contribuiu para o autoconhecimento, a mudança comportamental e o aprendizado e a melhoria no desempenho do indivíduo, uma vez que essa análise compõe um dos objetivos desta pesquisa.

Ressalta-se também a pesquisa de Bem Noro, Stuker e Oliveira (2015), a qual trouxe resultados satisfatórios, identificando que os líderes da organização em estudo possuem características importantes do estilo *coach* e estão em pleno

desenvolvimento da liderança *coaching*, resultado que se alinha também com o último objetivo específico deste estudo.

Porém, evidencia-se com as pesquisas apresentadas que o *coaching* executivo necessita de mais pesquisas e novos estudos, não só no que tange ao desenvolvimento dos executivos nas organizações, mas também à integração entre a estratégia do *coaching* e a gestão de competências nas organizações, além do desenvolvimento do indivíduo de forma sistêmica e a própria aplicação do *coaching* de forma sistêmica (REGIS, 2013).

## **2.8 Construindo o conceito de competência**

Nos Estados Unidos da América, na década de 1970, o debate entre administradores e psicólogos foi marcado pelo trabalho de McClelland (1973) ao abordar a palavra “competência” no lugar de “inteligência” (FLEURY; FLEURY, 2004). A expressão “competência” era usada principalmente na linguagem jurídica a qual determinava os limites de uma pessoa para apreciar e julgar questões. Para McClelland (1973), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Na década de 1980, os dados referentes aos estudos sobre as competências gerenciais foram reanalisados por Boyatzis (1982), que as identificou como um conjunto de traços e características que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Segundo Spencer e Spencer (1993), o trabalho desse autor marcou significativamente a literatura americana a respeito do tema competência.

Isambert-Jamati (1997) passou a relatar que, com o passar dos tempos, a expressão “competência” era usada para qualificar pessoas capazes de realizar um determinado trabalho. Essa autora entende o termo como polissêmico e julga ser fácil a sua utilização.

Na perspectiva de Spencer e Spencer (1993), Isambert-Jamati (1997) e Fleury e Fleury (2004), pode-se entender o conceito de competência como um conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes que pode justificar um alto desempenho do indivíduo. Acredita-se que o melhor desempenho do conjunto de capacidades humanas está fundamentado na personalidade e na inteligência das pessoas. Nesse sentido, a competência pode ser percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém.

Fleury e Fleury (2001a) relatam que, embora o foco de análise seja o indivíduo, é importante alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações, como pensa a maioria dos autores americanos. Nesse sentido, o conceito de competência está relacionado à tarefa e ao conjunto de tarefas pertinentes ao cargo. Referenciado em textos relativos à prática administrativa e na própria literatura acadêmica, Fleury e Fleury (2001a) relatam que o conceito de gestão de competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Para Spencer e Spencer (1993, p.37), “trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado”. De acordo com Furtado e Neto (2007), a partir da década de 1990, ocorreram profundas mudanças nas relações de trabalho, em função do aumento da competitividade entre os mercados, exigindo das organizações a reestruturação produtiva e a necessidade de novas tecnologias, conseqüentemente a ênfase em competências.

Nesse sentido, Spencer e Spencer (1993) ressaltam que as organizações devem competir não só em função de produtos, mas por meio de competências, buscando, assim, atrair e desenvolver indivíduos com combinações de capacidades complexas, para atender às competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização.

Para Cardoso (2006, p.9), a atividade produtiva adquiriu novos rumos, “cujas principais características foram as mudanças na cultura organizacional e das práticas de gestão das empresas para enfrentar os novos paradigmas da qualidade, produtividade e competitividade internacional”. Segundo o autor, as transformações

voltadas para os pressupostos das características do trabalho, as estruturas organizacionais e as características de gestão impactam as organizações, e para isso é fundamental a aplicação das competências.

Essas transformações alinhadas ao desenvolvimento das competências estão ganhando espaço e uma tendência ascendente que demanda o avanço nas estruturas organizacionais das empresas, promovendo a implementação de tecnologias novas em busca do desenvolvimento organizacional (CARDOSO, 2006).

Ainda de acordo com Cardoso (2006), a tendência ascendente de transformações ocorridas nas características do trabalho enfatiza a criatividade, o ambiente imprevisível, a flexibilidade, o aprendizado contínuo e a liderança interacional. As transformações nas estruturas organizacionais têm o enfoque na redução de níveis hierárquicos, descentralização e autonomia, instabilidade como fator de evolução e terceirização. Portanto, as empresas necessitam manter o foco nos recursos humanos, na gestão da informação, preocupar-se com a visão comum, identidade e valores e a colaboração e participação do trabalhador, com ênfase nas suas competências (CARDOSO, 2006).

Nessa perspectiva, pode-se perceber que as mudanças são essenciais para as empresas a fim de aperfeiçoar as práticas de gestão, como também aprimorar as competências individuais e organizacionais capazes de promover a competitividade em relação ao mercado e aos concorrentes (CARDOSO, 2006).

Dessa forma, no contexto organizacional, amplia-se a abrangência do tema competência ao afirmar que as diversas interpretações atribuídas se assemelham a um caleidoscópio, em função das várias concepções e enfoques atribuídos (FLEURY; FLEURY, 2001b).

Nessa direção, Bitencourt (2001) aponta a evolução de diversos conceitos de competências, com suas respectivas ênfases, apresentadas por meio do quadro a seguir:



Quadro 5 – Conceitos de competência

Continua...

| Autores  | Conceitos  | Ênfase  |
|--|--|---|
| Boyatziz<br>(1982, p.23)<br><br>Boog (1991, p.16)<br><br>Spencer; Spencer<br>(1993, p.9) | Aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. Comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.<br><br>Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.<br><br>Características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho. | Formação, comportamentos, resultados<br><br>Aptidão, valores e formação<br><br>Formação e resultado |
| Sparrow;<br>Bognanno<br>(1994, p.3)<br><br>Moscovici<br>(1994, p.26)                     | Atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ou no contexto de uma estratégia corporativa.<br><br>Aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.  | Estratégias, ação, resultados<br><br>Aptidão e ação   |
| Cravino<br>(1994, p.161)   | Padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.  | Ação e resultados   |
| Parry (1996, p.48)   | Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.   | Resultado e formação  |
| Sandberg<br>(1996, p.411)  | A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos.  | Formação e interação  |
| Bruce (1996, p.6)  | Resultado final da aprendizagem.   | Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.  |
| Boterf<br>(1997, p.267)  | Assumir responsabilidades diante de situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.  | Mobilização e ação  |
| Magalhães <i>et al.</i><br>(1997, p.14)  | Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.   | Aptidão e formação  |
| Perrenoud<br>(1998, p.1)<br><br>Dutra <i>et al.</i><br>(1988, p.3)                       | Práticas do cotidiano que se mobilizam por meio do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.<br><br>Capacidade da pessoa de gerar resultados com base nos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> ).           | Formação e ação<br><br>Aptidão, resultados, formação  |

Conclusão.

| Autor                                       | Conceito   | Ênfase                                     |
|---|--|--|
| Ruas<br>(1999, p.10)                        | Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.  | Ação e resultados                          |
| Fleury; Fleury<br>(2001, p.21)              | Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.   | Ação e resultados                          |
| Hipólito<br>(2000, p.7)                     | A mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. | Formação, resultados, perspectiva dinâmica |
| Davis<br>(2000, p.1 e 15)                   | Aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho. [...] são essenciais para a participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.                                | Ação e resultados                          |
| Zarifian<br>(2001, p.66)                    | Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em contexto preciso. Ela é constatada quando se dá a utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.                                | Aptidão, ação e resultados                 |
| Becker;<br>Huselid; Ulrich<br>(2001, p.156) | Conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho de pessoas.  | Formação e desempenho                      |
| Durand<br>(1999, p.3)                       | Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.   | Formação e resultados                      |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bitencourt, 2001, p.27-29.

Observa-se, por meio do quadro anterior, que os conceitos de competência apresentados estão relacionados a várias correntes, com ênfases diferentes, conforme a percepção de cada autor, não existindo, portanto, “unanimidade na definição” (BUZETTI, 2013).

Porém, a compreensão dos conceitos de competência apresentados permite abordar um aspecto importante e consensual para a maioria dos autores referenciados, que é o valor econômico agregado à organização, como também o

valor social agregado ao indivíduo. Ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para a melhoria dos resultados da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do mundo, qualificados, dotados de conhecimentos, habilidades, atitudes responsáveis, utilizando recursos de modo eficiente para fazer mais com menos, aptos para atuar em suas funções profissionais e disseminar o conhecimento para outros, como apontam Fleury e Fleury (2001b).

Para Zarifian (2001), o conceito de competência vai além da qualificação, ou seja, da capacidade do indivíduo de compreender, dominar e se responsabilizar pelas novas situações organizacionais, possibilitando fomentar mudanças no comportamento dos trabalhadores e sua relação com o conceito organizacional (OLIVEIRA, 2012).

Dessa forma, o conceito de competência na área da administração, geralmente, é analisado sob os aspectos individuais e organizacionais (BUZETTI, 2013), o que será apresentado a seguir.

### **2.8.1 As competências individuais**

Os cenários globalizados passaram a promover mudanças de paradigmas, viabilizando contribuições às dimensões do conhecimento, das habilidades e, principalmente, do comportamento humano (GREEN, 2000). Nessa direção, as competências individuais ganharam destaque e passaram a ser tratadas como um processo de aprendizagem contínua (SENGE, 2014).

Para Dutra (2002), o conceito de competência individual deve considerá-la um ato de entrega de valor para a organização, sendo necessária para os resultados, associando competência à noção daquilo que a pessoa pode e quer entregar como valor. Compreendendo esse conceito, pode-se perceber que a força ativa está nas pessoas.

Para Oliveira (2012, p.28):

[...] é importante valorizar a pessoa por seus atos e realizações, e não pela descrição formal de seus cargos; o indivíduo é o que ele faz, de forma eficaz, considerando a sua capacidade de entrega e se a mesma é adequada para os processos de avaliação, orientação e recompensa, devido ao seu caráter individualizado.

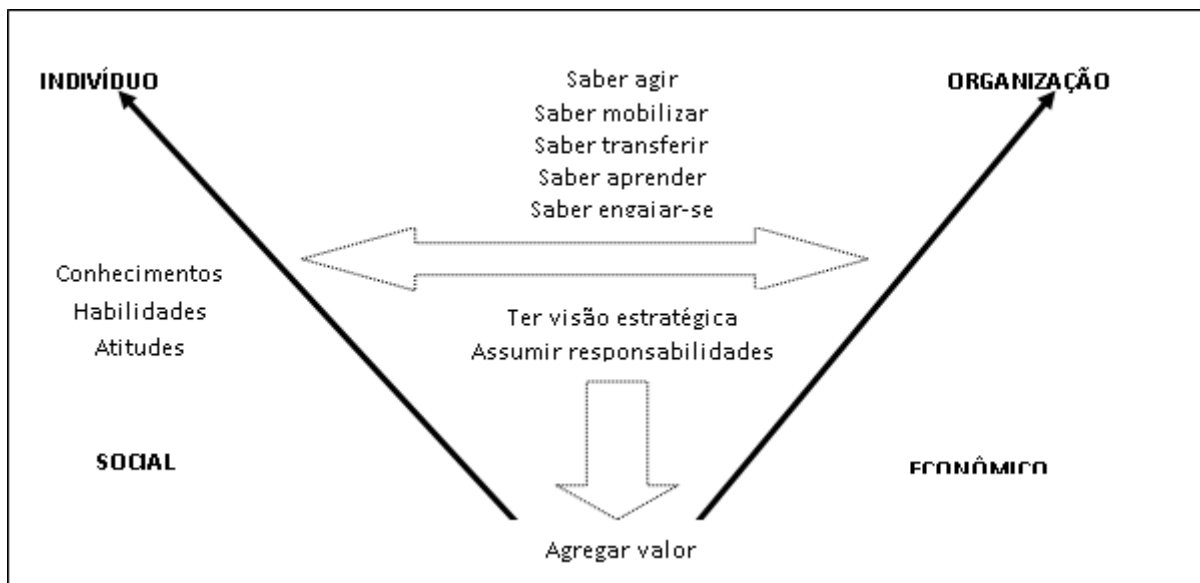
Senge (2014, p.210) aponta ainda que “a pessoa tem vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria”. Se as pessoas não estiverem suficientemente motivadas a questionar as metas de crescimento e desenvolvimento, não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento para os indivíduos e a organização.

Dutra *et al.* (2007) afirmam que o indivíduo detém um estoque de recursos centrados no conhecimento, nas habilidade e atitudes. Para Oliveira (2012), esse conceito está associado à ideia da boa *performance* nos cargos.

Parry (1996) mostra que a competência individual está relacionada ao desempenho profissional do indivíduo, o qual pode ser avaliado pela organização se esta possuir um padrão de comparação; e o desempenho também pode ser aprimorado por meio de treinamento e desenvolvimento, pois a psicologia considera que conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser objeto de aprendizagem. Nesse caso, julga-se ser o treinamento imprescindível e fundamental para as organizações se prepararem para os desafios da inovação de um mundo competitivo e mutável.

Conforme modelo desenvolvido por Fleury e Fleury (2001), as competências perpassam pelos vieses individuais e da organização, e o valor agregado por meio de conhecimento, habilidades e atitudes diz respeito às competências desenvolvidas pelo próprio trabalhador por meio dos saberes – agir, mobilizar, aprender e engajar, como também desenvolver a visão estratégica de forma responsável, conforme FIG. 1 a seguir:

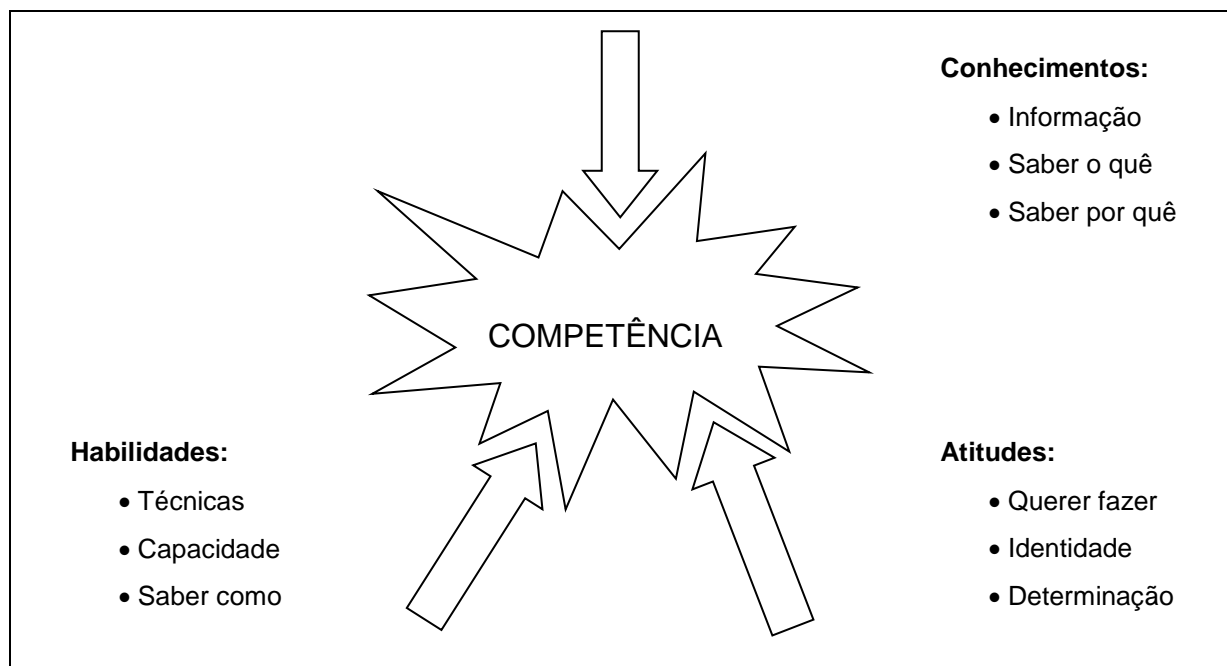
Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Elaborado pela autora com base em Fleury; Fleury, 2001b.

Já no modelo desenvolvido por Brandão e Guimarães (2001), a competência do indivíduo é apresentada em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (FIG. 2).

Figura 2 – A competência e suas dimensões



Fonte: Elaborado pela autora com base em Brandão; Guimarães, 2001.

Ao analisar as abordagens de Fleury e Fleury (2001b) e Brandão e Guimarães (2001), percebe-se que o que caracteriza a competência é a integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que, na sua manifestação, produzem uma atuação diferenciada, não se restringindo a uma área específica da empresa, sendo, portanto, difundida, estando em toda a organização.

Para Bitencourt (2004), o desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências utilizando uma abordagem interpretativa. Refere-se não apenas ao que constitui as competências, mas também como elas são desenvolvidas. Propõe a compreensão do significado do trabalho como a primeira fase para a definição de competências. Para a autora, a mudança na forma de compreender e dar significado ao trabalho é que desenvolve o conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos, os quais definem o nível de competência do indivíduo nas organizações.

#### **a) *Atitude***

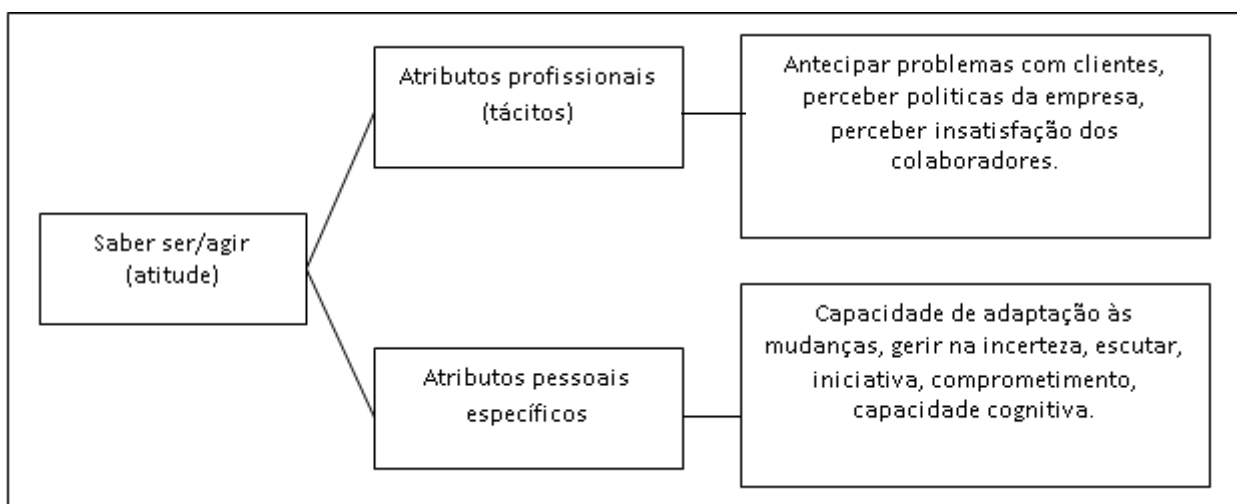
De acordo com Gramigna (2002, p.18), a atitude “é o início de tudo e o principal componente da competência”. Significa o comportamento pessoal do gestor frente às situações com que se defronta no seu trabalho. Representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas adiante. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas, persuadi-las permitindo-as o querer ser e o querer agir.

Para Zarifian (2001, p.78), ter atitude passa pela capacidade de agir proativamente diante de uma situação, é responsabilizar-se por algo e assumir o risco, frente às possíveis necessidades de mudanças nas atividades profissionais.

Na visão de Rabaglio (2001, p.22), “conhecimento é o que sabemos; habilidade é o que praticamos e atitude são as características pessoais que nos levam a praticar o que sabemos”.

Já Ruas (2000) se refere à atitude como atributos profissionais e pessoais sempre voltados para comportamentos proativos do trabalhador, capazes de determinar ações que lhe atribuem um senso de prevenção, antecipação e percepção, conforme apresentado na FIG. 3 a seguir:

Figura 3 – Classificação dos recursos de competência



Fonte: Elaborado pela autora com base em Souza, E. C. L., 2001, p.42.

Percebe-se, por meio dessa figura, que os exemplos de atributos tornam-se capacidades essenciais na condução de atividades diárias, as quais permitem que o trabalhador interaja de forma satisfatória, agregando valor aos demais colaboradores e à organização (SOUZA, E. C. L., 2001).

### **b) *Habilidade***

McGregor (1992, p.194) afirma que “a educação eficaz é sempre um processo de influência por integração e autocontrole”. Segundo esse autor, existem vários tipos de aprendizagem, como a aquisição de conhecimento intelectual e a aquisição de habilidades.

Souza (2001, p.32-33) ressalta o pensamento de Levy-Laboyer (1997), que considera que o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência:

A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Diferentemente dos conhecimentos explícitos que, pelo menos no plano conceitual, são independentes dos indivíduos, os conhecimentos acumulados pela experiência são inerentes à pessoa. Nesse sentido, a experiência em si mesma não pode ser transmitida aos outros.

As habilidades gerenciais são necessárias para a gestão das organizações contemporâneas que visam alcançar vantagens competitivas, como apontado por Maximiano (2000). Nesse sentido, de acordo com McGregor (1992, p.191), “a principal finalidade da instrução formal para o gerente é aumentar a sua capacidade e ajudar os seus subordinados a aprenderem por meio da experiência”. Isso compreende dar-lhes a possibilidade de aprender como criar um ambiente propício ao seu crescimento.

A seguir, serão destacadas as habilidades técnica, humana e conceitual que constituem as habilidades gerenciais.

A habilidade técnica, de acordo com Katz (1955), relaciona-se à atividade específica do gestor. Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas, tecnologia e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, por meio de sua instrução. As habilidades técnicas representam o conhecimento específico de um cargo normalmente associado à área funcional de sua especialidade.

Nesse contexto, observa-se que um componente essencial ao desenvolvimento da habilidade é a experiência vivenciada pelo indivíduo em sua socialização com as pessoas e grupos ao longo da sua existência, pois a experiência é parte indissociável da habilidade e não pode ser transferida (OLIVEIRA, 2012).

Quanto à habilidade humana, segundo Katz (1955), esta consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz. As habilidades humanas representam a habilidade que o gestor deve ter na convivência com as pessoas. Se ele deve alcançar resultados por meio das pessoas, é necessário que estas sejam lideradas, motivadas, recebam as comunicações necessárias ao desenvolvimento de sua



função, ora sendo valorizadas como indivíduos, ora sabendo trabalhar como uma equipe coesa (KATZ, 1955).

Já a habilidade conceitual é abordada por Katz (1955) e Maximiano (2000) como a habilidade necessária para compreender as complexidades da organização total, e não apenas de acordo com os objetivos e necessidades do grupo imediato. Trata-se da necessidade do gestor de ter uma visão do todo. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. É a habilidade de olhar além das fronteiras de seu setor, departamento ou empresa, saber como a organização se relaciona com o meio ambiente e entender suas relações (KATZ, 1955).

Para Maximiano (2000), essa habilidade envolve criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto, ou seja, é a capacidade de pensar analiticamente, resolver problemas, etc. A habilidade conceitual lida com os assuntos relacionados com o longo prazo e com a totalidade estratégica da organização. É o nível que se relaciona com o ambiente externo da organização (MAXIMIANO, 2000).

Contudo, essas três habilidades – técnicas, humanas e conceituais – requerem certas competências individuais para serem colocadas em ação com êxito. As competências – qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas – constituem o maior patrimônio pessoal do gestor e seu capital intelectual, a sua maior riqueza (MACHADO, 2007).

### **c) O conhecimento**

A grande revolução do conhecimento aconteceu a partir da década de 2000, já no século XXI, em que as organizações começaram a perceber que o maior ativo da empresa era intangível, ou seja, o capital intelectual, que acabou por tornar-se o maior bem intangível que uma organização possui, denominado de economia do conhecimento (SANTOS, 2002).

Para Martins (2010), é inconcebível pensar que o conhecimento não seja o ativo mais importante nas organizações globalizadas, pois ele determina a permanência nas empresas, não somente dos trabalhadores da era do conhecimento, mas também da própria existência da organização (MARTINS, 2010).

Fundamentados nesse valor, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento e suas diversas formas de se manifestar nas organizações são o elemento central de uma competência. O indivíduo que possui o conhecimento o demonstra fazendo.

Para Drucker (1993, p.21), o conhecimento é visto:

[...] ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção – terra [...], mão de obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento.

O conhecimento imputa aos conceitos relativos à informação sob todas as formas, a qualificação e a escolaridade, propiciando ao trabalhador obter os recursos tradicionais da produção, por meio da sua empregabilidade (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Nonaka (2000, p.30):

O elemento central da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de processamento de informações objetivas. Ao contrário, depende do aproveitamento dos *insights*, das intuições e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos dos diferentes empregados, de modo a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e possibilitar seu uso em toda a organização.

Com a reflexão dessa abordagem, pode-se perceber que o elemento crítico do processo é o comprometimento pessoal, o senso de identidade dos empregados com a empresa e sua missão (NONAKA, 2000).

Para Souza (2001, p. 31), o conhecimento se divide em duas categorias:

- Conhecimento explícito (abstrato)

O conhecimento explícito supõe o conhecimento objetivo e racional que as pessoas possuem. Este tipo de conhecimento é adquirido, principalmente, através da informação, via de regra, pela educação formal. [...]

- Conhecimento tácito (experimental)

Esta é uma categoria de conhecimento pessoal incorporado pela experiência e envolve os chamados fatores intangíveis como crenças pessoais e sistema de valores. É um tipo de conhecimento específico do contexto, portanto, difícil de ser formalizado e comunicado.

Entende-se que o conhecimento formado por esse *mix* de elementos propicia ao indivíduo condições de realizar suas atividades profissionais com alto desempenho, acima de um padrão preestabelecido. Esses elementos estão diretamente relacionados às informações obtidas pela formação acadêmica, em todos os níveis de ensino, como também pela experiência alcançada no decorrer da vida, num processo contínuo de socialização, juntamente com os valores e crenças do indivíduo desenvolvidos no ambiente em que ele vive (SOUZA, 2001).

Portanto, pode-se compreender o conhecimento como parte dominante nas relações sociais da pessoa, o qual é capaz de enriquecer o seu desenvolvimento pessoal e profissional (BOCK; GONÇALVES *et al.*, 1996).

### **2.8.2 Competências organizacionais**

Um pressuposto fundamental da competitividade e conseqüente sobrevivência da organização no mercado é que esta deve possuir competências essenciais, constituindo um conjunto de habilidades e tecnologias que permita oferecer determinados benefícios a seus clientes (PRARALAD; HAMEL, 1995). Para os autores, as competências essenciais dizem respeito às dimensões estratégicas do constructo competências, ou seja, *core competence*, as quais devem possuir três características fundamentais, citadas por Medeiros (2006, p. 3):

Devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente; devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes a ser difícil de ser copiada; e devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazos.

Nessa perspectiva, o objetivo das competências essenciais, ressaltadas por Medeiros (2006), para a sobrevivência e expansão da organização é que, na

percepção dos clientes, seja criado um diferencial, de forma evidente, em relação aos concorrentes. Para o autor, esse diferencial é o que distingue as competências organizacionais das competências essenciais.

Fleury e Fleury (2001b) destacam que uma competência essencial pode advir de um profundo conhecimento das condições de um mercado específico. No entanto, para caracterizar-se efetivamente como uma competência essencial, esse conhecimento deve participar de um processo de aprendizagem que contemple a capacitação dos recursos humanos. A partir desse argumento, pode-se entender que a organização, quando delimita sua estratégia e define as competências necessárias à sua ação, está assegurada por um ciclo de aprendizagem contínuo. Sob essa ótica do aprendizado constante, as competências não somente contribuirão para a obtenção de vantagens econômicas às empresas, como também proporcionarão valor social aos indivíduos.

Zarifian (2001) apresenta os seguintes tipos de competências organizacionais:

- a) Competências de processos: equivalem aos processos que compõem o trabalho;
- b) Competências técnicas: são competências específicas da tarefa a ser realizada;
- c) Competências da organização: referem-se à habilidade para organizar os fluxos do trabalho;
- d) Competências de serviço: unem a competência técnica à questão do impacto que o produto ou serviço terá sobre o consumidor;
- e) Competências sociais: evidenciam o saber ser, incluindo as atitudes que sustentam os comportamentos dos indivíduos em domínios de autonomia, responsabilização e comunicação.

Zarifian (2001) ainda afirma que a organização define sua estratégia e as competências necessárias à sua correta implementação, sendo necessário um processo de constante aprendizado.

Para Ulrich (1998), as competências organizacionais podem ser vistas pelo âmbito técnico e social, sob a perspectiva individual e organizacional. A competência organizacional permite que a empresa transforme seu conhecimento técnico em resultados e é fruto da combinação entre as habilidades individuais de seus empregados e os recursos próprios da organização. Entende-se que o indivíduo possui competências funcionais, como as direcionadas à área financeira, marketing, habilidades de relacionamento, comunicação, entre outras. Contudo, as habilidades organizacionais formam o DNA da empresa, correspondendo à cultura e a identidade (TEIXEIRA; LUZ, 2014).

Nesse contexto, Fleury e Fleury (2004) esclarecem que:

[...] a abordagem dos recursos faz o processo de formulação das estratégias e a formação de competências formarem um círculo de retroação – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são estruturadas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

Dessa forma, pode-se perceber que “a combinação das competências com as estratégias se complementam, num ‘círculo de retro-ação’, se ‘auto-alimentando’ e propiciando a formulação de demais competências” (OLIVEIRA, 2012, p.39).

### **2.8.3 Modelos teóricos explicativos da gestão por competências**

A crescente busca por mais competitividade e resultados induz as organizações a buscarem novas técnicas e métodos de gestão que possam alavancar o processo produtivo. No atual ambiente de negócios, as tradicionais fontes competitivas não conseguem mais prover uma posição sustentável para as organizações. Além dos fatores tradicionais, como baixo custo de produção, novas tecnologias e a abordagem mais recente acerca das estratégias para os mercados globais apontam para o foco nas competências como fator-chave para o sucesso das organizações (KILIMNIK, 2000).

Nesse cenário, o modelo de gestão por competências caracteriza-se como uma das estratégias contemporâneas em gestão de recursos humanos e tem sido amplamente adotado por grandes empresas no Brasil (ORSE; BOSE, 2003).

Existem vários modelos de gestão por competências, porém não se pode considerar nenhum como infalível. A gestão por competências não é uma ciência exata. Portanto, é importante que a organização, ao adaptar determinado modelo à sua realidade específica, observe a sua missão – onde está no momento – e a sua visão – para aonde quer ir com esse modelo de gestão (BELFORT; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

Zarifian (1998), p.17) afirma que o modelo de competência “se confirma como um construto dinâmico que articula as competências centrais da organização e as competências dos indivíduos e grupos, e seu impacto na evolução organizacional”.

De acordo com Kilimnik, Sant’Anna e Luz (2004, p.18):

Os novos sistemas de gestão de pessoas, em fase avançada de desenvolvimento, comumente adotam a lógica da competência, diferentemente dos modelos anteriores baseados nas noções de cargo e de qualificações, os quais refletem, principalmente, a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação. Já o novo modelo busca expressar e valorizar o conjunto de saberes, habilidades e atitudes, consolidados na trajetória de carreira do indivíduo.

Le Boterf (2003) relata que existe uma evolução no modelo herdado das concepções tayloristas e fordistas para o modelo diferenciado, como ressaltou Kilimnik, Sant’Anna e Luz (2004). Nesse novo modelo, valorizam-se as experiências adquiridas pelos trabalhadores ao longo da sua trajetória profissional, juntamente com os seus conhecimentos, habilidades e atitudes. O profissional muda radicalmente a sua atuação, deixando de somente saber executar aquilo que está determinado para ir além do prescrito. Reage aos acontecimentos, numa atitude proativa. Nessa visão, Le Boterf (2003) defende a economia do saber: o saber agir e o poder de escolher o que deve ser realizado. São ações fundamentais para inovar e renovar os conhecimentos e competências, as quais colocam o indivíduo numa situação de contínua aprendizagem (LE BOTERF, 2003).

A FIG. 4 mostra a transição dos modelos de competências, dos quais o modelo B é a evolução referenciada pelos autores:

Figura 4 – Transição dos modelos de competências

| Modelo "A"<br>(Concepção <i>taylorista e fordista</i> ) |        | Modelo "B"<br>(Perspectiva da economia do saber) |                      |
|---|--------|--|----------------------|
| Operador  | -----> |  | Ator                 |
| Executar o prescrito                                    | -----> |  | Ir além do prescrito |
| Executar operações                                      | -----> | Executar ações e reagir a acontecimentos         |                      |
| Saber-fazer   | -----> |  | Saber agir           |
| Adotar um comportamento                                 | -----> |  | Escolher uma conduta |
| Malha estreita para identificar a competência           | -----> | Malha larga para identificar a competência       |                      |
| Gerenciamento para controle                             | -----> | Gerenciamento pela condução                      |                      |
| Finalização sobre o emprego                             | -----> | Finalização sobre empregabilidade                |                      |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Le Boterf, 2003, p.91.

### 2.8.3.1 Modelo de lenaga – identificação do *gap* de competência

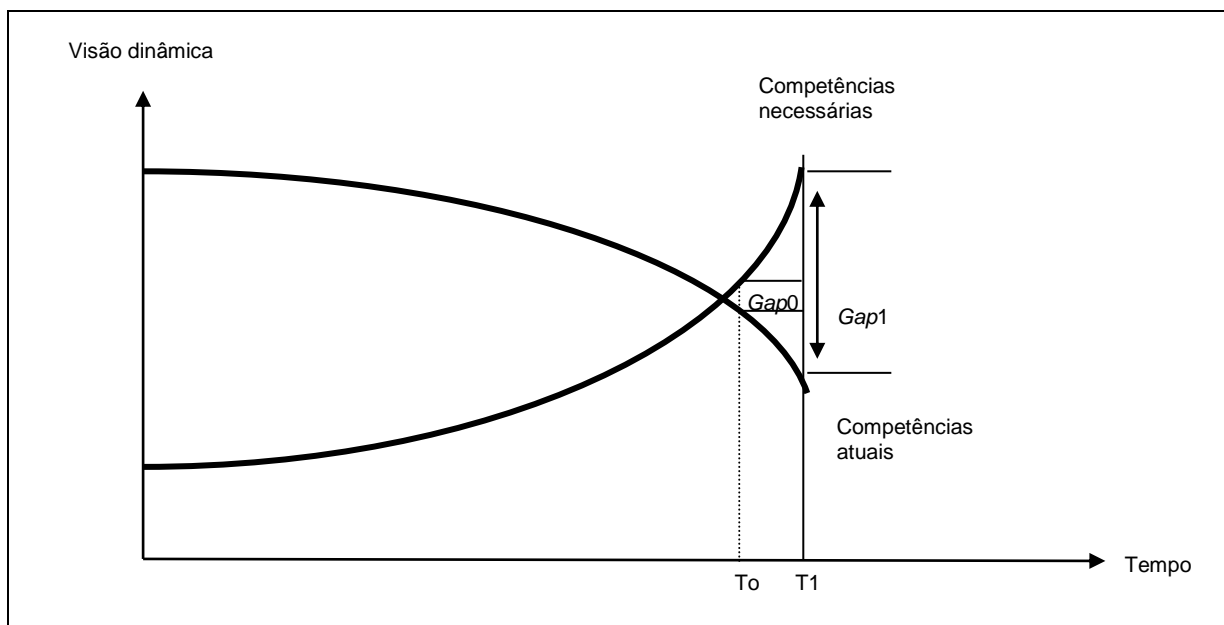
A preocupação das organizações gira em função não só do estreitamento das relações com os atuais clientes, mas, também, da conquista de consumidores que ainda não haviam sido atendidos em suas necessidades, por isso identificar as competências necessárias à consecução de seus objetivos, direcionar recursos e desenvolver competências é o foco das empresas (WALLIN, 1997).

Para Stewart (1998, p.84), com a identificação, captação e desenvolvimento de competências, "a ideia é que as organizações e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam".

Corroborando Stewart (1998), Lenaga (1998) sugere um modelo que tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização. Conforme a intenção estratégica da organização, esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados e, em seguida, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as

competências internas disponíveis na organização (IENAGA, 1998), conforme FIG. 5.

Figura 5 – Identificação do *gap* de competência



Fonte: Elaborado pela autora com base em Ienaga, 1998, p.13.

Para promover ações que possam corrigir as possíveis distorções das organizações, a partir da utilização desse modelo de Ienaga (1998), é importante fazer avaliações em determinados intervalos de tempo ( $T_0$  e  $T_1$ ), para identificar como se encontram as competências organizacionais do período avaliado em relação àquelas necessárias para atingir as metas e objetivos, apropriando o nível em que se encontra o *gap* entre elas (OLIVEIRA, 2012). Em seguida, as próximas ações compreendem o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação de competências visando minimizar o *gap*, o que pressupõe a adesão de diversos subsistemas de recursos humanos, dentre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira (OLIVEIRA, 2012).

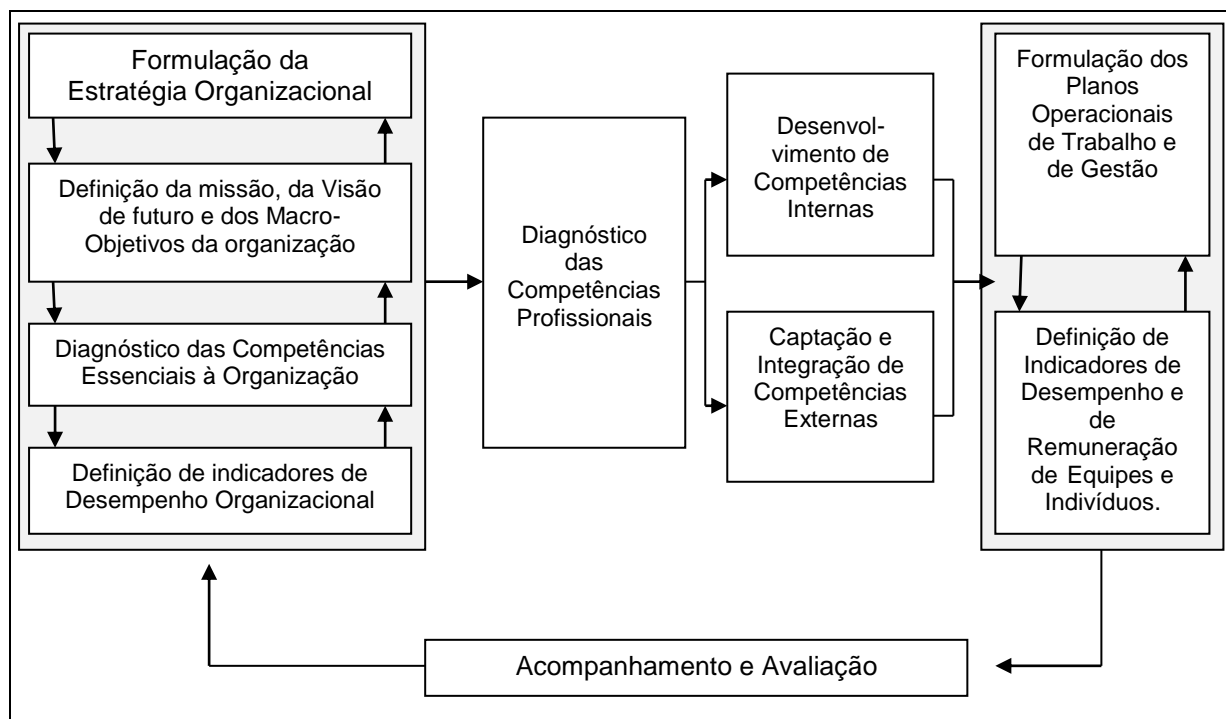
### 2.8.3.2 Modelo de Guimarães *et al.* (2001)

Com a finalidade de promover o desenvolvimento das competências essenciais à obtenção das metas estabelecidas pela organização, o modelo proposto por Guimarães *et al.* (2001) baseia-se nos pressupostos teóricos de Prahalad e Hamel



(1995), Zarifian (1998) e Le Boterf (2003), cujo processo da estratégia corporativa direciona os esforços em prol da capacitação do trabalhadores, conforme FIG. 6.

Figura 6 – Gestão organizacional baseada nas competências



Fonte: Elaborado pela autora com base em Guimarães *et al.*, 2001, p.4.

O modelo de Guimarães *et al.* (2001) propõe o levantamento de competências essenciais à organização, a partir do nível individual até o corporativo, estabelecendo a interdependência e o caráter de complementariedade entre competência e desempenho, procurando incorporar as atividades voltadas para planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho.

Monteiro (2004, p.52) ressalta que o modelo de gestão de Guimarães *et al.* (2001) é bastante pertinente, visto que “o processo de avaliação está alinhado com a estratégia organizacional, à medida que contempla os objetivos organizacionais, as metas individuais e de equipes, bem como os respectivos indicadores de desempenho”. O autor acrescenta, ainda, que o processo permite ao avaliado conhecer o que a empresa espera dele em termos de entrega de resultados, e ao avaliador, gerir eficientemente o desenvolvimento do trabalhador implementando ações de melhoria para sua *performance*, acompanhando e avaliando continuamente a eficácia destas.

Existem outros modelos de gestão por competências com foco no ambiente global das organizações, e outros modelos surgirão. Essa é uma forma contínua de revitalização da gestão por competências e representa a concorrente capacidade de adaptação a novas realidades e, por sua vez, a possibilidade de as empresas se prepararem para utilizar estratégias mais avançadas, como o *coaching* executivo, e responder à exigência de novas competências (OLIVEIRA, 2012).

## **2.9 O *coaching* e a gestão por competências**

Segundo Fischer e Albuquerque (2001), a principal missão do modelo competitivo de gestão de pessoas é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da organização se viabilizem. Essa tarefa faz as empresas e as pessoas despertarem para o autoconhecimento, o autodesenvolvimento e estimularem as competências, a fim de que tenham seus objetivos alcançados.

A competição vem exigindo das organizações o contínuo desenvolvimento de seus recursos humanos. O ambiente interno das organizações brasileiras é reflexo dessas constantes mudanças externas e da necessidade de rápida adaptação que elas precisam ter. A sobrevivência nesse mercado requer correção rápida dos erros, adaptação às mudanças a tempo, inovação, controle de custos, entre outros diversos aspectos importantes (SILVA, 2016).

Os líderes, como reflexo desse contexto, precisam de aprimoramento e de uma expressiva competência para liderar, ensinar e aprender. Nesse cenário, as organizações têm implantado diversas práticas para avaliar, reter, desenvolver e potencializar as habilidades de seus recursos, incrementando os resultados e aumentando a produtividade e competitividade (SILVA, 2016).

Entre essas estratégias encontra-se o *coaching* executivo, no qual o desenvolvimento sistemático de competências apresenta-se como alternativa e recurso instrumental para o desenvolvimento e aprimoramento da liderança (MILARÉ; YOSHIDA, 2007).

Por outro lado, quanto mais funcionários o líder ou uma organização possuírem, mais serão necessárias uma base e uma estrutura para levantamentos, entendimento e organização das informações. Gerenciar informações como competências, indicadores, avaliação, *gaps* de desempenho, planos de treinamento, planos e ações efetivadas, de todos os funcionários, por setor, por cargo, é um desafio que as organizações enfrentam hoje (SOUZA, 2013).

Segundo Souza (2013, p.92), “a gestão por competências empresta uma qualitativa estrutura necessária ao trabalho de líderes, que como *leader coach* se valem destas facilidades para implantar seu processo de gestão”. Desenvolver líderes é a missão prioritária das organizações, fazendo pensar sobre os executivos que desejam ser CEO. Para estes, a motivação que demonstram em desenvolver novos líderes é uma das principais razões para assumirem tal posição. E o objetivo principal é “diminuir a dificuldade de atrair e reter talentos”.

Nesse cenário, refere-se a um perfil de pessoas extremamente orientadas e cobradas por resultados. Esse perfil dá a oportunidade para a área de recursos humanos implementar de vez a estratégia do *coaching* nas organizações (SOUZA, 2013). Em seguida, enfrentar o desafio de preparar líderes, instrumentalizando-os para que possam, além de se desenvolver, apoiar suas equipes em suas escaladas, estabelecendo um novo paradigma de empresa que aprende (SENGE, 2014).

Percebe-se que a gestão por competências é totalmente orientada para as pessoas e totalmente apropriada para identificar e gerir informações estratégicas de todos os funcionários da organização. Já o *coaching* é o refinamento da liderança e, nos dias atuais, o que se tem de mais eficaz para dar significância ao trabalhador, comprometendo-o de forma integral com seus próprios resultados e com os resultados da organização. É como se tudo estivesse sendo visto pela própria percepção do funcionário (SOUZA, 2013).

Segundo Souza (2013, p.93), “o colaborador só se entrega plenamente ao que for prioritariamente do interesse dele, sendo parte de seu objetivo”. Para o autor, não se trata de estabelecer um relacionamento em que se busca felicidade e o prazer. Buscam-se resultados, só que para ambos os lados, em que todos ganham.

O autor argumenta também que a alta remuneração é um dos fatores motivacionais, não tanto pelo valor do dinheiro em si, mas sim pela mensagem de importância da pessoa para a organização, pois a essência da motivação está na significância que as pessoas percebem que têm no meio ambiente em que convivem.

Souza (2013, p.97) afirma que:

Quanto maior seu sentimento de utilidade e importância, maior seu conforto e sua inspiração. Quanto mais se sente importante, maior a probabilidade de a pessoa se entregar verdadeiramente ao que faz. Quanto mais verdadeiramente ela se entrega, maior sua dedicação em explorar suas competências para tornar-se cada vez mais precioso.

Entende-se que o que faz os indivíduos se sentirem importantes tem a ver com a visão e a missão. Isso pode ser uma das razões que explicam o porquê do foco da pessoa e o porquê de unir suas metas profissionais a seus valores (SOUZA, 2013).

Portanto, para entender melhor as relações que um líder pode estabelecer com suas equipes, acredita-se que a integração entre os programas de gestão por competências e o *coaching*, além de suas contribuições técnicas, é uma estratégia altamente voltada para dar significância às pessoas. Afinal, ambos são totalmente estruturados para entender as necessidades das pessoas, em que ponto se encontram, para onde querem ir, e para apoiá-las na missão de encontrar maneiras de viabilizar o alcance de suas metas e, conseqüentemente, as da organização (SOUZA, 2013).

## **2.10 Coaching, PNL e o desenvolvimento de competências**

Na universidade de Santa Cruz, na Califórnia, surgiu a PNL (Programação Neurolinguística), em meados da década de 1970. John Grinder, professor de Linguística, e Richard Bandler, aluno de Matemática, começaram a estudar indivíduos que possuíam talentos excepcionais para descobrir como eles alcançavam seus resultados: Frederick Perls<sup>1</sup>, psicólogo criador da terapia

---

<sup>1</sup> PERLS, Frederick S. **Gestalt-terapia explicada**. Rio de Janeiro: Summus editorial, 1977.

gestáltica; Virginia Sater<sup>2</sup>, pioneira da terapia familiar sistêmica; Milton Erickson<sup>3</sup>, fundador da escola internacional de hipnoterapia, entre outros. Desses estudos e também do movimento pelo potencial humano, o qual possui muitas raízes no *coaching*, nasceu a PNL (LAGES; O'CONNOR, 2013).

Segundo Lages e O'Connor (2013, p.86), define-se PNL como “o estudo da estrutura da experiência subjetiva, e, como tal, faz parte do quadrante superior esquerdo do modelo integral”. A PNL defende que toda pessoa pode aprender a pensar da mesma maneira que os indivíduos talentosos pensam e, desse modo, obter melhores resultados. Por meio da PNL, pode-se conhecer a si mesmo e os outros, estudando o mundo interior das metas, das crenças e dos valores.

As habilidades da PNL são compatíveis com as do *coaching*, visto que engloba três elementos importantes em seu título: programação, que se relaciona à maneira como o indivíduo agrupa suas ações para alcançar suas metas; neuro, que se refere à mente, ao pensamento; e linguística, que se refere à linguagem, a maneira como o indivíduo a utiliza para influenciar os outros e a si mesmo. A PNL defende ainda que as mudanças podem ocorrer de três formas: mudando-se a maneira como a pessoa fala sobre determinada questão, mudando-se o modo de pensar sobre a questão e mudando-se o comportamento. Portanto, entende-se que a PNL é uma metodologia para criar a mudança (LAGES; O'CONNOR, 2013).

Existem varias técnicas específicas da PNL que ensinam e contribuem para que os indivíduos mudem seus hábitos e outros comportamentos, como também para alterar estados internos e definir, identificar e modificar as convicções limitantes do indivíduo em mudança (LAGES; O'CONNOR, 2013).

Como exemplo, pode-se citar o metamodelo de linguagem, uma das técnicas pioneira da PNL pela qual se comunicam imagens, sons e sensações mentais às

---

<sup>2</sup> SATER, Virginia. **Terapia familiar paso a passo**. Pax Mexico: Paperback, 2013.

<sup>3</sup> ZEIG, Jeffrey K.; MUNION, W. Michael. ERICKSON, Milton H. **Estados Unidos da America**: Sage: USA, 1999.

peessoas. Serve essencialmente para conectar a linguagem à experiência e instigar o indivíduo à reflexão (BANDLER; GRINDER, 2011). Citam-se ainda a técnica de posições perceptivas, que permite ao indivíduo conhecer uma situação por diferentes pontos de vista (BLANDER, 1987); o *rapport*, palavra de origem francesa conceituada como o processo que leva à sintonização ou equalização dos estados internos das pessoas, por meio do comportamento, produzindo como resultado uma intensa sensação recíproca de confiança, permitindo, dessa forma, entreabrir, abrir e até mesmo “escancarar” as portas da comunicação, e que descreve a qualidade existente em uma relação de confiança e influência mútua (CAMERON-BLANDER, 1991); a mudança da importância de critérios, que está relacionada a ter razão, agradar aos outros, o poder ou ter aquilo em função do que se faz (ANDREAS; ANDREAS, 1991); a técnica do alinhamento neurológico, que trabalha os sete níveis relacionais na vida do indivíduo e que, nos dias atuais, descreve e ilustra os diferentes tipos de *coaching*; os metaprogramas proativos, reativos, gerais e detalhados, que são maneiras pelas quais se filtram as experiências, entre outras técnicas, como *chart*, padrão *swish*, associar e dissociar, limpando a lixeira (ANDREAS; ANDREAS, 1991; CAMERON-BLANDER, 1991; BANDLER; GRINDER, 2011; LAGES; O’CONNOR, 2013).

Por meio dessas técnicas e outras correspondentes à metodologia, é possível perceber que a PNL age diretamente nas estruturas conscientes e inconscientes dos indivíduos, e ao obter informações de como o cérebro funciona e reage a certas situações, essa metodologia se torna eficaz para o autoconhecimento e para a resolução de problemas emocionais, psicológicos, como fobias, depressão, ansiedade, síndrome do pânico, etc. Torna-se eficaz porque, ao entender como a estrutura da mente se relaciona com a linguagem corporal e comportamental, fica mais fácil ir ao foco do problema sem ter um histórico do indivíduo em questão. Esse entendimento da relação entre mente e linguagem faz entender que a PNL é uma maneira de treinar o cérebro para alcançar objetivos e agir da maneira que o indivíduo entende ser necessário para levá-lo à realização de suas metas e objetivos, uma vez que entenderá as estruturas de sua mente e a maneira como ele interage com o mundo (LAGES; O’CONNOR, 2013).

Após a descrição do que seja a PNL, para clarificar ainda a relação da PNL com o *coaching*, cita-se o conceito de *coaching*, que, segundo Lages e O'Connor (2013), é o processo de ajudar um indivíduo mobilizar seus recursos internos e externos, e utilizar esses recursos para alcançar um resultado desejado, de forma ética, alinhando o seu potencial mais elevado e valores.

Conhecendo os conceitos da PNL e do *coaching*, pode-se entender que o *coaching* está em busca de mudanças, o foco é sempre o futuro, e a PNL gera mudanças de comportamento para capacitar o indivíduo a atingir a meta. Nesse contexto, pode-se dizer que a PNL é uma metodologia essencial usada no processo de *coaching* para auxiliar na mudança comportamental e desenvolver e aprimorar as competências, principalmente as interpessoais, de um indivíduo (LAGES; O'CONNOR, 2013).

Em síntese, o *coaching* desenvolvido junto com a metodologia da PNL consiste em ajudar uma pessoa a desenvolver habilidades e capacidades cognitivas gerais. Ou seja, ajuda a pessoa a adquirir competências e habilidades de pensamento que tenham relevância para determinada área de aprendizado. Ajuda a pessoa a desenvolver novas estratégias de pensamento e ação (SPRITZER, 1998) e a melhorar, conseqüentemente, o desenvolvimento pessoal, amadurecendo, aproveitando oportunidades potenciais e evoluindo profissionalmente (BARRETT, 2015).

A seguir, no Capítulo 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta dissertação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um processo de desenvolvimento do conhecimento científico se dá por meio da pesquisa. Barros e Lehfeld (2000) definem metodologia como estudo dos marcos teórico e análise dos caminhos para apontar possibilidades e limitações na pesquisa científica e também para investigar um determinado problema. Já Cervo, Bervian e Silva (2002, p.21) afirmam que a “metodologia é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

Portanto, nesta seção, serão apresentados os elementos básicos da metodologia que foram utilizados para o desenvolvimento desta dissertação: tipo e abordagem da pesquisa, unidade de análise, estratégias de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Para chegar aos objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa que se caracterizou como descritiva. Para Triviños (1987), os estudos descritivos exigem do investigador uma precisa delimitação de técnicas que orientam a coleta e a interpretação de dados. Segundo Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa descritiva faz uso da observação, do registro, da análise dos fatos ou fenômenos, sem fazer interferências. Nesta dissertação, será analisado e descrito o processo do *coaching* executivo como estratégia para o desenvolvimento de competências profissionais, na percepção de gestores que atuam em organizações privadas de setores diversos, na cidade de Belo Horizonte-MG.

A pesquisa, em relação à abordagem, foi qualitativa. Para Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2010), a pesquisa qualitativa busca interpretar os significados e as intenções do sujeito. Appolinário (2009) define abordagem qualitativa como aquela em que se obtém a coleta de dados por meio de interações sociais do pesquisador com o objeto de estudo. Neste estudo, os dados qualitativos foram as representações dos atos e das expressões dos sujeitos pesquisados.



### 3.2 Unidade de análise

Para Collis e Hussey (2005), unidade de análise é o gestor cujas variáveis ou fenômenos estão sendo estudados. Na visão de Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2010, p.71), unidade de análise “são tipicamente as pessoas, mas podem ser também famílias, cidades, estados, nações, companhias, indústrias, clubes, agências governamentais, entre outros”. Em conformidade com o conceito apresentado, a unidade de análise deste estudo foram gestores atuantes no mercado empresarial da cidade de Belo Horizonte-MG que se submeteram ao *coaching* executivo, a fim de buscar o autoconhecimento, melhorar sua *performance* e, conseqüentemente, alcançar o desenvolvimento profissional por meio do desenvolvimento de competências.

Foram pesquisados gestores que atuam em empresas privadas na capital de Minas Gerais. Os sujeitos, os quais foram as unidades de análise do estudo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010), foram identificados por acessibilidade entre os executivos que ocupam funções de gestão e que foram submetidos ao processo de *coaching* executivo.

Em relação ao quantitativo de gestores que participaram da pesquisa, este foi definido pelo critério de saturação, que, segundo Thiry-Cherques (2009, p.20), “é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado”. Dessa forma, foram entrevistados, na presente pesquisa, 10 (dez) gestores, tendo em vista o critério de saturação explicitado.

### 3.3 Coleta dos dados

No âmbito das ciências sociais, a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas. Collis e Hussey (2003, p.160) afirmam que a entrevista “é um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem”.

Para Gil (1999), a entrevista é uma forma de interação social. De forma específica, é um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. As principais vantagens da entrevista é que ela possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, sendo muito eficiente para obter dados em profundidade acerca do comportamento humano, e os dados são suscetíveis de classificação e quantificação.

Segundo Stake (2011, p.101), “os pesquisadores qualitativos buscam dados que representam experiências pessoais em situações específicas”. No caso deste estudo, buscaram-se dados por meio de entrevista para compreender as atitudes, comportamentos, aprendizados, mudanças e relações entre os executivos e o processo de *coaching* executivo de que participaram.

Portanto, o instrumento utilizado na pesquisa foi a entrevista, cujo roteiro consta no Apêndice B deste estudo.

### **3.4 Análise dos dados**

A análise dos dados foi desenvolvida por meio da técnica de análise de conteúdo, que é conceituada como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2006, p.37).

Para Franco (2008, p.14), “é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem”.

Para Bardin (2006), a análise de conteúdo passa por três etapas:

Pré-análise: fase na qual o pesquisador organiza todo o material coletado. Todo o material de entrevista transcrito é analisado buscando palavras-chaves ou frases que tenham correlação com os objetivos específicos do estudo.

Categorização: momento em que, com base no material coletado, o pesquisador codifica/categoriza e constrói as categorias de análise, sendo estas agrupadas de acordo com os conteúdos obtidos de cada entrevistado, consolidando por categorias e subcategorias observadas.

Interpretação inferencial: o pesquisador, nesse momento, faz inferências e interpretações em relação aos objetivos propostos no estudo.

Os conteúdos das entrevistas foram analisados por meio de categorias sistemáticas previamente estabelecidas pelo pesquisador.

As categorias de análise foram as seguintes: desenvolvimento de competências por meio do *coaching* executivo; metodologias e técnicas do *coaching* executivo; objetivos do processo de *coaching* executivo; contribuições das competências para atuar como *Leader Coach*.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A descrição e análise dos resultados da pesquisa constam neste capítulo. Inicialmente, apresentam-se o perfil dos entrevistados e, a seguir, a análise qualitativa dos dados a qual será fundamentada nas categorias e subcategorias oriundas dos objetivos do estudo.

### 4.1 Perfil dos gestores entrevistados

Os gestores entrevistados prestaram informações coletadas por meio do roteiro de entrevista semiestruturada constante no Apêndice B. Após a coleta de dados, os entrevistados foram codificados, evitando-se assim a própria identificação, conforme acordo estabelecido pela pesquisadora com os respondentes. No Quadro 6, relacionam-se as informações do perfil dos entrevistados, conforme ordem de conclusão das entrevistas, totalizando 10 (dez) gestores entrevistados.

Quadro 6 – Descrição do perfil ocupacional dos gestores pesquisados

| Entrevistados | Idade   | Sexo      | Estado Civil | Cargo Função atual       | Tempo de Serviço na função | Escolaridade   |
|---------------|---------|-----------|--------------|--------------------------|----------------------------|----------------|
| E- 01 LL      | 51 anos | Masculino | Casado       | Gerente Regional         | 4 anos                     | Especialização |
| E- 02 S       | 57 anos | Masculino | Casado       | Superintendente Regional | 6 anos                     | Especialização |
| E- 03 A       | 55 anos | Feminino  | Casada       | Gerente de Filial GP     | 5 anos                     | Especialização |
| E- 04 AG      | 57 anos | Masculino | Casado       | Gerente Filial           | 7 anos                     | Especialização |
| E- 05 H       | 56 anos | Masculino | Casado       | Gerente Filial           | 5 anos                     | Especialização |
| E- 06 L       | 49 anos | Masculino | Casado       | Gerente de Projetos      | 4 anos                     | Especialização |
| E- 07 Lu      | 48 anos | Masculino | Casado       | Gerente Administrativo   | 3 anos                     | Especialização |
| E- 08 C       | 50 anos | Feminino  | Casada       | Gerente Geral AG         | 4 anos                     | Especialização |
| E- 09 V       | 49 anos | Feminino  | Casada       | Coordenadora de Filial   | 3 anos                     | Especialização |
| E- 10 CD      | 50 anos | Masculino | Casado       | Gerente Geral AG         | 3 anos                     | Especialização |

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os dados apresentados no Quadro 6 mostram que a maioria dos gestores é do sexo masculino, casados, tem em média 52 (cinquenta e dois) anos e está na função em média há 4 (quatro) anos e meio, denotando considerável experiência profissional na organização em que atuam, na cidade de Belo Horizonte-MG.

Todos os gestores pesquisados possuem especialização (Pós-Graduação *Lato Sensu*) e ocupam a função de gestor, o que faz perceber seu elevado nível acadêmico, conseqüentemente todos eles têm sob a sua responsabilidade uma equipe de trabalho.

#### **4.2 Análise qualitativa: categorias e subcategorias de análise**

Inicialmente, foram definidas 4 (quatro) categorias de análise: desenvolvimento de competências por meio do *coaching* executivo; metodologias e técnicas do processo do *coaching* executivo; objetivos do processo de *coaching* executivo; e contribuições das competências desenvolvidas para atuar como *Leader Coach*.

Integradas às categorias, surgiram as subcategorias, considerando a frequência de repetição no discurso dos gestores entrevistados. Essa frequência de repetição assegura maior representatividade nos resultados, considerando o total de 10 (dez) gestores.

O quadro a seguir apresenta as categorias e subcategorias de análise. Posteriormente, descreve-se o detalhamento de cada categoria e de suas respectivas subcategorias.

Quadro 7 – Categorias e subcategorias de análise

| <b>Categorias</b>   | <b>Subcategorias</b>  |
|---|---|
| Desenvolvimento de competências por meio do <i>coaching</i> executivo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de <i>coaching</i> executivo interno</li> <li>• Autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe</li> <li>• Competências interpessoais</li> <li>• Incentivo para o desenvolvimento das competências gerenciais</li> </ul>  |
| Metodologias e técnicas do <i>coaching</i> executivo                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica SMART</li> <li>• Tríade do Tempo</li> <li>• 5W2H – Plano de ação</li> <li>• Técnicas de PNL</li> </ul>   |
| Objetivos do processo do <i>coaching</i> executivo                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar a relação com pares e equipe de trabalho</li> <li>• Aprimorar a administração do tempo para a eficácia de resultados</li> <li>• Desenvolvimento pessoal e profissional</li> <li>• Desenvolvimento de líderes proativos</li> </ul>                                  |
| Contribuições das competências para atuar como <i>Leader Coach</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver competências interpessoais para a gestão da equipe</li> <li>• Atuar como <i>Leader Coach</i></li> <li>• Conhecer e aplicar as técnicas SMART, Tríade do Tempo e PNL</li> <li>• Melhorar a <i>performance</i> comportamental e os resultados da equipe</li> </ul> |

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

#### 4.2.1 Desenvolvimento de competências por meio do *coaching* executivo

Dessa categoria emergiram, a partir dos depoimentos dos gestores entrevistados, as subcategorias: processo interno de *coaching*; autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe; competências interpessoais; e incentivos para o desenvolvimento das competências gerenciais, conforme apresentado no Quadro 7.

Por meio dos relatos dos 10 (dez) executivos entrevistados, foi possível perceber que todos esses gestores passaram pelo **processo de *coaching* executivo interno**, aplicado por um profissional *coach* com nível hierárquico mais elevado e com expressiva experiência profissional.

O processo estava inserido no contexto de treinamento e desenvolvimento de equipe e ligado ao desenvolvimento de habilidades, competências e melhoria de produtividade do executivo em questão, era voltado para os resultados da organização. Esses relatos estão em conformidade com o conceito de *coaching* executivo apresentado por Bloch, Mendes e Visconte (2012).

Dentro da estrutura básica do processo de *coaching* executivo interno – fase de diagnóstico de necessidades, comprometimento, elaboração do plano de ação,

ação, acompanhamento e resultados –, constatou-se que a maioria dos executivos entrevistados entendeu que o **autodesenvolvimento** e o **desenvolvimento da equipe** são atividades interdependentes. Ou seja, para que o gestor consiga desenvolver a sua equipe, é necessário, em primeiro lugar, se desenvolver e aprimorar seus *gaps* de competências diagnosticadas inicialmente, como referenciaram Grun e Asslander (2009, p.1): “[...] mestre de si mesmo para ser líder de pessoas”.

Segundo relatos dos entrevistados, constatou-se que o autodesenvolvimento é uma competência muito valorizada nas organizações em que atuam. Esta apresenta vantagens, primeiro, para o indivíduo e, conseqüentemente, para as organizações.

Desenvolver-se significa para os gestores aumentar capacidades ou possibilidades, implica em romper com padrões já estabelecidos para adotar outros. Nesse processo, percebeu-se que o gestor compromete-se e assume a responsabilidade pela própria evolução, adotando uma postura voltada à aprendizagem contínua (SENGE, 2014) em todas as dimensões humanas. Ilustra-se esse contexto com os depoimentos a seguir:

E- 01 – Quando eu parei para o meu autodesenvolvimento, eu desenvolvi muitas coisas. Desenvolvi competências de relacionamentos, competências para desenvolver pessoas, não só pelo âmbito do que eu aprendi, mas no âmbito de mostrar que nós temos a capacidade de nos superar, mas somos fracos. Muitas vezes, a gente fala que devemos focar nos nossos pontos fortes. Nossos pontos fortes já nos dão certa vantagem competitiva, mas na verdade o que nos dá liderança não são nossos pontos fortes, é quando a gente consegue desenvolver os nossos *gaps* de competências [...]. Dessa forma, você se torna um profissional mais completo.

E- 02 – Eu tenho uma necessidade diária de desenvolvimento. E também pelo fato de eu ser responsável pelo desenvolvimento de praticamente mil profissionais. Então, não tem como não investir nessa capacitação. Você precisa se aprimorar, se autodesenvolver por meio do *coaching* executivo, para depois exercer a função de *leader coach* e desenvolver sua equipe.

E- 04 – A primeira coisa é exatamente a questão do autodesenvolvimento, a mudança de paradigma para adquirir uma liderança mais focada em mandar alguém fazer alguma coisa para passar a desenvolver pessoas para assumir responsabilidades.

Constata-se também, por meio dos depoimentos relatados, que o autodenvolvimento leva os executivos a uma autopercepção do seu papel e de sua atuação como líder para o desenvolvimento da equipe na organização em que atua.

O desenvolvimento da equipe nas organizações em que os gestores pesquisados atuam configura-se como um processo estratégico que se estrutura na produtividade, nas relações com o mercado e também no desenvolvimento pleno do potencial e das competências de seus profissionais para que se tornem pessoas mais realizadas, contribuindo efetivamente para a competitividade da organização.

Em específico, o gestor cumpre a função de apresentar os resultados, contudo, para que ele possa se tornar eficaz, precisa possuir **competências interpessoais** que sustentem os resultados.

Entende-se por competências interpessoais a habilidade de mediar eficazmente as necessidades relacionais e situacionais conforme as exigências do ambiente. A sua carência na figura gerencial tem como consequências a desintegração de esforços, distorções na comunicação, degeneração do desempenho grupal, diminuição da produtividade e, conseqüentemente, desagregação da equipe de trabalho (MOSCOVICCI, 1994).

Nesse contexto, percebeu-se, por meio dos depoimentos dos gestores, que as competências interpessoais foram um dos *gaps* de competências mais evidenciados e uma das competências essenciais mais desenvolvidas pelos executivos após participarem do processo de *coaching*. Os relatos a seguir ilustram esse contexto:

E- 04 – Delegar tarefas, estabelecer métricas de qualidade baseadas no jeito do outro fazer, e não replicar o meu jeito de fazer, e também a flexibilidade para discutir processos, formas de gerar resultados com a equipe. Resumindo, as competências interpessoais são básicas para se desenvolver e desenvolver a equipe.

E- 03 – Uma das maiores deficiências minhas, um *gap* fortíssimo de competência para eu ser gerente, era comunicação e relacionamento. Tanto que eu empurrei muito a indicação. O gerente, ele precisa comunicar bem, ele precisa aproximar das pessoas, criar relacionamentos. Eu não conseguia fazer isso. É a famosa competência interpessoal. Hoje, eu consigo, e o meu foco é aprimorar mais e mais essa competência.



E- 08 – [...] outra que eu esperava desenvolver e acredito ter conseguido desenvolver foi a competência interpessoal, a empatia, que é entender como o outro pensa, se sente, e contribuir para o seu desenvolvimento.

E- 10 – [...] desenvoltura junto ao cliente. Primeiro, desenvolvi um grau de consciência maior em relação à minha própria função. Em seguida, comecei a desenvolver as competências básicas necessárias para a função, relacionar melhor com os clientes, pares, superiores e competência interpessoal para lidar com os liderados. E essas competências continuam em desenvolvimento porque você vai descobrindo suas necessidades diante das situações que vivencia, e a partir daí você se desenvolve mais.

Nesse contexto, constatou-se que a competência interpessoal faz parte do conjunto de competências gerenciais e essenciais que dizem respeito ao constructo *core competence*.

Segundo Medeiros (2006), para a sobrevivência e a expansão da organização, é importante desenvolvê-las de forma que seja criado um diferencial que, na percepção do cliente, venha se destacar como um valor competitivo em relação aos concorrentes, gerando sustentabilidade ao longo do tempo.

Para o desenvolvimento dessas competências gerenciais, observou-se que é necessário um acompanhamento sistemático dos profissionais naquilo que eles têm para desenvolver, ou seja, seu capital intelectual.

Nesse sentido, foi questionado se as organizações oferecem **incentivo para o desenvolvimento das competências gerenciais**. Segundo a maioria dos gestores pesquisados, de uma forma ou de outra, as organizações incentivam. Essas considerações podem ser observadas nos relatos a seguir:

E- 01 – O que eu acho que existe nas empresas são grupos de pessoas que já tiveram um contato com o processo de *coaching* executivo, e que se beneficiaram com esse contato e procuram, de certa forma ou de outra, passar isso adiante. Agora, de uma forma institucionalizada, sistematizada, ainda não. Não acredito que a empresa ainda tenha chegado a esse nível de consciência do tanto que o processo de *coaching* executivo pode ser proveitoso. Do contrário, ele já estaria institucionalizado, não no sentido de um curso isolado, mas no sentido de um acompanhamento sistemático dos profissionais naquilo que eles têm para ser desenvolvido.

E- 02 – [A instituição] incentiva, mas houve um atraso na implantação desse projeto de *coaching* pela instituição. A instituição também priorizou a formação técnica gerencial para um nível melhor em relação ao que estava nas unidades hoje e que tem um peso muito forte para o alcance de resultados. Mas incentiva, sim.

E- 03 – [A instituição] incentiva. Inclusive, existem percentuais financeiros disponíveis para os funcionários que buscam se desenvolver por meio desse processo externo. Além de oferecer o processo interno. Só não desenvolve quem não quer.

E- 04 – Sim, [a instituição] incentiva. É uma das condições para que ele fique na função. Tem que haver o desenvolvimento. Ele tem que focar no aprendizado contínuo, e o *coaching* executivo é uma das ferramentas.

E- 07 – Sim, [a instituição] incentiva você a participar de cursos externos, incentiva leituras voltadas para esta área.

E- 08 – Sim, [a instituição incentiva], mas não de forma direta. Eu acredito que é mais uma busca pessoal. Mas a instituição incentiva disponibilizando um percentual ou até mesmo um bônus.

E- 10 – De certa forma, sim, [a instituição] incentiva, inclusive indicando você para participar do processo do *coaching* interno, como foi o meu caso. Incentiva você a participar dos cursos, incentiva leituras voltadas para a área.

A competição global exige das organizações o contínuo desenvolvimento de seus recursos humanos. E, entre outras práticas para avaliar, reter, desenvolver e potencializar as habilidades dos profissionais, encontra-se a estratégia do *coaching* executivo que, por meio de suas metodologias e técnicas, se torna um recurso instrumental para o desenvolvimento e aprimoramento dos líderes (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012).

#### **4.2.2 Metodologias e técnicas do *coaching* executivo**

Dentre as metodologias e técnicas aplicadas no desenvolvimento do processo de *coaching* do qual os executivos entrevistados participaram, em suas lembranças sobressaíram duas técnicas do processo de *coaching*, que são: SMART, Tríade do Tempo e técnicas da metodologia Programação Neurolinguística (PNL).

A seguir, faz-se conhecer o que são e a funcionalidade das técnicas do *coaching* que foram ressaltadas pelos gestores.

#### 4.2.2.1 SMART, PURE e CLEAR

A técnica SMART e suas variações, PURE e CLEAR, contemplam a definição de objetivos. Definir objetivos e concretizá-los é parte integrante do mundo, da natureza e da ação das organizações, como também do processo de *coaching*.

Saber onde se encontra e aonde se quer chegar, tal como nas organizações, é a essência do processo e o que os gestores buscaram ao participar do processo de *coaching*, no sentido de que esse é um processo centrado na mudança e no futuro do executivo e da organização (CATALÃO; PENIM, 2016).

A seguir, estão alguns depoimentos dos gestores pesquisados que ilustram essas técnicas:

E- 01 – Hoje, eu consigo identificar algumas [técnicas]. Por exemplo: ponte ao futuro da PNL, o SMART para definir objetivos, para criar objetivos para si mesmo, a Triade do Tempo para você classificar suas atividades e priorizar as que trazem resultados, e outras que não sejam tão diretas, mas que são ferramentas subjetivas que a gente vai aprendendo a fazer e internalizando pela própria internalização dos conceitos.

E- 02 – O modelo de maturidade profissional, que te ensina a adaptar o seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento do funcionário: dirigir, treinar, apoiar, delegar. O SMART, para definir objetivos, claros, específicos, a Triade do Tempo, para definir as atividades como urgentes, importantes e circunstanciais, a metodologia do fazer para ter foco, ação, supervisão, evolução contínua e resultados, ou seja, manter o comprometimento consigo mesmo. O desenvolvimento da comunicação e relacionamentos leva à sinergia, a valorizar as diferenças. AH, que eu lembre agora, só.

E-10 – Uma das [técnicas] que me chamou mais atenção foi o SMART e a Triade do Tempo (sic). Depois que aprende, são técnicas simples e que te leva para o resultado (sic). Eu não sabia. Eu não conhecia. E outras, a matriz SWOT, que é da administração, estratégia. A 5W2H. Captei bem essas.

Para entendimento de como funciona cada técnica, apresenta-se um quadro comparativo com suas variações, identificando os acrônimos que facilitam a memorização do usuário. Ressalta-se que as duas últimas, PURE e CLEAR, foram desenvolvidas por Whitmore (2006).

Quadro 8 – Variações da técnica para estabelecer objetivos

| SMART |   | PURE |   | CLEAR |   |
|-------|---|------|---|-------|---|
| S     | <b>Specific</b> – específico<br>Definir com clareza. Foco:<br>O quê? Quem? Onde?<br>Quando? Como?   | P    | <b>Positivo</b> – expressar de forma positiva – Pretendo desenvolver a reunião de forma que aproveite todo o tempo investido.   | C     | <b>Challenging</b> – desafiador<br>Há ação quando existe desafio e motivação. Atenção à pressão e estresse associados a desafios demasiado exigentes. |
| M     | <b>Mensurável</b> – estabelecer critérios de avaliação do progresso rumo ao objetivo: Qual valor? Qual quantidade? Como saber que está cumprido?        | U    | <b>Understood</b> – compreensível<br>Compreender o objetivo que definiu e ter consciência das consequências.  | L     | <b>Legal</b> – conforme o contexto legal e regulamentar da organização, setor de atividade e sociedade em que o <i>coachee</i> se insere.             |
| A     | <b>Atingível</b> – formular de modo atingível. Definir, em conjunto com o <i>coach</i> , as ações que o <i>coachee</i> irá pôr em prática para atingir. | R    | <b>Relevante</b> – atribuir relevância para se envolver na sua prossecução. Assumir a paternidade, ser responsável pelo mesmo.  | E     | <b>Ecológico</b> – apropriado e benéfico para o contexto global de vida do <i>coachee</i> .   |
| R     | <b>Realista</b> – deve ser simultaneamente desafiador e realista, porém o <i>coachee</i> considera que alcançará e se mostra decidido a fazê-lo.        | E    | <b>Ético</b> – zelar pela natureza ética dos objetivos. Isso é importante tanto do ponto de vista do relacionamento de <i>coach</i> e <i>coachee</i> e com a organização e também face ao Código de Ética que rege e defende os interesses basilares do <i>coaching</i> . | A     | <b>Adequado</b> – considerar as capacidades, personalidades e competências do <i>coachee</i> .  |
| T     | <b>Timing</b> – tempo – Definir prazo para concretização do objetivo.   |      |   | R     | <b>Registrado</b> – registrar por escrito o objetivo de forma a mantê-lo bem visível, reforçando o nível de compromisso.                              |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Catalão; Penim, 2016, p.92-95.

Esses modelos de suportes à definição de objetivos são úteis na medida em que fomentam a clarificação do que fazer, como fazer e como controlar. Porém, esses modelos não fomentam a reflexão do sujeito sobre o motivo que o leva a querer atuar de uma determinada maneira e se essa é a melhor alternativa que se deve escolher.

O importante trabalho de investigação sobre a relação dos objetivos com a realização e/ou felicidade do *coachee* proporciona uma visão mais completa e novos *insights* que favorecem o desenvolvimento do processo de *coaching*. Essa investigação é realizada quando se utiliza a metodologia da psicologia positiva, de Seligman e Csikszentmihalyi (2001), e/ou pela metodologia da PNL, de Bandler e Grinder (2011). A seguir, alguns depoimentos dos gestores entrevistados:

E-1 – A identificação de valores é extremamente importante. [...] A atividade bancária é uma atividade em que o tempo é um fator determinante para o resultado. [...] Há coisas que o gestor pode e deve orientar o cliente para utilizar outros canais que não o atendimento pessoal, que demanda muito tempo. Por exemplo, não há previsão de atendimento gerencial para uma certa faixa de clientes. Ela deve ser direcionada mais para a atividade automatizada, tem outra faixa de clientes que é mais presencial. [...] Então, se uma pessoa tem como valor servir e é cobrado dela que não sirva, porque ela deve direcionar para outros canais, isso conflita com o valor dela. Então, ela se autossabota. [...] Mas quando toma consciência disso, ela pode gerenciar esse processo de si. Olha, eu entendo que, ajudando ele a compreender que existem outros canais, eu também o estou ajudando, então ela consegue equilibrar um pouco a questão do conflito interno que ela tem. [...] Então, a identificação de valores é uma técnica da PNL extremamente importante.

E- 2 – Eu comecei a aplicar o *coaching* muito voltado para resultados. [...] Hoje, não. [...] Porque eu percebi que tem essa dimensão maior que é a dimensão do ser humano. Então, se aplico um *coaching* extremamente voltado para resultados e identifico que tem um gestor que não é feliz sendo gerente, quer ser jardineiro, às vezes fica claro pra mim que aquela pessoa não deseja ser aquilo que ela está vivendo para a vida dela. Aí parte muito mais para um incentivo que aquela pessoa deve buscar identificar os objetivos dela e realizá-los. [...] Aí o foco é muito mais no sentido de que ela tome consciência de que a felicidade dela não está ali. Está em outro lugar. E cabe a ela que identifique. Num caso desses, eu uso mais a psicologia positiva de Seligman. E, ao identificar e ter consciência do processo, busco ajudá-la a desvencilhar daquele processo que está matando ela. [...] Se ela não parar de sentir aquela dor, ela não terá a oportunidade de buscar a felicidade dela.

E- 6 – [...] Mas, no fundo, no fundo, o *coaching*, processo da psicologia do conhecimento do eu, acho que é uma psicologia reversa, uma psicologia positiva. Então, acho que as pessoas querem melhorar. [...] Talvez a figura do psicólogo tenha ficado um pouco marcada por causa dos problemas [...]. Numa escala de 0 a 10, estou mal “pra caramba”, então estou no -5 e quero ficar no 2 para pelo menos ficar mal. E aquela pessoa que está no 5 e quer chegar no 8? Então, que o *coaching* que utiliza essas técnicas da PNL, da psicologia positiva, veio preencher uma lacuna nesse sentido. Para as pessoas que estão bem e querem melhorar. Para aqueles que buscam o desenvolvimento e a autorrealização. Para isso, é necessário o *coaching* pra ajudar a enxergar o que realmente ele quer.

Esses depoimentos confirmam um dos pilares básicos da PNL, que, segundo O'Connor (2009, p.4), é “saber o que se quer – resultado”, ou seja, ser claro sobre aquilo que se quer e ser capaz de saber dos outros aquilo que desejam. Resultado em PNL é diferente de alvo, metas: são objetivos que foram cuidadosamente considerados e atendem a determinadas condições que os tornam realistas, motivadores e alcançáveis (O'CONNOR, 2009).

Para Barrett (2015), pensar em resultados, agir de forma propositada significa ajudar o gestor a participar de sua própria evolução de forma que fique melhor em ser tanto

quanto em fazer. Esse é o domínio do *coach* executivo que leva o sujeito à autorrealização, que proporciona a perspectiva do gestor em ver um sentido na vida e, conseqüentemente, alcançar a felicidade.

#### 4.2.2.2 Tríade do Tempo

A técnica Tríade do Tempo foi uma das técnicas destacadas de forma unânime pelos gestores pesquisados. Em função desse destaque, pode-se concluir que a administração do tempo de forma efetiva, ou seja, de forma que apresente resultados significativos para o desenvolvimento das atividades do dia a dia de trabalho, foi um dos *gaps* de competências mais evidente e desenvolvido no processo de *coaching* executivo.

Essa técnica é um modelo atualizado de classificação que mostra, gráfica e percentualmente, a forma como os executivos utilizam e administram suas horas. O tempo então é uma tríade composta de atividades importantes, urgentes e circunstanciais. O modelo do teste aplicado ao *coachee* para essa técnica está anexado a este trabalho, como Anexo A. A classificação das atividades para compreensão da técnica pode ser observada por meio do quadro a seguir:

Quadro 9 – Classificação e características das atividades da técnica Tríade do Tempo

| Atividades  |  |  |
|---|--|--|
| Importantes   | Urgentes   | Circunstanciais  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• São relevantes</li> <li>• Trazem resultados de curto, médio e longo prazo.</li> <li>• Têm prazos de execução</li> <li>• Nunca são urgentes</li> <li>• Marcadas com antecedência</li> <li>• Podem se tornar urgentes se não forem cumpridas no tempo previsto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades para as quais o tempo está curto ou se esgotou.</li> <li>• São exigências que chegam em cima da hora.</li> <li>• Não podem ser previstas</li> <li>• Geralmente causam pressão e estresse.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• São atividades desnecessárias ou excessivas.</li> <li>• São gastos inúteis de tempo.</li> <li>• Tarefas feitas por comodidade ou por serem socialmente apropriadas.</li> <li>• Não levam a lugar nenhum.</li> <li>• Não trazem resultados, mas apenas frustrações.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marques, 2013, p.253-256.

A Tríade do Tempo ressalta um ponto importante: as esferas não se misturam. Logo, não existe nada que seja importante e urgente ao mesmo tempo. Se for importante, tem prazo, não gera estresse e não exige atenção imediata. A seguir, ilustra-se com alguns depoimentos dos gestores pesquisados:

E- 03 – Pra mim..., a primeira que eu lembre: a Tríade do Tempo, a SMART e outras da PNL, conhece? São técnicas que te instiga, que te leva à reflexão (sic). Estou lembrando somente dessas agora.

E- 08 – Foram muitas técnicas. Fantásticas. Parece mágica. Uma simples, que tornou simples, melhor falando. SMART, para definir objetivos claros. Outra também que tornou simples, porque eu não aplicava, não conhecia a Tríade do Tempo. Essa sim, essa leva direto ao resultado, é um sucesso. Mudei muito em função dessa técnica. Às vezes, gastava muito tempo com coisas bobas. Mas aprendi. Tentar lembrar outra... hum, foco, a metodologia do foco, é agir, você precisa supervisionar, reconhecer a evolução... dar um *feedback* para chegar ao resultados. São muito boas.

E- 09 – [...] Hum... SMART, para a formulação de objetivos claros. Essa me ajudou muito porque alinhei com os objetivos da instituição. A instituição também possui uma ferramenta muito boa para o cumprimento de metas, mas parece que você tem que aprender fazer isso fora primeiro para depois fazer funcionar a da instituição. Incrível isso, mas é assim. E a que você classifica as atividades como circunstanciais, urgentes e importantes, me parece que o nome é Tríade. [...] Lembrei: Tríade do Tempo. Você administra o tempo melhor.

#### **4.2.2.3 – Técnica 5W2H – Plano de ação expandido**

O objetivo principal dessa técnica é a orientação para os resultados. Contribuiu com os gestores pesquisados no sentido de fazê-los entender a importância de desenvolver um planejamento e se conscientizarem dos recursos necessários para atingir determinado objetivo. Levou-os a entender, identificar e descrever quais as metas de processo que deveriam alcançar para chegar à realização das metas de resultado.

Nesse contexto, ajudou os executivos no aprendizado de como utilizar os recursos necessários de forma eficiente, levando-os à eficácia na entrega de resultados à organização. Ou seja, aprenderam a fazer mais com menos.

Cabe ressaltar que essa técnica pode ser utilizada para desenvolver um planejamento para realização de um objetivo em qualquer uma das áreas dos níveis relacionais do executivo. A seguir, apresentamos o quadro com a estrutura da técnica 5W2H:

Quadro 10 – Orientação para resultados – Plano de ação 5W2H expandido

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Objetivo principal:   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Orientações: 1. <b>What</b> : o que será feito?; 2. <b>Who</b> : quem fará?; 3. <b>When</b> : quando será feito?; 4. <b>Where</b> : onde será feito?; 5. <b>Why</b> : por que será feito?; 6. <b>How</b> : como será feito?; 7. <b>How much</b> : quanto custará?; 8. <b>Limiting elements</b> : recursos limitantes; 9. <b>Resources</b> : recursos necessários. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>O quê?</b> (descrever todas as ações para alcançar o objetivo principal)   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Quem?</b> (defina um responsável, você mesmo, ou outra pessoa que possa te ajudar)   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Quando?</b> (estabeleça uma data limite para cada ação estabelecida)   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Onde?</b> (defina onde as ações deverão ser realizadas)  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Por quê?</b> (descreva quais os benefícios que cada ação lhe trará)  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Como?</b> (detalhe a maneira como cada ação deve ser executada)  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Quanto custará?</b> (defina os custos de cada ação, para verificar a viabilidade)  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Elementos limitantes:</b> (descreva tudo o que pode dificultar o cumprimento da tarefa)  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Recursos necessários:</b> (descreva quais recursos materiais ou emocionais necessários para cada ação)   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marques, 2013, p. 238.



#### 4.2.2.4 Técnicas da PNL

De acordo com relatos dos gestores entrevistados, as habilidades e técnicas da PNL são adequadas para promover um *coaching* eficaz. As técnicas mais comuns de suporte, segundo os pesquisados, incluem técnicas para a construção de relacionamentos, estabelecimento de metas e resultados bem formados, o gerenciamento de estados interiores, ou seja, o estado emocional, as posições perceptivas, a identificação de momentos de excelência e o fornecimento de *feedback* de qualidade. Essas técnicas contribuem para o autoconhecimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento do indivíduo, o que fortalece as premissas de Lages e O'Connor (2013).

Segundo os gestores, a investigação por meio da técnica do metamodelo (BANDLER; GRINDER, 2011) melhora diretamente a comunicação, uma vez que leva o indivíduo a refletir sobre o que está falando, ou seja, alinha a linguagem com a experiência e facilita a identificação do que realmente se deseja.

Em síntese, pode-se concluir que o *coaching* com a utilização das técnicas de PNL ajuda os gestores a adquirir novas habilidades e aplicar as técnicas aprendidas nos diferentes níveis relacionais de competências. Essas habilidades têm por objetivo ajudar o executivo a ativar os recursos necessários para realizar suas metas e construir o futuro que ele deseja. Veja, a seguir, os depoimentos dos gestores entrevistados que ilustram essa percepção:

E- 04 – O mapeamento de *gaps* de competências é um deles, é exatamente para a gente ter esse diagnóstico mais estruturado. [...] Então, primeiro, é um mapeamento de pontos de ruptura em várias áreas da minha vida. Eu utilizei a ferramenta que chama níveis relacionais que contempla sete áreas da vida da pessoa. [...] Aí entra a PNL para ajudar a mudar os comportamentos nocivos e desenvolver as habilidades. [...] O plano de ação 5W2H, aliás, primeiro o SMART, depois o plano expandido, aí você tem que aprender a administrar o seu tempo [...], depois vem o *feedback*, com o superior, com meu par e meus liderados, da equipe, você pode chamar isso de 360º se quiser, e depois a própria avaliação do pessoal que trabalha direto comigo; avalia se eu estou conseguindo fazer isso bem. Nós temos reuniões semanais que é avaliado isso (sic). [...].

E- 05 – O processo de *coaching* que participei foi todo voltado para a metodologia da PNL. É incrível, você realmente muda o comportamento. Só o metamodelo te faz enxergar muitas coisas que você não enxergava antes. Lembrando-me agora, com a técnica das posições perceptivas, você deixa

de ser negligente e arrogante em muitas situações. É surpreendente a mudança. Teve também a que você aprende a criar objetivos claros, a que te ajuda a administrar o tempo. São muito boas, me ajudou muito nos meus relacionamentos e na minha comunicação (sic).

E- 06 – [...] Na linha do profissional com quem eu desenvolvi o processo, as técnicas foram embasadas na PNL e neurociência. O profissional é neurocientista, tem especialização. A gente sabe que tem variações e linhas diferentes do *coaching*. Mas, no meu caso específico, a base foi essa. Uma das técnicas que eu me lembro foi associação e dissociação, o *chart*, que é um modelo de ginástica e você trabalha os hemisférios cerebrais. [...] Como o meu foco era muito pessoal, essa limitação de dizer, a dificuldade de me comunicar mais assertivamente [...]. Isso me ajudou muito nas questões administrativas da minha função e da minha empresa, pois criei objetivos claros e melhorei a minha comunicação.

E- 07 – Foram através de técnicas da PNL. Padrão Swish auxilia na mudança de comportamento, o *chart*, que inclusive é muito bom pra você organizar mentalmente [...]. O diagnóstico, que é o TNG/GNT. Então, ele ajuda a você perceber quais são seus objetivos, você aprende a criar objetivos SMART. [...] O padrão *Swish* me ajudou muito, porque eu tinha que fazer alguma venda e eu tinha comigo, assim, que se eu ligasse para o cliente x ou y, insistindo demais, ligando várias vezes, era uma coisa minha, eu achava que eu era chato. E com o padrão *swish*, eu mudei, [...] também aprendi a comunicar melhor, a criar relacionamento, então eu consegui desenvolver mais e fechar mais vendas [...] e eliminei o padrão nocivo. Isso me travava. Eu não conseguia dar andamento nas tarefas.

#### 4.2.3 Objetivos do processo de *coaching* executivo

O *coaching* executivo é aplicado, principalmente, em um contexto empresarial. O mundo dos negócios exige alto desempenho, e alto desempenho, como afirmam Lages e O'Connor (2013), só faz sentido se puder ser medido e comparado com outros níveis de desempenho.

Conforme entrevistas realizadas com os gestores, foi constatado que quando um executivo melhora, toda a empresa se beneficia. Os executivos aprenderam a crescer quando, em consequência do *coaching*, aprenderam a estabelecer objetivos que contribuíam para a eficiência e eficácia dos negócios mediante a realização das metas corporativas e a ampliação da visão, valores e da rentabilidade da empresa. Dentre esses objetivos estabelecidos pelos gestores para se desenvolver durante o processo de *coaching*, que, na percepção destes, contribuíam para a melhoria de desempenho, **aprimorar a relação com pares e equipe de trabalho** foi um dos quatro objetivos mais evidenciado nos relatos.

Segundo Sousa e Gonçalves (2007), no ambiente de trabalho, é importante manter contatos harmoniosos com as pessoas para facilitar o bom relacionamento e desenvolvimento das atividades. Tal afirmativa é corroborada por Moreira (2008), que aclara que a motivação no trabalho aumenta a produtividade e a lucratividade das organizações, e para alcançar tal motivação é necessário, dentre vários outros elementos, que o ambiente de trabalho seja harmonioso e cooperativo.

No contexto pesquisado, os gestores relataram que são observados e avaliados não apenas pelo seu profissionalismo, pela entrega de resultados, mas também pela capacidade de se relacionar e ajudar os colegas de trabalho, obtendo consenso em uma equipe, pois o comportamento é um fator que afeta consideravelmente o desenvolvimento e a eficácia da organização, e sustenta o ambiente em constante sinergia. Essas considerações podem ser observadas nos relatos a seguir:

E- 01 – Estou pensando aqui nos norteadores que a instituição tem. Nós temos os norteadores e as competências esperadas para aquela função. Eu acho que, principalmente, é a competência de relacionamento e a formação de sucessores no sentido de dar sustentabilidade à empresa. [...] Alterou completamente a minha dinâmica de relação tanto quanto com meus pares e com meus liderados.

E- 02 – [...] Então, talvez os comportamentos que eu mais sentia falta e que estabeleci como objetivo e desenvolvi foram os comportamentos que me fez mergulhar na mente de cada profissional para que cada vez mais eles fossem menos dispersos na produção de resultados (sic). E pra isso, com certeza precisei melhorar relacionamentos. [...] Todo desenvolvimento, tudo que te traz algo novo te leva a mudar um pouco a relação com as pessoas, e muda sempre pra melhor. Você se torna mais objetivo.

E- 04 – [...] A questão de ter tolerância, para ouvir o outro e conduzi-lo para que ele faça o trabalho e entregue o resultado, em vez de eu estressar e ir lá e fazer. Respeitar o outro no relacionamento com ele.

E- 06 – Consegui uma comunicação mais assertiva, consegui ter uma comunicação aliada com uma postura, digamos assim, mais forte. Eu tinha essa dificuldade e a própria capacidade de dizer “não” quando necessário. Isso conturbava meus relacionamentos.

Essa análise pode ser significativa, já que permitiu verificar a comunicação como uma importante competência do relacionamento interpessoal, que, por sua vez, no atual contexto é um quesito essencial para as possibilidades de sucesso nas organizações, não bastando dotar os gestores somente de conhecimentos técnicos, ou seja, inclui a discussão relacional, em especial, na avaliação de desempenho de forma mensurável.

Outra subcategoria que emergiu em relação ao processo de desenvolvimento de *coaching*, e que foi evidenciada de forma unânime pelos gestores, foi **aprimorar a administração do tempo para a eficácia de resultados**. Nas organizações, os gestores são responsáveis por atingir objetivos e realizá-los e, conseqüentemente, saber a maneira como utilizar os recursos. A administração do tempo para os pesquisados foi considerada uma competência relevante, que demonstra comprometimento com a empresa, que possui foco nos resultados e que também tem relação com a capacidade de priorizar e delegar tarefas, entre outras.

Nesse contexto, a administração do tempo é um instrumento de gestão que valoriza a aplicação do tempo do gestor baseado em prioridades, de forma objetiva, com eficácia, e é também um fator determinante para a melhoria de desempenho nas organizações, como confirmam os relatos a seguir:

E- 03 – Administrar o tempo é uma competência importante. Isso eu não fazia muito bem. Hoje, estou melhor, mas preciso continuar desenvolvendo esse objetivo de forma mais eficaz, sem precisar ficar usando muita borracha na agenda. Ter uma consciência maior do tempo e priorizar mesmo.

E- 07 – A questão do desempenho, porque na época que eu comecei o processo, eu estava com um desempenho bem ruim. Aí, durante o processo de *coaching*, eu descobri que também era em função da falta de capacidade de administrar o tempo. Não tinha hora para a internet, eu ficava praticamente focado em responder *e-mail*.

E- 09 – Valorizar mais o tempo, saber dividir as oito horas do dia para as atividades profissionais pra não ter que levar pra casa e não poder dar atenção à família, aos filhos, principalmente. Quero aprender isso mais e mais. Acho que todos os gestores deveriam desenvolver essa competência, entre outras.

E- 10 – [...] porque você sabe, se você tem um planejamento detalhado, tem uma forma de atuar já delimitada. É mais simples. Você está reacionário. Isso no dia a dia ajuda muito. Porque o dia a dia do executivo financeiro geralmente é estressante. O tempo é curto, as questões nem sempre acontece do jeito que a gente gostaria (sic). Os números são expressivos, estamos vivendo uma crise. Mas, a partir do momento que você tem método de trabalho, planejado no tempo, uma forma de atuar, isso vai ficando mais fácil de você contornar, gerenciar.

Com esses relatos, ficou claro que o fator tempo e que saber administrá-lo com eficácia leva os gestores a uma maior probabilidade de atingir as metas. A eficácia, porém, depende ainda da escolha dos objetivos corretos, o que, por sua vez, está relacionado à compreensão do ambiente em que se está inserido e de sua evolução.

Barrett (2015, p. XXII) aponta que “cada pessoa com quem você está trabalhando está em uma jornada evolutiva”. Entende-se que é o desenvolvimento psicológico natural comum a toda a raça humana. Ou seja, cada meta que um gestor deseja alcançar, cada desafio que enfrenta e cada escolha e/ou decisão que tem de fazer está de alguma forma relacionada às necessidades do estágio de desenvolvimento psicológico pelos quais já se passou, mas que ainda não se domina. Avançando um pouco mais, o autor ainda afirma ser importante considerar também os diversos contextos culturais nos quais se está inserido, uma vez que “cada cultura se encontra num estágio de desenvolvimento e evolução” (BARRETT, 2015, p. XIII).

Nessa direção, a evolução do gestor foi entendida, nesta pesquisa, como algo que se conecta diretamente com o **desenvolvimento pessoal e profissional** desse gestor, conforme aponta Barrett (2015). A evolução sugere avanços ligados à habilidade de acessar ideias que levam a novas formas de pensar (SPRITZER 1998), e essas novas formas de pensar proporcionam suporte ao amadurecimento, à conscientização e ao desenvolvimento (BARRETT, 2015).

O desenvolvimento pessoal e profissional, que, segundo Barrett (2015), é um aprendizado progressivo, é percebido pelos gestores pesquisados em dois pontos de vista: primeiro, quando cada etapa de desenvolvimento agrega valor para o que foi aprendido em etapas anteriores e, segundo, quando o indivíduo se sente capaz e consegue satisfazer as próprias necessidades. Dessa forma, a metade dos gestores pesquisados declarou experimentar uma sensação de estabilidade interna e equilíbrio externo em função do desenvolvimento, como pode ser observado com base nos relatos a seguir:

E- 02 - Percebo o meu próprio desenvolvimento, aumento da minha produtividade, eliminação e redução da dispersão. Potencializou as chances de alcançar resultados.

E- 03 – Pra mim, foi um momento de descoberta, vontade de mudança, me senti importante, valorizado perante a minha equipe e perante a própria organização. Autoconhecimento e desenvolvimento.

E- 04 – Você tem que considerar assim: é um processo de melhoria. Se eu melhorei a minha identidade, independe de ser profissional ou não, ela desenvolve. Você tem primeiro uma autovalorização e depois, quando você tem *feedback* das outras pessoas, acho que é um amadurecimento. É uma resposta mais fechada.

E- 06 – Os benefícios para meu desenvolvimento profissional é que isso te dá mais segurança e, ao mesmo tempo, dentro das questões da realidade. [...] Foram muitos e hoje me vejo como uma pessoa bem melhor depois que fiz o *coaching*, até mesmo para atuar como líder. Em termos de desenvolvimento pessoal, profissional, eu tive e tenho ganhado até hoje.

E- 09 – Sentimos como se estivéssemos alinhados e confortáveis conosco e com aqueles que estão em nossa volta, e com o próprio ambiente da organização na qual estamos inseridos. Sentir a realização nem sempre é fácil. Isso envolve fazer escolhas difíceis. Deixam-nos confusos. É um verdadeiro conflito entre a necessidade de amadurecer, desenvolver e nossa necessidade de segurança. Isso leva a certo sofrimento, vamos melhor dizer, leva a um estresse, mas necessário para o desenvolvimento e a evolução. Acho que é isso.

O segundo ponto de vista dos executivos, em função do desenvolvimento pessoal e profissional, se explica por meio do postulado de Maslow<sup>4</sup>, citado por Barrett (2015, p. XV):

Até chegarmos às fases mais altas do nosso desenvolvimento psicológico, não temos conhecimento de que estamos em uma jornada evolutiva. Tudo o que sabemos é o que está acontecendo conosco, o que está mudando fora e dentro de nós, as necessidades que temos que estão satisfeitas, e as necessidades que ainda precisamos satisfazer.

O que isso significa, segundo Barrett (2015), é simplesmente que, para um indivíduo comum – e pode-se estender para um executivo –, a vida é um fluxo contínuo de escolhas e mudanças, de forma que, durante a primeira metade da vida, tenta-se maximizar o desejo de felicidade e, durante a segunda metade, se continuar a evoluir, tenta-se maximizar o desejo de sentido e realização. Os relatos a seguir apontam nessa direção:

E- 01 – Ainda não. Eu acredito que os objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional nunca serão alcançados. [...] A única coisa constante na vida hoje é a mudança. Eu trabalho numa instituição financeira que daqui a dez anos eu não sei se teremos, por exemplo, vai ter instalações físicas, o que vai ser da nossa carreira. Nós estamos vivendo um momento agora [...] de reestruturação [...]. Então, eu acredito que nós vamos ter que mudar muito ainda. Porque todos os processos que podem ser automatizados, eles serão. E, cada vez mais, a gente tem que se perguntar se as competências que eu efetivamente possuo são aquelas que podem ser substituídas por uma máquina ou não, ou por um processo automatizado. Se a competência que eu possuo pode, em algum momento, ser substituída por um processo automatizado, eu tenho que me preparar para buscar novas competências

---

<sup>4</sup> MASLOW, Abraham. **Towards a Psychology of being**. New York: Van Nostrand, 1968. p.45.

[...]. Então, quanto ao processo de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, eu acho que nunca finda.

E- 05 – O desenvolvimento pessoal e profissional, se não foi alcançado, foi por minha causa. Acho que o *coaching* é fantástico. A gente é que tem resistência a colocar em prática. Porém, o aprendizado, o desenvolvimento é contínuo. Toda vez que me afasto dele, eu automatizo alguma coisa e vejo que já cometo alguma divergência. Procrastino ou relevo algumas coisas. Aí eu tenho que voltar e revisar alguma coisa e entrar no eixo de novo para fazer acontecer. Não é milagre, nem mágica. Mas é um processo que exige muito de você.

E- 07 – Sim, desenvolvi, mas tenho muito a desenvolver. Você evolui a cada dia. São muitas mudanças, de processo, de tecnologia. As pessoas ficam confusas, desordenadas. É preciso muito foco e força de vontade. Querer desenvolver constantemente.

E- 08 – Referente aos objetivos preestabelecidos para o desenvolvimento durante o período, sim. Em função da mudança comportamental contínua em desenvolvimento, pois você precisa mudar hábitos, e isso não é fácil e você não consegue de uma hora para outra. É preciso foco, vontade de ser melhor a cada dia. Melhor do que você mesmo. E quanto a outros objetivos mensuráveis da esfera profissional, tem sempre a realizar. É uma constante no mundo empresarial.

E- 10 – Sim, mas tem muito a alcançar. Tem muito a desenvolver, tanto na esfera pessoal, quanto na esfera profissional.

Considerando os dois pontos de vista que se podem extrair dos relatos dos executivos em relação ao amadurecimento, à evolução e ao desenvolvimento pessoal e profissional, pode-se constatar que, segundo Barrett (2015), existe um princípio holístico único que une a multiplicidade de motivações humanas, que é a tendência de uma nova e maior necessidade emergir à medida que uma necessidade menor se realiza, sendo suficientemente satisfeita.

Nesse contexto, cabe alertar que os *coaches* precisam estar familiarizados de forma a facilitar a realização de todo o potencial dos gestores, não apenas contribuindo para a eficiência no que fazem, mas para tomar parte em sua própria evolução, no **desenvolvimento de líderes mais proativos**, e, conseqüentemente, tomar parte na evolução das organizações, na evolução da sociedade global.

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo, e as organizações buscam diversas maneiras de se destacar no mercado e manter a lucratividade sustentável. Considerando o fato de que as empresas são resultado de pessoas, uma das estratégias mais efetivas para atingir o sucesso da organização é investir

continuamente no desenvolvimento de líderes proativos (MARQUES, 2013). Esse foi um dos objetivos mais desafiadores na percepção dos gestores pesquisados.

Ainda na percepção dos gestores, estimular a iniciativa e a proatividade, ou seja, encorajar os liderados a agir mais e reagir menos, é fundamental para conquistar resultados cada vez maiores e melhores, uma vez que esses fatores impactam diretamente no aumento da produtividade dos envolvidos. E, esse deve se destacar em prol do grupo ou equipe, de modo que a vantagem competitiva esteja voltada para contribuir e agregar. Por meio dos relatos, constatou-se que esse objetivo é desafiador e emergente nas organizações e na sociedade:

E- 01 – [...] A gente tem que buscar novas competências, mas, no caso do *coach*, por exemplo, que tem crescido “demais da conta”, é um caso que ainda não pode ser substituído por uma máquina. [...] A gente é muito mais demandado, só que, ao mesmo tempo, é muito mais gratificante porque a gente não delegou à tecnologia, aos brinquedos eletrônicos, à televisão, o trabalho de educar [...], de formar pessoas. [...] Você tem que dar atenção àquele ser que ele está constantemente te demandando informação e formação. Eu acho que o caminho é por aí. A gente deve buscar formar pessoas, porque as pessoas chegam na fase adulta hoje com tantos questionamentos, com tanta dificuldade de olhar para dentro de si mesmo. Porque foi formada numa geração em que, muitas das vezes, foi isso, os pais delegaram a formação dessas pessoas à tecnologia, à televisão, aos jogos ou a terceiros, etc. E as pessoas não tiveram a oportunidade de se conhecerem. Então, chegam hoje uma avalanche de profissionais nas empresas que querem ser extremamente imediatistas, porque tudo no mundo virtual acontece rápido, enquanto na vida real é um pouco diferente. E as pessoas não têm a paciência de se conhecer, de conhecer o processo, de garimpar o seu caminho de forma que ele seja edificado com consistência. Então, é uma coisa muito, tudo muito fugaz, os relacionamentos são fugazes, a dedicação é fugaz, o compromisso é fugaz. Então, não cria vínculos que eu entendo que são necessários para que você tenha um desenvolvimento pessoal e profissional efetivo. É preciso dedicar na formação, no desenvolvimento de pessoas. É a minha opinião.

E- 02 – Acho que com a responsabilidade que você tem de se trabalhar desenvolvendo pessoas, não existe outra forma para você produzir resultados sustentáveis. Então, eu também tenho que estar na sala de aula todo dia. Eu tenho que estar me desenvolvendo todo dia. Eu tenho que fortalecer alguns comportamentos, desenvolver outros, desenvolver outras habilidades que eu hoje não tenho. Então, a formação *coaching*, ela mexe muito com você nesse sentido. É exatamente desenvolver essa capacidade de mobilizar as pessoas para algo maior. Energia mobilizadora, convencer com mais facilidade, mais tempestividade, ou seja, fazer com que as coisas ocorram no momento certo, a persuasão positiva.

E- 04 – Eu tive que ter mais capacidade de delegar, capacidade de desenvolver as pessoas para que elas deem o melhor de si, dando conta de fazer entregas. Mudar aquele foco de querer que todas as pessoas fizessem as coisas exatamente igual a mim e confiar que está dando para



desenvolver o tipo de habilidade necessária para ele entregar o resultado [...].

E- 07 – Desenvolver liderança creio que é o mais forte do *coaching*, porque, no meu modo de pensar, para você ser um líder, você tem que conhecer a si mesmo. Liderar a si mesmo em primeiro lugar. E o *coaching* te ajuda a fazer isso. Você se conhecendo, você tem condições de desenvolver o próximo, no caso de um subordinado, um colaborador. Então, você se conhecendo, você passa a ter uma visão maior. Então, eu acho que o que deve ser considerado é o desenvolvimento de líderes, a liderança.

E- 08 – Eu me tornei uma gestora mais completa, com maturidade profissional para desenvolver pessoas, desenvolver pessoas com mais iniciativa, para agir, e não reagir. Elas reagem o tempo inteiro. Não é isso que queremos. Queremos que elas entreguem soluções. Então, aprendi a valorizar mais as diferenças das pessoas. Desenvolvi uma visão mais sistêmica, desenvolvi uma noção comum de propósito e prioridades, e me coloquei mais à disposição para compartilhar conhecimento e expertise da própria profissão.

E- 09 – Eu ocupo uma função que exige o meu desenvolvimento e exige muito mais que eu tenha a capacidade, a habilidade de lidar com as pessoas e ajudá-las no seu desenvolvimento. É muita responsabilidade, mas quando você consegue formar uma equipe, que você sabe que responde, que entrega valor, você fica satisfeito. Isso, em minha opinião, significa maturidade profissional. Pra chegar aqui, aí você percebe que tem mesmo que começar a trabalhar, a formar, a perceber, lá no primeiro degrau. Mas é preciso fazer isso. É importante fazer isso.

Em conformidade com os depoimentos, pode-se concluir que desenvolver líderes mais proativos, que dão resposta, que entregam valor, além de ser um desafio, é fator diferencial e competitivo nas organizações, uma vez que se percebe que não se consegue entregar resultados sustentáveis a não ser por meio das pessoas.

#### **4.2.4 Contribuições das competências para atuar como *Leader Coach***

Tendo em vista um mercado competitivo e a necessidade de desenvolvimento contínuo de gestores, para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no ambiente organizacional, esta parte da pesquisa tencionou identificar quais são as contribuições que o desenvolvimento de competências traz para a atuação do líder na busca de entregar resultados sustentáveis.

Mediante os relatos dos executivos pesquisados, edificados por suas experiências significativas, percebeu-se que o foco está no aprendizado para **desenvolver competências interpessoais para a gestão da equipe**. Em suas percepções, o conceito de competências interpessoais foi compreendido como uma dimensão de

aprendizagem e capacidade de liderar desenvolvendo pessoas e mediar eficazmente as necessidades relacionais e situacionais. Os principais elementos que representam uma potencial contribuição referem-se às questões de relacionamento, interação com as pessoas, reflexões que privilegiam o coletivo, valorização do outro, respeito às diferenças, escuta ativa, comunicação, incentivo, motivação e visão sistêmica. Esses elementos podem ser constatados nos depoimentos a seguir:

E- 01 – [...] adquirir competências para desenvolver pessoas. Desenvolvimento de pessoas era o meu maior *gap* de competências, que era o relacionamento, basicamente relacionamento. Mas, obviamente, quando você tem *gap* de competência de relacionamento, você não sabe desenvolver pessoas, você não sabe desenvolver relacionamentos. Era um *gap* de competência fortíssimo que eu tinha. E fui estudar para desenvolver esse meu *gap*. [...] Perceber o tanto que aquilo era importante pra mim e o tanto que eu acredito que seria importante também para as pessoas.

E- 02 – Aprendi a desenvolver novos potenciais e a me responsabilizar pelas mudanças e adaptabilidade. Adquirir competências para desenvolver pessoas, principalmente, comunicar de uma forma melhor para facilitar o processo de mudança, envolver as pessoas para que elas participem de novas ideias. Aprendi a ouvir de modo ativo e reflexivo, valorizando as diferenças.

E- 05 – [...] Capacidade de ler e antever cenários, principalmente profissionalmente, essa competência é muito interessante [...]. Então, nesse sentido, a capacidade de antever faz você liderar. Você lidera porque você consegue explicar o que está acontecendo, tranquilizar. Acredito que uma das competências seja esta.

E- 06 – Uma coisa que me ajudou muito foi a seguinte: desenvolvi essa capacidade de comunicação, de falar melhor, mais firme, objetivo. [...] Isso me trouxe mais proatividade, [...] ser mais produtivo e também fazer com que os pares e os membros da equipe sejam mais produtivos.

E- 07 – Competência interpessoal foi a mais adquirida. Comunicar melhor, ouvir mais.

E- 08 – Empatia e aprender a valorizar o outro. Isso aumentou meu engajamento dentro da instituição, pois aumentou o nível de satisfação dos meus liderados no desenvolvimento do trabalho. O meu papel de líder não é comandar, impor ou até mesmo de controlar, o meu papel como líder é de servir para que eles se sintam motivados e comecem verdadeiramente a se sentir como parte do processo e fazer as coisas acontecerem.

E- 10 – Competência interpessoal, aprender a valorizar o outro, relacionamento e comunicação foram as competências mais desenvolvidas por mim para eu poder atuar com mais eficácia e eficiência e conseguir atingir as minhas metas, a da equipe e, conseqüentemente, da organização.

O desenvolvimento da competência interpessoal pelos gestores permitiu a eles descobrir, de maneira intensa, o seu *gap* interior, responsabilizar-se pelo aprender a aprender e sustentar o seu crescimento como líder.

Nas organizações, o líder totalmente capacitado provoca e alavanca o sucesso de todo o sistema (MARQUES, 2013). Isso implica uma nova maneira de lidar com as pessoas, abandonar os antigos métodos de controle e supervisão e privilegiar o compartilhamento de ideias, dar mais autonomia de decisão e responsabilidade. Consciente dessa condição postulada pelo autor, torna-se oportuno questionar se os gestores já colocam em prática a **atuação como *Leader Coach*** nas organizações às quais pertencem. A seguir, apresentam-se relatos que contribuem para responder a essa questão:

E- 01 – Atuo. No início, eu comecei atuando na unidade que eu trabalhava, depois eu trouxe isso para as outras unidades onde eu passei a trabalhar. Quando eu vim para a superintendência, eu comecei a fazer isso com aqueles que tinham os resultados mais insatisfatórios – do ponto de vista empresarial, deixo bem claro. Eu fui trazendo essas pessoas e buscando o desenvolvimento delas. O que aconteceu, com o tempo, foi uma coisa bastante curiosa: [...] aqueles que não tinham visto e passado pelo processo de ser liderado por meio do *coach* começaram a me demandar para que eu os chamasse aqui [...] para eu desenvolvê-los. Cada um já percebe uma melhoria de si. E pode ser uma coisa também que tem um resultado positivo para a organização.

E- 02 – Atuo porque, quando você lança um desafio, uma ação tática, uma ação estratégica, primeiro você tem que ter conhecimento em relação àquela ação que você está demandando. Você tem que acreditar naquela ação. E aí você tem que mobilizar as pessoas para aquela ação. Então, o sucesso daquela ação vai depender muito de toda a sua atuação *Leader Coach* [...]. Eu jamais vou alcançar um número ou realizar um número que preciso sem essas pessoas. Então, a formação *Leader Coach*, ela, sem dúvida, ela vai te dar as ferramentas que você precisa para essa mobilização.

E- 04 – Sim, atuo com meus liderados desenvolvendo-os em todos os aspectos e, principalmente, na ampliação da percepção.

E- 06 – Na maioria das vezes, sim. Atuo com meus liderados para apoiá-los em novas situações que precisam de desenvolvimento de alguma competência. [...] Então, parcialmente, sim. Não totalmente, como eu gostaria. Acho que em outra empresa, com uma estrutura maior, que tenha o conceito de *coaching*, eu conseguiria explorar mais isso.

E- 08 – Atuo dando o exemplo para que as pessoas percebam a minha maneira de liderar e também de forma que eu contribua para o desenvolvimento delas, em particular, dando direções específicas, convidando-as para aproveitar o momento oportuno e se expressar com novas ideias, responsabilizando-as para a solução de problemas e tomada de decisão. Isso, claro, sob a minha supervisão.

E- 10 – Na maioria das vezes, sim, porque eu preciso desenvolver pessoas, o que não é fácil. Então, depois que eu participei do *coaching*, entendi mais a necessidade de atuar como *Leader Coach*. Mudei a minha percepção de imposição para conquista e hoje estou cada vez melhor neste papel.

De acordo com esses depoimentos, foi possível perceber que para os líderes é importante ter a formação de *Leader Coach*, ou seja, se desenvolver e atuar como *Leader Coach*, pois isso favorece o engajamento da equipe na busca dos resultados pretendidos pela organização.

Comprovou-se também que os gestores entrevistados, que se submeteram ao processo de *coaching* executivo, desenvolveram em si desde aspectos pessoais, como equilíbrio emocional, autoconfiança e segurança, até aspectos profissionais, como definição de metas, delegação, foco e gestão do tempo, além de se capacitarem para o desenvolvimento dos liderados. Assim, são capazes de promover um melhor relacionamento interpessoal entre eles e sua equipe e entre os membros da equipe. Conscientes de que se tornaram profissionais que inspiram e conquistam pelo exemplo de suas atitudes, entenderam também que, para que sua atuação como *Leader Coach* seja eficiente e eficaz, tornou-se importante **conhecer e aplicar as técnicas SMART, Tríade do Tempo e Técnicas de PNL**, uma vez que, aprendidas e aplicadas, essas técnicas naturalmente geram uma mudança de postura da equipe, evocando uma gestão mais participativa em que o líder envolve toda a equipe nas decisões mais importantes. Isso gerou comprometimento e o sentimento de pertencimento, e os motivou a ter uma maior consciência da importância de suas atividades dentro de uma visão sistêmica, refletindo nos resultados da organização. Isso se confirma por meio dos relatos a seguir:

E- 01 – A técnica do SMART, com certeza, no sentido das pessoas conseguirem definir objetivos claros dentro daquilo que elas se propõem a fazer. [...] A questão do gerenciamento do tempo. Isso ajuda as pessoas a definirem prioridades, que é uma dificuldade extrema que as pessoas têm hoje. [...] A identificação de valores, que é uma técnica extremamente importante para o desenvolvimento de pessoas, da PNL. [...] Isso funciona bem, melhora muito a *performance* da equipe e os resultados, logicamente.

E- 02 – Eu gosto muito de provocar as pessoas para algo maior e gosto muito também de provocar as pessoas para pensar e fazer diferente. [...] Fora isso, utilizo as técnicas básicas de aprender a formular objetivos claros, administrar o tempo de forma eficaz e técnicas da PNL pra desenvolver competências. Funciona bem no processo de *coaching*.

E- 04 – A primeira coisa é você ter na gestão organizacional um estabelecimento de objetivos claros, o que eu quero alcançar com aquelas pessoas, e isso é importante para elas saberem. SMART. [...], as métricas para a equipe, qualitativa, quantitativa, prazo tem que ser bem claras (sic), Tríade do Tempo, [...] e tem outras ferramentas para qualidade e para desenvolver competências, as técnicas da PNL. Já melhora muito a pessoa.

E- 05 – Aplico as básicas. Considero as mais importantes. Com elas, consigo sintonizar todo mundo para o trabalho de equipe funcionar legal, onde cada um saiba mesmo qual é a sua responsabilidade, consegui fragmentar mesmo o trabalho e saber que as pessoas vão cumprir aquilo. Aí vira trabalho de equipe mesmo. Cada um faz sua parte compondo o todo. [...] Cada um tem a sua atribuição, cada um tem a sua responsabilidade. Assim fica mais interessante. Em muitos projetos eu consegui fazer isto. Eu tive algumas respostas positivas nesse sentido. Eu vejo que as pessoas sentiram confiança. Eu realmente percebi isso na equipe. A liderança como *Leader Coach*.

E- 08 – Geralmente, a do SMART, entender o que é importante, urgente, e outras. Provoco-os com perguntas para que reflitam sobre o que passa em seu interior, no ambiente externo, e que percebam quem está no poder de mudança em sua vida. Isso ajuda muito, contribui muito para a melhoria do desempenho da pessoa.

E- 10 – SMART, definição de objetivos claros, a Tríade do Tempo para definir o que é importante, o que é urgente e focar naquilo que é importante, ou seja, focar naquilo que traz mais resultados. É o suficiente para você já perceber uma melhora “de cara” na produtividade e na postura da pessoa.

Constatou-se que estabelecer objetivos claros, específicos, mensuráveis e relevantes, como também aprender a administrar o próprio tempo, identificando as prioridades, o que é importante para a entrega de resultados, e o desenvolvimento de competências comportamentais, contribui para que gestores e equipe desenvolvessem um planejamento mais colaborativo, gerando uma comunicação integrativa e sistêmica na equipe, pois para esses executivos planejar sistematicamente e em sinergia com o seu time é um dos maiores desafios que enfrentam. E isso é o que os leva a **melhorar a performance comportamental e os resultados da equipe**.

A expectativa de que o novo aprendizado e as novas habilidades resultem em uma mudança comportamental e tenham reflexo na entrega de resultados da equipe é diretamente observável, por meio da seguinte questão: as novas habilidades, conhecimentos e atitudes estão sendo utilizados no ambiente organizacional do dia a dia? O aprendizado, o conhecimento e as atitudes são invisíveis, mas o comportamento é visível, portanto é o indicador mais convincente para se comprovar melhoria (LAGES; O'CONNOR, 2013).

Nesse contexto, comprovou-se que houve uma quebra de paradigma nas organizações nas quais os gestores entrevistados estão inseridos, quando estas adotaram a cultura do *coaching* executivo e do *Leader Coach*. Antes, percebia-se uma competitividade interna muito grande, um medo de dividir para não perder o diferencial. Hoje, há uma consciência, um entendimento maior de que o desenvolvimento das pessoas da equipe, o compartilhamento das expertises da profissão e o desenvolvimento de um planejamento colaborativo trazem, conseqüentemente, uma melhoria para a *performance* comportamental dos executivos por elevação da autoestima, do nível de satisfação, da produtividade e do desempenho, potencializando a realização dos resultados da equipe. Os relatos a seguir evidenciam esse contexto:

E- 01 – Conseguimos aumento da produtividade, a equipe está mais produtiva, está mais focada. Isso deu para perceber claramente. E, por incrível que pareça, a melhoria da minha comunicação, após eu participar do processo, fez de alguma forma também com que as pessoas que trabalham comigo melhorassem a comunicação delas também. [...] Então, os resultados foram: produtividade, foco, comunicação e, automaticamente, a *performance* geral.

E- 02 – Promoções. Formar novos pares. Agora, no segundo semestre, estamos formando um superintendente regional. Formar novos gerentes regionais, formar novos gerentes gerais, formar novos supervisores. Então, as promoções pra mim, elas são prêmios desse trabalho de gestão. Eu enxergo muito se o investimento está dando resultado ou não, não só no desenvolvimento individual, mas também, principalmente, nas promoções de novos títulos, na formação de sucessores, que é o desenvolvimento da própria carreira do executivo. Eu reconheço que o programa de *coaching* é muito bom, eu sei da nossa responsabilidade na formação de pessoas. [...] Quando você só foca em números, você não gera sustentabilidade. Acho que na formação de *coaching*, talvez o maior aprendizado do líder é exatamente ele aprimorar o processo de desenvolvimento das pessoas, para gerar sustentabilidade nas ações, sustentabilidade nos resultados, formação de sucessores. Acho que é esse o nosso grande desafio.

E- 05 – Atingimos os objetivos, colocamos algumas metas, superamos alguns obstáculos rapidamente. Definimos objetivos claros, aprendemos a fazer planejamentos, que era uma coisa que não fazíamos muito. [...] Os objetivos foram muito bem feitos e todo mundo ficou satisfeito. Realmente funciona. E quando você vê que funciona, você fica satisfeito.

E- 07 – Bom desempenho na apresentação de resultados, comunicação sem ruídos, mais direta, mais precisa.

E- 08 – Melhoria da *performance* comportamental, vontade de fazer acontecer, realização de metas e resultado sustentável.

E- 09 – Ah, houve muitas mudanças, principalmente na interação com a equipe. Hoje somos muito mais parceiros. Desempenho significativo. É mais

prazeroso trabalhar hoje. A equipe se compromete e supera as expectativas.

E- 10 – Melhoria da *performance* e aumento da produtividade em função da equipe ser mais coesa e focar tanto no desenvolvimento pessoal como no desenvolvimento profissional.

Em síntese, os resultados foram desejáveis, do ponto de vista da organização, e benéficos para os gestores, do ponto de vista pessoal.

A partir dos relatos obtidos na pesquisa, foi possível perceber que os resultados conquistados pelos gestores quase sempre foram medidos rotineiramente, porém dependeram das mudanças de comportamento, as quais, por sua vez, dependeram das mudanças no aprendizado, nas habilidades, no contexto e nos estágios de desenvolvimento.

Em tais circunstâncias, qualquer diferença pode ser observada antes e depois do *coaching*. Esse processo ajudou o gestor em seu desenvolvimento pessoal, independentemente dos resultados da empresa, por isso, às vezes, percebeu-se certa tensão entre o crescimento mental pessoal e a realização dos resultados da organização.

De maneira geral, para concluir, a pesquisa evidenciou que houve melhoria na *performance* comportamental dos executivos e na entrega dos resultados, tendo sido fundamental a aplicação do *coaching* executivo para o desenvolvimento das competências por parte dos gestores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida teve como objetivo analisar e descrever o processo de *coaching* executivo como estratégia para o desenvolvimento de competências profissionais, na percepção de gestores que atuam em organizações privadas de setores diversos na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, visando compreender a contribuição do processo de *coaching* executivo para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Os sujeitos da pesquisa foram 10 (dez) gestores que atuam em organizações de setores diversos, escolhidos por critério de acessibilidade e disponibilidade para participar da pesquisa. Ressalta-se que todos os gestores entrevistados mostraram-se motivados em participar da pesquisa. Os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada e analisados pela técnica de análise de conteúdo, de Bardin (2006). Foram definidas as seguintes categorias de análise: desenvolvimento de competências por meio do *coaching* executivo; metodologias e técnicas do *coaching* executivo; objetivos do processo de *coaching* executivo; e contribuições das competências para atuar como *Leader Coach*.

A priori, definiu-se o *coaching* executivo diferenciando-o das demais práticas de desenvolvimento de competências, tais como *counselling* e *mentoring*. O estudo se justificou, no âmbito acadêmico, por proporcionar contribuições no sentido de se aprofundar o conhecimento sobre a metodologia de desenvolvimento pessoal e profissional considerada uma das mais adotadas no âmbito organizacional para o desenvolvimento de competências.

Em relação ao desenvolvimento de competências por meio do *coaching* executivo, foi possível perceber que todos os dez gestores entrevistados participaram do processo interno de *coaching* por indicação das organizações, que, por sua vez, já haviam iniciado a implantação da cultura do *coaching* para o aprimoramento da atuação dos gestores, visando à melhoria na entrega de resultados. Constatou-se também que seis dos gestores entrevistados estenderam o seu desenvolvimento



buscando, posteriormente, o *coaching* executivo externo e continuam se desenvolvendo por meio desse processo.

Em relação ao autodesenvolvimento, os gestores possuíam conhecimento e discernimento referentes às competências que necessitavam desenvolver. Além disso, entendiam que o desenvolvimento da equipe estava condicionado ao seu próprio desenvolvimento. Dessa forma, os gestores se mostraram dispostos e comprometidos a participar do processo com intuito de buscar direção e desenvolvimento para alavancar suas competências, tornando-se executivos melhores.

O empenho dos gestores em desenvolver as competências interpessoais está relacionado à conscientização acerca dos *gaps* de competências que mais os impediam de construir e crescer nas relações com superiores, pares e liderados, e alavancar resultados conforme as exigências do ambiente ocupacional. As competências interpessoais mais desenvolvidas durante a participação dos gestores no processo de *coaching* foram as relacionadas a valorização do outro, escuta ativa, comunicação e relacionamento. Entendiam que se essas competências interpessoais fossem desenvolvidas, contribuiriam para uma maior integração social e desenvolvimento da equipe de trabalho, além de despertar sentimento de pertencimento e motivação no ambiente organizacional.

Todas as organizações para as quais os gestores pesquisados prestavam o seu trabalho incentivaram a participação destes no processo, visando ao desenvolvimento das competências gerenciais.

Quanto às metodologias e técnicas mais utilizadas no processo de desenvolvimento, o *coaching* aliado à técnicas da metodologia PNL (Programação Neurolinguística) foi a que contribuiu efetivamente para a mudança comportamental e o desenvolvimento de competências. Essa metodologia seguiu os princípios PNL cujo primeiro pressuposto sustenta um código de ação, fundamentado na ética ecológica do ser e do fazer; o segundo foca o relacionamento, sustentando que qualquer objetivo, seja ele pessoal ou profissional, depende do relacionamento, consigo mesmo ou com outros. Para isso, é necessária a geração da confiança mútua e assertividade no

relacionamento. Em PNL, esse processo é conhecido como *rapport*. O terceiro princípio é o de estabelecer objetivos, fixar metas, saber o que o indivíduo realmente quer. Para isso, utilizou-se a técnica SMART, que auxilia o gestor a estabelecer objetivos e fixar metas de forma específica, mensurável, atingível, realista, temporal, ética e ecológica. Complementou-se o processo com as técnicas do 5W2H, que contribuiu para o planejamento, identificando os recursos necessários para realizar o objetivo com eficácia e entendendo que o resultado é aquilo que se quer; o estabelecimento de meta, que é a fragmentação dos processos que levam ao resultado; e a estratégia, que é o caminho para a realização.

Utilizou-se também a Tríade do Tempo, que contribui para a administração do tempo, uma das grandes queixas em relação às competências dos gestores. E outro princípio foi o da acuidade sensorial, que auxiliou o gestor a mensurar as transformações que estavam ocorrendo, ou seja, o *feedback* que orientava o executivo para ajustar, se necessário, as metas para alcançar o objetivo estabelecido. E, por fim, o princípio da flexibilidade comportamental, que aponta que toda decisão comportamental é uma escolha, e que as limitações são essencialmente a falta de escolhas. Essas técnicas contribuíram para que os gestores ampliassem a percepção em função do acervo de escolhas comportamentais e seus objetivos de trabalho.

Essas estratégias tiveram como objetivo ajudar os gestores a construírem o futuro desejado e ativar os recursos necessários para alcançarem os objetivos.

Dessa forma, o *coach* teve por função auxiliar os gestores desenvolver e aplicar as técnicas necessárias ao trabalho. À medida que os executivos foram adquirindo a proficiência no emprego de cada uma dessas técnicas, foram se tornando capazes de desenvolver de forma eficaz o trabalho, passando a depender cada vez menos do *coach* para levá-los ao êxito, tendo condições de levar uma vida mais plena e eficaz.

A partir desse desenvolvimento pessoal e profissional, os gestores conseguiram transformar seus comportamentos, adquirindo novas competências interpessoais, gerenciais e, conseqüentemente, capacitação para atuar como *Leader Coach*, com a

finalidade desenvolver líderes mais proativos em suas organizações. O desenvolvimento de novos gestores foi um dos pontos relatados pelos executivos entrevistados. Essa preocupação foi justificada em função de gerar sustentabilidade nas ações e nos resultados e formação de sucessores para que a organização se torne perene em seus valores e, principalmente, em relação à sua missão.

De maneira geral, constatou-se que o *coaching* proporcionou melhoria na *performance* comportamental dos gestores, com efetivos resultados das equipes. Constatou-se também que trouxe aprendizado para os líderes e para as organizações no que se refere ao aprimoramento do processo de trabalho, por meio do desenvolvimento do pessoal envolvido.

Percebeu-se também que as organizações das quais os gestores participantes desta pesquisa fazem parte estão buscando, cada vez mais, implementar a cultura do *coaching*, uma vez que entenderam ser uma metodologia de aprimoramento pessoal e profissional eficaz.

Assim sendo, este estudo contribui no sentido de expandir o conhecimento sobre uma metodologia de desenvolvimento pessoal e profissional aliada a processos administrativos e à metodologia de desenvolvimento comportamental PNL (Programação Neurolinguística), ainda pouco utilizada no mundo corporativo, mas sendo uma das metodologias mais aplicadas no processo de *coaching* para o desenvolvimento de competências de gestores, visando a um maior equilíbrio nas dimensões pessoal, profissional e social.

As limitações da pesquisa restringiram o acesso aos profissionais gestores, que têm uma demanda de trabalho intensa nas organizações nas quais estão inseridos, o que justificou o fato de as entrevistas serem realizadas no início ou no final do expediente, havendo, ainda assim, algumas interrupções, pois os gestores precisavam atender às demandas emergenciais da equipe para esclarecer dúvidas e tomar decisões.

Em relação à sugestão de pesquisas futuras, observa-se que tanto na vida profissional como na vida pessoal, notavelmente as pessoas são resilientes ao

estresse. Entretanto, nosso equilíbrio fisiológico/psicológico pode ser levado além da capacidade de suportar. Quando isso acontece, os indivíduos ficam desregulados e desordenados, eventualmente ficam esgotados ou entram em colapso. Uma vida de reatividade inconsciente provavelmente aumenta o risco e a possibilidade de os indivíduos adquirirem doenças significativas. E muito do estresse vem da percepção do indivíduo em relação às ameaças reais ou imaginárias. Nesse contexto, recomenda-se que se amplie o tema da pesquisa associando as análises qualitativas e quantitativas para verificar se há correlação entre o *coaching* e a diminuição do estresse.

Acredita-se ter avançado na compreensão do estudo do *coaching* executivo, embora as pesquisas devam continuar buscando cada vez mais ampliar o conhecimento sobre o tema.

Portanto, a partir desta pesquisa, espera-se ter contribuído para ampliar o conhecimento sobre o *coaching* executivo, bem como apresentar seus benefícios para as organizações, como também para os participantes do processo e para aqueles que ainda não o fizeram.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; PILATI, R. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.
- ANDREAS, S.; ANDREAS, C. **Transformando-se**: mais coisas que você não sabe que não sabe. São Paulo: Summus, 1991.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BANDLER, R. **Usando sua mente**: as coisas que você não sabe que não sabe. São Paulo: Summus, 1987.
- BANDLER, R.; GRINDER, J. **A estrutura da magia**: um livro sobre linguagem e terapia. Rio de Janeiro: LCT, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**.. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRETT, R. **Coaching evolutivo**: uma abordagem centrada em valores para liberar o potencial humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BARTLETT, J. Advances in *coaching* practices: a humanistic approach to coach and client roles. **Journal of Business Research**, v. 60, n.1, p.91-93, 2006.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. The HR scorecard: linking people, strategy and *performance*. Boston: **Harvard Business School**. Press, 2001.
- BELFORT, R. M; SANTOS, E. F. M. S; TADEUCCI, M. S. R. Gestão por Competência: Um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI**, Imperatriz (MA), a.2, n.2, p. 39-53, jan./jul. 2012.
- BEM NORO, G. de; STUKER, C.; OLIVEIRA, J. H. R. de. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo de *coaching*. **Capital Científico**, v. 13, n. 1, p.1-17. Jan./mar. 2015.
- BISPO, P. **A importância do coaching para quem começa a liderar**. 11 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista/8610/a-importancia-do-coaching-para-quem-comeca-a-liderar.html>>. Acesso em: 24 fev. 2016.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. C. Competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV**, v. 44, nº 1, Jan/Mar, 2004.

BLOCH, V.; MENDES, J.; VISCONTE, L. **Coaching executivo**: uma questão de atitude. São Paulo: Campus, 2012.

BLUCKERT, P. The foundations of a psychological approach to executive coaching. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, n.4, p. 171-178, 2005.

BOCK, A.M.B.; GONÇALVES, M.G.M. *et al.* **A Psicologia Sócio-Histórica - mimeo**, São Paulo, 1996.

BORGES, N. B. **Coaching analítico-comportamental**: estudos sobre efetividade de *coaching* feito por um analista do comportamento. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. São Paulo, **RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV**, v. 41, nº 1, jan./mar. 2001.

BRUCE, C. **On competence**. Discussion list: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html> 1996.

BUZETTI, F. I. G. **Capacitação stricto sensu e competência profissional**: um estudo de caso de servidores técnico-administrativos do CEFET-MG. 2013. 130 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

CAMERON-BLANDER, L. **Soluções**: antídotos práticos para problemas sexuais e de relacionamento. São Paulo: Summus, 1991.

CARDOSO, G. da S. **Mapeamento das competências funcionais**: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel. 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

CATALÃO, J. A.; PENIM, A. T. **Ferramentas de coaching**: Best-Seller internacional. Lisboa: Lidel, 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

- CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz**: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente, 2008.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, A. C. R. da. *Coaching* de Carreira: uma ferramenta indispensável para o sucesso na vida profissional. In: PERSIA, A.; SITA, M. (Orgs.). **Manual completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.
- COVEY, S. R. **O 8º hábito**: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CRAVINO, L. **Conceptus Y Herramientas de Managment**: administracion de desempenho. Buenos Aires, n. 24, 1994.
- DAVIS, L. **The work activity briefing**: A model for workplace learning and leadership. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação). Brisbane, 2000.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. V.1. p.149-174.
- DI STÉFANO, R. **O líder-coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUHIGG, C. **O poder do hábito**: porque fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Tradução Rafael Mantovani. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- DURAND, T. Forms of competence: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. In: BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.
- DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

FELDMAN, D. C.; LANKAU, M. J. Executive coaching: A Review and Agenda for Future Research. **Journal of Management**, v.31, p.829-848, 2005.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001.

FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. **RAC**, edição especial, p. 183-196, 2001a.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001b.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2008.

FURTADO, R.; NETO, A. C. A Interface entre a responsabilidade social empresarial, as relações de trabalho e a gestão de pessoas: tão novas e tão velhas questões. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, I., 2007, **Anais...** Natal/RN, 2007.

GAMEIRO, R. A. **O Mercado de formação de coaching no Brasil**. Portal Administradores, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-mercado-de-formação-de-coaching-no-brasil/57814/2011>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

GALLWEY, T. W. **The Inner Game of Tennis**: the classic guide to the mental side of peak performance. USC: Random House Trade, 1997.

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

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L. S.; MCARTHUR, S. **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.



GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAZIANO, G. O.; PEIXOTO, C. A.; PIZZINATTO, A. K.; CASTRO, D. S. P. *Coaching e mentoring* como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 13, n. 1. jan./mar. 2014.

GRAY, D. *Executive coaching: towards a dynamic affiance of psychotherapy and transformative learning processes*. **Manangement Learning**, v. 37, n.4, p. 475-497, 2006.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GRUN, A.; ASSLANDER, F. **A arte de ser mestre de si mesmo para ser líder de pessoas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

GUIMARÃES, T. de A. *et al.* Forecasting core competencies in R&D environment. **R&D Managment Review**, v. 31, n.3, p. 249-255, jul. 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos**: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. 2000. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000.

ICF – International Coach Federation. **Código de ética**. jun. 2015. Disponível em: <<http://www.icfbrasil.org/uploads/codigo-de-etica.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2015.

ICF – International Coach Federation. **ICF Global Coaching Study 2015**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/landing-page-cidades/?localizacao=belo-horizonte&gclid=Cj0KEQIA4qSzBRCq1->>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

IENAGA, C. H. **Competence based management**: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-133.

KARAWEJCZYK, T. C.; CARDOSO, A. P. A atuação profissional em *coaching* e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira. **Boletim Técnico Senac**, 2012.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrador. **Harvard Business Review**, p. 33-42, jan./fev.1955.

KILIMNIK, Z. M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. 2000. 242 f. v.1. Tese. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S.; LUZ, T. R. da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **RAE**, São Paulo, v. 4, edição especial, p. 10-21, 2004.

KIMSEY-HOUSE, H. K.; SANDAHL, P. **Coaching coativo**: mudando negócios e transformando pessoas. 3. ed. São Paulo: Évora, 2015.

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

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Coaching com PNL**: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros – como ser um *coach* master. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Como o coaching funciona**: o guia essencial para história e prática do *coaching* eficaz. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

LANGE, A.; KARAWEJCZYK, T. *Coaching* no processo de desenvolvimento individual e organizacional. **Diálogo**, Canoas, n. 25, p. 39-56, abr. 2014.

LE BOTERF, G. Construir la competence collective de lemteprise. **Gestion**, v. 22, n. 3, Autome, 1997.

LE BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de la competencias**. Barcelona: Gestión, 1997

LUCAS, M. Guia completo para implementar qualquer mudança em sua vida. **EscolaPsicologia**, 2013. Disponível em: <<http://www.escolapsicologia.com/guia-completo-para-implementar-qualquer-mudanca-na-sua-vida/>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MACHADO, P. F. R. **Teorias da Administração**. Rio de Janeiro: UVA – Universidade Veiga de Almeida, 2007.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: O futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p.12-14, jan.1997.

MARQUES, J. R. **Leader coach**: *coaching* como filosofia de liderança. São Paulo: Ser Mais, 2013.

MARQUES, J. R. **Coaching passo a passo**: como funciona a relação entre o *coach* e o *coachee*?. 4 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/coaching-passo-passo-como-funciona-relacao-entre-o-coach-e-coachee/>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

MARQUES, J. R.; CARLI, E. **Coaching de carreira**: construindo profissionais de sucesso. São Paulo: Ser Mais, 2012.

- MARTINS, J. **Gestão do conhecimento** – Criação e Transferência de conhecimento. 1. ed. Lisboa: Sílabo, 2010.
- MATTA, V. da. **Personal e professional coaching**: livro de metodologia. Rio de Janeiro: SBCoaching, 2012.
- MATTOS, G. J. S.; SOUZA, M. C. **A prática do coaching nas organizações**. Monografia. Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamoiangaba, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCCAULEY, C.; HEZLETT, S. A. Individual development in the workplace. **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**, v.1, p.313-335, 2011.
- MCCLELLAND, D. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. **American Psychologist**, January, 1973.
- MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MEDEIROS, I. B. de O. Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 3., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.
- MEIRELLES, M. H. **Life coaching**: equilibrando as sete áreas fundamentais da vida. São Paulo: All Print, 2016.
- MILARÉ, S. A. **Intervenção breve em organizações**: mudança em *coaching* de executivos. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2010.
- MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. *Coaching* de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia, Teoria e Prática**, São Paulo, v.9, n.1, p. 86-99, 2007.
- MONTEIRO, C. N. da S. **Avaliação de desempenho e gestão do desenvolvimento baseada em competências**. 2004. 91 f. Monografia (MBA em Administração de Recursos Humanos) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2004.
- MOREIRA, J. **A importância dos fatores motivacionais na produtividade dos colaboradores de organizações esportivas da cidade de Curitiba-Paraná**. (Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Extremadura, Espanha, 2008.
- MOSCOVICCI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 13. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: J. Olympio; LTC, 1994.

MOURA, E. *et al.* O processo de *coaching* como elemento potencializador da *performance* dos executivos nas organizações. In: MOSTRA CIENTÍFICA DA CESUCA, 6., 2012, **Anais...** Cachoeirinha-RS, v.1, n. 6, 2012.

NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**: a empresa criadora de conhecimento. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'CONNOR, J. **Manual de programação neurolinguística - PNL**: um guia prático para alcançar os resultados que você quer. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Coaching, mentoring, counseling**: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, J. I. de. **Gestão de competências**: impactos no desempenho de gestores de uma organização pública. 2012. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.

ORSE, A.; BOSE, M. **Gestão por competência**: modelos e abrangência. 2003. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2003.

PARRY, S. B. The Quest for Competencies. **Training**, v. 33, n.7, July 1996.  
Disponível em:

<[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1699](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1699)>. Acesso: 5 nov. 2016.

PEARCE, C. L.; MACIARIELLO, J. A.; YAMAWAKI, H. **O legado vivo de Peter Drucker**: a sabedoria, o conhecimento e as idéias ao alcance dos líderes atuais. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PERRENOUD, P. **Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?** Université de Genève, 1998. Disponível em:  
<[https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_1999/1999\\_40.html](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_40.html)>. Acesso em: 15 dez. 2016.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUATTRINI, P. **Il Significato di Counselling**. mar. 2002. Disponível em:  
<[http://slepg.net/O\\_significado\\_de\\_Counselling.pdf](http://slepg.net/O_significado_de_Counselling.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2016.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2001.

REGIS, L. **Coaching sistêmico**: um caminho de conquistas através do SER. Salvador, 2013.

REIS, H. **Coaching ontológico**: a teoria da decisão. São Paulo: Thesaurus, 2010.

REZENDE, F. P. de; FREITAS, F. O. de; SILVA, E. A. T. de O. **Cultura organizacional e resistência a mudança**. In: SEGET- SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, out. 2011.

ROCHA-PINTO, S. R. da; SNAIDERMAN, B. **Coaching Executivo**: A percepção dos executivos sobre o aprendizado individual. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v.15, n. 3, p.553-573, jul./dez. 2014.

RODRIGUES, E. H. **Coaching em ação!** In: PERSIA, A.; SITA, M. **Manual completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

ROGERS, C. **Tornar-se pessoa**. Lisboa: Moraes Editores, 1973.

RUAS, R. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações**: Uma relação de futuro? In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO, São Paulo, ago. 1999.

RUAS, R. L. **A Noção de Competência**: uma revisão. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Göteborg: BAS, 1996.

SANTOS, V. G. V. **A Gestão do conhecimento e as organizações que aprendem**. Aracruz: FACE - Faculdade Casa do Estudante, 2002.

SCHOPENHAUER, A. **Aforismos para a sabedoria de vida**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, v.55, n.1, p. 5-14, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

SILVA, A. A. de C. Medição de resultados em coaching: a realidade nas empresas sediadas no Brasil. In: ENANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...**, Costa do Sauípe, 2016.

SOUSA, E. M. de; GONÇALVES, M. B. **Qualidade de vida no Trabalho (QVT)**: a importância do relacionamento interpessoal na percepção dos colaboradores da biblioteca central da universidade de Brasília. Monografia (Pós-graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Brasília, 2007.

SOUZA, E. C. L. de. **Gestão de Organizações de aprendizagem**. Brasília: UnBSESI, 2001.

SOUZA, P. R. M. **A nova visão do coaching na gestão por competências: a integração da estratégia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

SOUZA, V. L. de. **A carreira gerencial com base nas competências individuais**. 2001. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SOUTO, R. **Gestão de carreiras vem ganhando espaço no Brasil**. Valor Econômico, out. 2015. Disponível em: <<http://www.produtiva.com.br/noticias/page/4/>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

SPARROW; P. R.; BOGNANO, M. Competency Requirement Forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C. P. Iles (Org.) **Managing Learning**. London: Routledge, p.57-69, 1994.

SPENCER, L. M. JR.; SPENCER, S. M. **Competency at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SPRITZER, N. **Pensamento e mudança: desmistificando a programação neurolinguística – PNL**. Um guia para a excelência pessoal. Porto Alegre: DolphinTech, 1998.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOFFEL, I. **Administração do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark; ABRH-Nacional, 2000.

TACHIZAWA, T. *et al.* **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TEIXEIRA, A. P. P.; LUZ, A. dos S. A importância das competências organizacionais: uma análise na percepção de gestores. **UnilaSalle: Diálogo**, Canoas, n. 26, p. 111-120, ago. 2014.

THACH, E. The impact of executive coach and 360 feedback on leadership effectiveness. **Leadership and Organizational Development Journal**, v. 23, n.4, p. 205-214, 2002.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. Rio de Janeiro, **Revista PMKT**, n.3, p.20-27, 2009.

TOBIAS, L.L. *Coaching Executives*. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.48, n.2, p.87-95, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Org. **Pesquisa qualitativa em administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIEIRA, N. *Coaching* como estratégia de liderança. In: PERSIA, A.; SITA, M. **Manual completo de Coaching.** São Paulo: Ser Mais, 2011.

ZARIFIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, 1996. **Anais...** Senai/DN-Ciet., Rio de Janeiro, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WALLIN, J. Customers as the Originators of Change in Competence Building: A Case Study. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. (Orgs.) **Competence based strategic management.** Chichester: John Wiley & Sons, 1997. p. 111-126.

WHITMORE, J. **Coaching for performance.** London: Nicholas Brealey, 2006.

## APÊNDICE A – Matriz de Relação Envolvendo Objetivos Específicos, Categorias de Análise e Roteiro de Entrevista

(Continua...)

| Objetivos Específicos   | Categorias  | Perguntas  |
|---|---|--|
| <p>a) Identificar e descrever a percepção dos gestores em relação ao processo de desenvolvimento de competências por meio do <i>coaching</i> executivo.</p>               | <p>Desenvolvimento de competências por meio do <i>coaching</i> executivo.</p> | <p>1. O que você entende sobre <i>coaching</i> executivo?</p> <p>2. O processo de <i>coaching</i> executivo que você participou foi interno ou externo?</p> <p>3. Quais os aspectos que o motivou a participar do processo de <i>coaching</i> executivo?</p> <p>4. Quais as competências que você esperava desenvolver por meio do <i>coaching</i> executivo? Foram desenvolvidas?</p> <p>5. A organização na qual você atua incentiva para que os gestores participem de processo de <i>coaching</i> para desenvolver competências gerenciais? De que forma?</p>  |
| <p>b) Identificar e descrever as técnicas utilizadas para a realização do processo de <i>coaching</i> executivo visando o desenvolvimento de competências gerenciais.</p> | <p>Metodologias e técnicas do processo de <i>coaching</i>.</p>                | <p>6. Como foi realizado o seu processo de <i>coaching</i> executivo?</p> <p>7. Identifique as metodologias e técnicas utilizadas no processo de <i>coaching</i> executivo que você participou.</p> <p>8. Quais os aspectos relevantes no desenvolvimento de competências por meio do <i>coaching</i> executivo?</p>   |
| <p>c) Identificar junto aos gestores os objetivos profissionais alcançados após serem submetidos ao <i>coaching</i> executivo.</p>  | <p>Objetivos do processo de <i>coaching</i> executivo.</p>                    | <p>09. Em relação ao processo de <i>coaching</i> executivo, quais foram os objetivos desenvolvidos?</p> <p>10. Em relação ao processo de <i>coaching</i> executivo, quais contribuições você teve no desenvolvimento de competências para a sua carreira profissional?</p> <p>11. As competências que você adquiriu com o <i>coaching</i> executivo alterou a sua relação com seus pares e equipes de trabalho? De que forma?</p> <p>12. O que você poderia fazer para que sua experiência de participação no processo de <i>coaching</i> executivo se torne mais efetiva?</p> <p>13. Como você se sentiu participando do processo de <i>coaching</i> executivo?</p> <p>14. Em síntese você considera que os objetivos foram alcançados?</p> |



Conclusão.

| Objetivos Específicos   | Categorias  | Perguntas   |
|---|---|---|
| <p>d) Identificar o desenvolvimento de competências profissionais por meio do <i>coaching</i> executivo e as contribuições do <i>coaching</i> executivo na atuação dos gestores como <i>leader coach</i>.</p> | <p>As contribuições das competências para atuar como <i>leader coach</i>.</p> | <p>15. Quais as competências adquiridas para atuar como <i>leader coach</i>?</p> <p>16. Você atua como <i>leader coach</i>?</p> <p>17. Quais as principais técnicas que você aplica em sua equipe de trabalho como <i>leader coach</i>?</p> <p>18. Na sua percepção, a sua equipe responde ao seu estímulo como <i>leader coach</i>?</p> <p>19. Quais os principais resultados na sua percepção que você obteve com sua equipe após atuar como <i>leader coach</i>?</p> |

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

- 1.O que você entende sobre coaching executivo?
- 2.O processo de *coaching* executivo que você participou foi interno ou externo?
- 3.Quais os aspectos que o motivou a participar do processo de *coaching* executivo?
- 4.Quais as competências que você esperava desenvolver por meio do *coaching* executivo? Foram desenvolvidas?
- 5.A organização na qual você atua incentiva para que os gestores participem de processo de *coaching* para desenvolver competências gerenciais? De que forma?
- 6.Como foi realizado o seu processo de *coaching* executivo?
- 7.Identifique as metodologias e técnicas utilizadas no processo de *coaching* executivo que você participou.
- 8.Quais os aspectos relevantes no desenvolvimento de competências por meio do *coaching* executivo?
- 9.Em relação ao processo de *coaching* executivo, quais foram os objetivos desenvolvidos?
- 10.Em relação ao processo de *coaching* executivo, quais contribuições você teve no desenvolvimento de competências para a sua carreira profissional?
- 11.As competências que você adquiriu com o *coaching* executivo alterou a sua relação com seus pares e equipes de trabalho? De que forma?
- 12.O que você poderia fazer para que sua experiência de participação no processo de *coaching* executivo se torne mais efetiva?
- 13.Como você se sentiu participando do processo de coaching executivo?
- 14.Em síntese você considera que os objetivos foram alcançados?
- 15.Quais as competências adquiridas para atuar como *leader coach*?
- 16.Você atua como *leader coach*?

17. Quais as principais técnicas que você aplica em sua equipe de trabalho como *leader coach*?
18. Na sua percepção, a sua equipe responde ao seu estímulo como *leader coach*?
19. Quais os principais resultados na sua percepção que você obteve com sua equipe após atuar como *leader coach*?

## ANEXO A – Teste da Técnica Tríade do Tempo

Continua...

| Questões | Nunca<br>1  | Raramente<br>2 | Às vezes<br>3 | Quase sempre<br>4 | Sempre<br>5 | Frequência |   |   |   |   |
|----------|---|----------------|---------------|-------------------|-------------|------------|---|---|---|---|
|          |   |                |               |                   |             | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1        | Costumo ir a eventos, festas ou cursos, mesmo sem ter muita vontade, para agradar meu chefe, meus amigos, família, outros.  |                |               |                   |             | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2        | Não consigo realizar tudo que me propus fazer no dia e preciso fazer hora extra e levar trabalho para casa.   |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 3        | Quando recebo um novo e-mail, costumo dar uma olhada para checar conteúdo.  |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 4        | Costumo visitar com regularidade pessoas relevantes em minha vida, como amigos, parentes, filhos, outros.   |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 5        | É comum aparecerem problemas inesperados no meu dia a dia.  |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 6        | Assumo compromissos com outras pessoas ou aceito novas posições na empresa, mesmo que não goste muito da nova atividade, se for para aumentar meus rendimentos ou obter uma promoção. |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 7        | Tenho um tempo definido para dedicar a mim mesmo e nele, posso fazer o que eu quiser.   |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 8        | Costumo deixar para fazer relatórios, imposto de renda, compras de natal, estudar para provas e outras tarefas perto do prazo de entrega.   |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 9        | Nos dias de descanso, costumo passar boa parte do dia assistindo à televisão, jogando ou acessando a internet.  |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 10       | Faço um planejamento por escrito de tudo que preciso fazer durante minha semana.  |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 11       | Posso afirmar que estou conseguindo realizar tudo que gostaria em minha vida e que o tempo está passando na realidade correta.  |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 12       | Costumo participar de reuniões sem saber direito o conteúdo, o porquê devo participar ou a que resultado aquele encontro pode levar.  |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 13       | Consigo melhores resultados e me sinto mais produtivo quando estou sob pressão ou com o prazo curto.  |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 14       | Quando quero alguma coisa, defino esse objetivo por escrito, estabeleço prazos em minha agenda, monitoro os resultados obtidos e os comparo com os esperados.                         |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 15       | Leio muitos e-mails desnecessários, com piadas, correntes, propagandas, apresentações, produtos, etc.   |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 16       | Estive atrasado com minhas tarefas, reuniões e/ou outros nas últimas semanas.   |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 17       | Faço esporte com regularidade, me alimento da forma adequada e tenho o lazer que gostaria.  |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |
| 18       | É comum reduzir o meu horário de almoço ou até mesmo comer enquanto trabalho para concluir o meu projeto ou tarefa.   |                |               |                   |             |            |   |   |   |   |

## Análise

Conclusão.

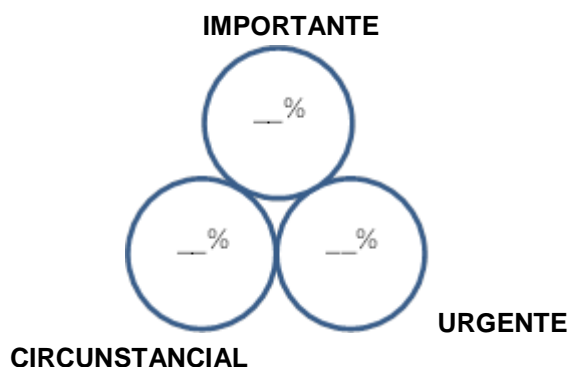
| Conjunto A     |       | Conjunto B     |       | Conjunto C     |       |
|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|
| Questões       | Valor | Questões       | Valor | Questões       | Valor |
| 1              |       | 4              |       | 2              |       |
| 3              |       | 7              |       | 5              |       |
| 6              |       | 10             |       | 8              |       |
| 9              |       | 11             |       | 13             |       |
| 12             |       | 14             |       | 16             |       |
| 15             |       | 17             |       | 18             |       |
| <b>Total A</b> |       | <b>Total B</b> |       | <b>Total C</b> |       |

**Total Geral ( soma de A + B + C):**

Muito Bem! Para finalizar, vamos descobrir a porcentagem de seu tempo em cada esfera da tríade.

| Esfera da Importância               |       | Esfera da Urgência                  |       | Esfera da Circunstância             |       |
|-------------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|
| Questões                            | Valor | Questões                            | Valor | Questões                            | Valor |
| $\frac{\text{Total B}}{100} \times$ |       | $\frac{\text{Total C}}{100} \times$ |       | $\frac{\text{Total A}}{100} \times$ |       |
| <b>Total Geral</b>                  |       | <b>Total Geral</b>                  |       | <b>Total Geral</b>                  |       |
| <b>Total</b>                        |       | <b>Total</b>                        |       | <b>Total C</b>                      |       |

A tríade do tempo é um modelo atualizado de classificação que mostra gráfica e percentualmente como você utiliza o seu tempo. O tempo está extremamente relacionado com o nº 3: são três os ponteiros do relógio, são três os períodos temporais (passado, presente, futuro; manhã, tarde, noite). O 3 é o número de maior precisão de datas e horas dos bancos de dados de computadores e a base da trindade cristã. O tempo então é uma tríade composta de atividades importantes, urgentes e circunstanciais.



**Esfera Importante** - refere-se a todas as atividades que você faz e são relevantes em sua vida. São aquelas que trazem resultados de curto, médio e longo prazo. É a esfera da estrada certa, na qual você conduz seu carro e sabe que na linha de chegada estará realizada. As tarefas importantes têm prazo de execução e nunca são urgentes. Porém pode-se tornar urgente se não forem cumpridas no tempo previsto.

**Esfera da Urgência** - abrange todas as atividades para as quais o tempo está curto ou se esgotou. São as exigências que chegam em cima da hora, não podem ser previstas e geralmente causam pressão e estresse (relatórios inesperados, esquecimentos, problemas de saúde, reuniões emergenciais ou clientes que apresentam problemas, etc). Infelizmente a negligência diante das coisas importantes conduz nossa rotina a um frequente regime de urgência.

**Esfera circunstancial** – Cobre as atividades desnecessárias ou excessivas. São os gastos inúteis de tempo e as tarefas feitas por comodidade ou por ser “socialmente” apropriadas. É a esfera da estrada que não leva a lugar nenhum, que não traz nenhum resultado, mas apenas frustrações (uso exagerado de internet, certas festas, reuniões sem propósitos, e-mails que veiculam brincadeiras, horas incontáveis investidas diante da TV e conversas fúteis, etc). **Observe onde você está investindo o seu tempo!**

**Aproveite-o a vida é curta. SUCESSO!!!**

Fonte: (Marques, 2013 p. 253-256). Adaptado pela autora, 2016.