

**MARIA ANGÉLICA SORDI DA SILVA ROCHA LOURES**

## **COACHING PARA POTENCIALIZAÇÃO DE DESEMPENHO**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**  
**Orientador**

**Londrina – PR**  
**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Coaching para potencialização de desempenho,**

elaborado por Maria Angélica Sordi da Silva Rocha Loures e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 19 de outubro de 2018.

---

Edmarson Bacelar Mota  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli  
Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Maria Angélica Sordi da Silva Rocha Loures, abaixo assinada, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1-Londrina (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Coaching para potencialização de desempenho”, é autêntico e original.

Londrina, 19 de outubro de 2018.

---

Maria Angélica Sordi da Silva Rocha Loures

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio e incentivo que sempre me foram dados.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus que sempre esteve comigo ao longo de minha vida.

Aos inúmeros professores que tive a honra de conhecer, estudar e absorver um pouco de seus conhecimentos no decorrer dos anos.

A Fundação Getúlio Vargas, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a mim e aos meus colegas um ótimo curso, em ambiente ético, confiável e amigável.

Aos colegas de turma, pelo companheirismo e apoio e a os professores pela dedicação e incentivo, em especial ao meu orientador que foi de grande auxílio no decorrer da elaboração deste.

À minha família, pois sem eles eu nada seria. Muito obrigada!

## RESUMO

Ao longo dos anos a competitividade entre as empresas e organizações vem aumentando gradativamente e com isso aumentou a necessidade de refletir a respeito das atividades e serviços oferecidos ao cliente; assim surgiu a necessidade de desenvolver e estimular as capacidades humanas necessárias para que as competências organizacionais das empresas se viabilizem. Desta forma, as empresas e organizações passaram a investir na gestão de pessoas contando com o auxílio e a ajuda de profissionais de *coach*. O presente trabalho tem como objetivo propor o processo de *coaching* para a potencialização de desempenho dentro de uma empresa fictícia criada pela pesquisadora, a qual se situaria na cidade de Cândido Mota, no Estado do Paraná. Para tanto, o trabalho aborda as principais teorias de *coaching* aplicado a equipes e suas especificidades. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica seguida da pesquisa de campo, de modo que a mesma realizou-se por meio de entrevista e questionário com o quadro de colaboradores da empresa criada, para que a pesquisadora pudesse então propor ferramentas de *coaching* que podem ajudar na potencialização de desempenho dentro do ambiente de trabalho, promovendo mudanças significativas na conduta profissional e pessoal dos colaboradores.

**Palavras Chave:** Coaching. Liderança. Ferramentas. Estratégias.

## **ABSTRACT**

Over the years the competitiveness between companies and organizations has been increasing gradually and with this increased the need to reflect on the activities and services offered to the client; so the need arose to develop and stimulate the human capacities necessary for the organizational skills of companies to become viable. In this way, companies and organizations started to invest in people management with the help and help of coach professionals. The present work aims to propose the coaching process for the performance enhancement within a fictitious company created by the researcher, which would be located in the city of Candido Mota, in the State of Paraná. For this, the work addresses the main theories of coaching applied to teams and their specificities. The methodology used is the bibliographic research followed by the field research, so that it was done through an interview and questionnaire with the staff of the company created, so that the researcher could then propose tools of coaching that can help in the enhancement of performance within the work environment, promoting significant changes in the professional and personal conduct of employees.

**Key words:** Coaching. Leadership. Tools. Strategies.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero .....	25
Gráfico 2 - Faixa etária dos colaboradores .....	25
Gráfico 3 - Escolaridade .....	26
Gráfico 4 - Tempo de serviço na organização.....	27
Gráfico 5 - Necessidades dos colaboradores.....	29
Gráfico 6 - Problemas enfrentados .....	29
Gráfico 7 - Relacionamento com o superior imediato.....	30
Gráfico 8 - Permanência na empresa.....	31



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dificuldades e desafios que a empresa tem encontrado .....	32
Tabela 2 - <i>Coaching executive</i> nas organizações .....	33
Tabela 3 - Características positivas .....	34
Tabela 4 - Dificuldades para superar .....	35

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2.1 <i>Objetivos específicos</i> .....	11
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA.....	11
1.5 METODOLOGIA.....	11
1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	12
<b>2 COACHING: DO SURGIMENTO AOS DIAS ATUAIS.....</b>	<b>13</b>
2.1 PROCEDIMENTO DE TRABALHO.....	16
2.2 COACHING COMO ESTRATÉGIA EFETIVA PARA A LIDERANÇA.....	17
2.3 COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	19
<b>3 FERRAMENTAS LIGADAS AO PROCESSO DE COACHING.....</b>	<b>21</b>
3.1 RODA DAS COMPETÊNCIAS.....	21
3.2 MAPAS MENTAIS.....	21
3.3 ASSESSMENT.....	22
3.4 AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO.....	22
<b>4 ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>24</b>
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES.....	24
4.2 PERFIL DA EMPRESA SEGUNDO A VISÃO DOS COLABORADORES.....	28
4.3 O PROCESSO DE <i>COACHING</i> NA GESTÃO DE PESSOAS.....	32
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....</b>	<b>39</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>
<b>8 APÊNDICES.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas ou organizações possuem a necessidade de estar sempre desenvolvendo estratégias que visam melhorar cada vez mais o posicionamento de seus produtos no mercado. Com isso, a partir da década de 1980, surgiram os primeiros *coach*, que inicialmente eram pessoas com certo prestígio em uma área específica, cuja função era a de orientar e aconselhar nas tomadas de decisões.

Atualmente além de se reinventar continuamente para gerar resultados cada vez mais satisfatórios, os profissionais precisam estar sempre atentos às mudanças sofridas pelo mercado. As novas relações de trabalho têm exigido um melhor preparo das pessoas, de forma que elas possam executar suas tarefas com autonomia, desde então, o *coaching* vem se estabelecendo no mercado, a fim de auxiliar o outro a atingir determinado resultado, estabelecendo objetivos a serem alcançados, de modo a propiciar que o outro adquira competências e com isso produza mudanças essenciais para o desenvolvimento de si mesmo e da empresa ou organização.

Para tanto, a pesquisadora escolheu o tema “*coaching* aplicado a equipes” devido sua curiosidade a respeito do assunto, bem como devido à procura das empresas pelo serviço prestado pelo *coach* e, por se tratar de um assunto atual que cada vez mais vem ganhando espaço no mercado.

A partir da escolha do tema a pesquisadora buscou analisar o porquê de o processo do *coaching* ajudar na potencialização de desempenho, traçando objetivos que possam descrever e identificar as principais teorias e especificidades do *coaching*, de modo a propor o processo de *coaching* com uma equipe de colaboradores de uma empresa fictícia que estaria situada na cidade de Cândido Mota, no interior do Estado do Paraná em virtude de promover potencialização de desempenho e ascensão profissional.

### 1.1 PROBLEMA

Porque o processo de *coaching* ajuda na potencialização de desempenho?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Propor a aplicação do processo de coaching com equipe de colaboradores de uma empresa fictícia situada na cidade de Cândido Mota – PR.

### 1.2.1 Objetivos específicos

Descrever as principais teorias de coaching aplicado a equipes;

Identificar as especificidades de coaching com equipe de colaboradores de uma empresa fictícia situada na cidade de Cândido Mota – PR;

Propor um o processo de coaching com equipe de colaboradores de uma empresa fictícia situada na cidade de Cândido Mota – PR.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisadora escolheu o tema “*coaching* aplicado a equipes” no intuito de promover uma compreensão geral a respeito da importância do processo de *coaching* dentro das empresas, de modo que possa ajudar na potencialização de desempenho dentro do ambiente de trabalho, promovendo mudanças significativas na conduta profissional e pessoal dos colaboradores.

## 1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

O trabalho justifica-se pela necessidade da pesquisadora em se aprofundar mais no assunto, criando, para tal, uma empresa fictícia composta por uma equipe de profissionais que deseja atingir alto nível na prestação de serviços. Desta forma, pretende-se por meio do *coaching* abordar os pontos positivos e negativos dentro da referida empresa, e com isso definir objetivos para que possam juntos superar os obstáculos e atingir excelência, promovendo mudanças efetivas em seu ambiente de trabalho, na conduta profissional e pessoal de todos.

## 1.5 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho realizou-se um estudo a respeito do tema “*Coaching*”, realizando-se leituras de artigos, trabalhos monográficos e pesquisas relacionadas ao tema aplicadas a empresas.

A metodologia utilizada para a discussão deste tema é a pesquisa bibliográfica, juntamente com o estudo de caso; de modo que esta seja o passo inicial para a construção efetiva de um protocolo de investigação, vez que para Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

Por sua vez, Boccato (2006, p. 266) afirma que a pesquisa bibliográfica “busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas”. Desta forma, pretende-se apresentar informações relevantes acerca do *coaching* para potencialização de desempenho, estabelecendo objetivos e propondo mudanças em uma instituição financeira, de pequeno porte, localizada na cidade Cândido Mota – PR, que possui sete funcionários, dos quais uma é a pesquisadora em questão.

Contudo, para atingir os objetivos propostos, realizou-se o estudo de caso meio de entrevista e questionário com o quadro de colaboradores da empresa criada, para que a pesquisadora pudesse então propor a utilização de ferramentas de *coaching* que podem ajudar na potencialização de desempenho dentro do ambiente de trabalho, promovendo mudanças significativas na conduta profissional e pessoal dos colaboradores.

## 1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O estudo de caso foi realizado em uma empresa localizada na cidade de Cândido Mota, no interior do Estado do Paraná, cujo nome será mantido em sigilo. É uma empresa composta por uma equipe de colaboradores que se colocaram à disposição para realização de entrevistas individuais; investigações por meio de questionários, e por fim a pesquisadora irá propor a utilização de ferramentas ligadas ao *coaching*.

## 2 COACHING: DO SURGIMENTO AOS DIAS ATUAIS

O *coaching* surgiu na década de 1980, nos Estados Unidos da América como uma atividade profissional ligada inicialmente a consultoria, aconselhamento e assessoria. Geralmente desempenhado por pessoas experientes, maduras e dotadas de conhecimentos especializados na área, de modo que induziam confiabilidade e credibilidade profissional (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Chiavenato (2002), essas pessoas eram procuradas informalmente para que pudessem aconselhar, fornecer informações relevantes, orientar por um determinado tempo, pois a partir da década de 1980 muitas empresas passaram por mudanças drásticas tendo que elevar sua produtividade mantendo a qualidade dos produtos ofertados para que pudessem concorrer com produtos japoneses que se instalavam no mercado americano e europeu. Nessa época, o processo de expansão ameaçou o autoritarismo a subordinação, portanto fez-se necessário mudar a maneira de administrar e liderar.

Chiavenato (2000) salienta que o *coaching* surgiu desde o início para facilitar o processo de mudança na maneira pela qual se administrava. Para tanto, o *coaching* atualmente é exercido por profissionais que se dedicam a estudos, possuem certificações internacionais, tem experiência profissional na área, e que ao longo de suas vidas foram se tornando *coaches* gradativamente (GASPAR, PORTÁSIO, 2009).

A palavra *coaching* tem origem inglesa, advinda do mundo dos esportes, designa o papel do professor, treinador, preparador, “o técnico”. O *coaching* é um exercício refinado de liderança. As pessoas que trabalham com *coaching* são denominadas *coaches*, pois trabalham com liderança e autoconhecimento. Nas equipes, o *coaching* representa confiança, cooperação, o que gera satisfação no trabalho exercido pelos funcionários (PORCHÉ, NIEDERER, 2002).

De acordo com Araújo (1999):

*Coaching* não significa comprometer-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *coach* quanto para o seu colaborador. *Coaching* é mais que treinamento, o *coach* permanece com a pessoa até ela atingir o resultado. Sua função é lhe dar poder para

que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados. *Coaching* é essencialmente, *empowerment*. Dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da vida ou até, e principalmente transforme a si mesmo (ARAÚJO, 199, p. 26).

Araújo (1999) defende que o conceito do *coaching* veio para ficar, de modo que não deve ser comparado a modismo ou algo passageiro.

*Coaching* é uma relação de assessoramento entre um executivo – com autoridade e responsabilidade geral – e um consultor que usa práticas e métodos comportamentais para assessorar seu cliente na conquista de um conjunto de metas que possibilitem incrementar seu desempenho profissional e sua satisfação pessoal, contribuindo para a efetivação da organização, por meio de um acordo formal entre os envolvidos (ARAÚJO, 1999, p. 48).

Desta forma, entende-se que o *coaching* tem como objetivo ajudar a criar o desejo de melhorar cada vez mais ao longo do tempo, de modo que o líder possa acreditar e pressupor que o desenvolvimento de seu empreendimento será melhor estabelecido, assim gradativamente melhorará seus retornos financeiros, pois na prática o líder irá aprender a descobrir as áreas de maior potencial de desenvolvimento, definir seus próprios objetivos, analisar e corrigir seus erros, avaliar cuidadosamente cada informação para que possa tomar decisões.

Segundo Birch (2002), o *coaching* possui uma abordagem sistematizada, prezando pela melhoria do *coachee* (nome que se dá ao cliente) de modo que o questionamento e as orientações possam gerar mudanças nos resultados, orientada por uma meta previamente estabelecida.

Dingman (2004) defende que o *coaching* estabelece um relacionamento de apoio, de modo que o executivo possui autoridade e responsabilidades gerenciais dentro de sua empresa ou organização, e o *coach* o auxilia direcionando melhor seus objetivos e ajudando a atingi-los.

Para Blanco (2006), o *coaching* é um processo de intervenção colaborativa que visa promover e estimular aprendizagens, de modo que ensina o outro a aprender.

Para tanto, os autores supracitados concordam em alguns aspectos em relação a caracterização do *coaching*, desta forma elencam tais características:

- a) O coaching é orientado àqueles executivos em posições de liderança, que não apresentam comportamento disfuncional;
- b) O coach não necessita dominar a área de atuação do coachee;
- c) O coach não oferece soluções, mas questionamentos por meio de perguntas abertas e provocativas;
- d) O coach e o coachee devem estabelecer objetivos mensuráveis, definidos e acordados previamente e mutualmente;
- e) O coaching tem como alguns de seus propósitos facilitar o desenvolvimento do coach, por meio de sua progressão profissional e pessoal, contribuindo para os resultados organizacionais (BIRCH, 2002; DINGMAN, 2004; BLANCO, 2006).

Araújo (1999) destaca ainda que é fundamental que haja confiança entre o *coach* e o líder da empresa ou organização, para que possam juntos identificar e analisar aspectos pertinentes e importantes para a trajetória profissional, de modo que possam definir o que favorece ou dificulta o alcance de suas metas.

Chiavenato (2002) elenca alguns fatores imprescindíveis que um *coach* deve ter: “ouvir e ensinar, saber orientar pessoas, desenvolver o potencial individual, compartilhar responsabilidades, saber reter talentos” (CHIAVENATO, 2002, p. 44).

Segundo Krausz (2007) as principais funções do *coach* se dão por meio da conexão de projetos organizacionais de curto e longo prazo, o trabalho com a totalidade de indivíduos e da organização a partir de valores essenciais, visando promover atributos imprescindíveis a empregabilidade.

Atualmente, é inevitável que um líder não passe por um processo de *coaching*. A prática tornou-se comum, entre as empresas e as pessoas. De acordo com a Revista Você S/A (2008):

- a) 80% dos entrevistados melhoram a flexibilidade;
- b) 100% deles aprimoraram a capacidade de ouvir;
- c) 70% dos executivos evoluíram a capacidade de se relacionar;
- d) 80% dos entrevistados aprenderam a aceitar melhor as mudanças (REVISTA VOCÊ S/A, 2008).

O processo de *coaching* proporciona para a pessoa ou para a empresa benefícios que incluem desprender dos vícios profissionais, tais como a falta de foco; gestão de excelência, explorar ao máximo os recursos presentes nas organizações. O *coaching* possibilita que alguém de fora possa apontar pontos de vistas diferentes em relação as competências e decisões que foram tomadas, esse momento é conhecido como feedback.

Contudo, Krausz (1999) ressalta que:



O *coaching* não opera milagres, mas propicia aos executivos e empresários a possibilidade de fazerem descobertas surpreendentes a seu respeito e a respeito das pessoas à sua volta. São estas descobertas que faram com que eles utilizem melhor a imensidão de recursos que permanece intocada na grande maioria das organizações contemporâneas a espera de alguém que os descubra (KRAUSZ, 1999, p. 6).

Desta forma, o processo de *coaching* propicia apontamentos para que a pessoa ou a empresa melhorem suas perspectivas, proporcionando o desenvolvimento de habilidades e competências para que a harmonia e eficiência do seu desempenho sejam de fato efetivos.

## 2.1 PROCEDIMENTO DE TRABALHO

O *coach* não possui um método único para realização do seu trabalho. Cada *coach* possui seu estilo, escolhe suas ferramentas, seus procedimentos, mas todos se empenham para que seu cliente alcance os resultados pretendidos. Trabalham com o máximo de transparência na relação *coach/coachee*, estabelecendo confiança e amizade. Atualmente, o *coaching* se encontra em alta no mercado e em todas as áreas organizacionais, saúde e relacionamentos. De acordo com Conti (2010) quem experimenta gosta e recebe muitos benefícios.

O *coaching executive* é um processo que envolve sessões individuais com o cliente e tem como base a confiança mútua. Aplica-se a profissionais que desejam melhorar a performance profissional, aprimorar habilidades específicas, melhorar a comunicação interpessoal. Normalmente, o cliente percebe que necessita de mudanças em sua carreira, pois encontram dificuldades na recolocação profissional, sentem resistência em sua equipe de trabalho, entre outras funções (BANACHI e BAZOLI, 2010).

Após receber as orientações, adquirir habilidades, mudar seu perfil e atitudes, “o líder tem condições de exercer sua capacidade de líder-*coach*, buscando a formação de líderes em sua própria equipe de trabalho” (DI STÉFANO, 2005, p. 11). Assim, o líder-*coach* passa a utilizar ferramentas como feedback e, delega funções norteando seus colaboradores para que juntos possam atingir objetivos já estabelecidos previamente pelo líder.

O processo de *coaching* proporciona muitos benefícios com a aquisição de habilidades que certamente farão toda a diferença na carreira profissional e no mercado de trabalho, aumentando inclusive a possibilidade de empregabilidade. Os colaboradores, por sua vez, tornam-se equipes com alto nível de desempenho, capazes de atingir os objetivos esperados.

Em pleno século XXI não existe mais espaço para empresas estagnadas. As organizações que não acompanham o processo evolutivo do mundo empresarial, paradoxalmente estão destinadas ao fracasso e, portanto os colaboradores e líderes que também não evoluem perderão seu espaço no mercado de trabalho (O'NEIL, 2000).

De acordo com Krausz (1999), os métodos utilizados pelo *coaching* podem ser caracterizados por meio dos seguintes aspectos: a) focar na transferência da teoria para a prática; b) feedback com os colaboradores a respeito dos resultados alcançados pelas ações, ressaltando que contribuem para ampliar a consciência e a capacidade de auto observação; c) execução de um processo personalizado, de modo que permite obter resultados com maior agilidade, uma vez que se focaliza a eliminação/ neutralização das causas e não o tratamento dos efeitos; d) aprendizagem continuada buscando opções e analisando a viabilidade destas; e) flexibilidade para optar e discutir por sessões individuais e/ou com sua equipe, definindo a periodicidade, duração, local, prós e contras de cada uma das escolhas para que cheguem a um consenso; f) oportunidade de reflexão e diálogo a respeito do processo de *coaching*, suas ideias, seu grau de satisfação/insatisfação no trabalho, eventuais conflitos entre valores pessoais e valores da organização, entre outros.

## 2.2 COACHING COMO ESTRATÉGIA EFETIVA PARA A LIDERANÇA

Ao contrário do que muitas pessoas supõem, liderar não se resume a estar à frente de uma equipe, delegar funções e cobrar resultados. Liderar requer visão abrangente do negócio, determinação para fazer escolhas, coragem para assumir riscos e humildade para aprender com os erros (FRANÇA, 2011).

Para Megginson e Mosley (1998), liderança trata-se de um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, de modo que na empresa esteja

ligado a atingir metas e, até mesmo supera-las. O líder estabelece uma relação de equilíbrio entre as metas da empresa, as suas próprias e as do grupo.

O papel do líder em uma empresa é ser capaz de promover por meio de seus liderados o alcance de objetivos, desta forma o líder age de diferentes maneiras: “ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultado alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento, visando alcançar os objetivos da empresa” (LACOMBE e HEILBORN, 2006, p. 5).

O *coaching* de liderança visa ensinar novas maneiras de agir, de abordar e de tratar os problemas, buscando soluções. Para tanto, faz-se imprescindível que o líder traga consigo uma característica fundamental para as relações interpessoais, o carisma, pois assim será capaz de desfazer quaisquer atitudes de convencionalismo. Desta forma, as tradições os valores e normas são desafiados para que mudanças possam ser inseridas a todo instante no dia a dia da empresa.

França (2011) discorre a respeito da liderança aliada ao *coaching*:

A liderança estabelece a direção estratégica da empresa, define as metas do empreendimento, motivando os colaboradores no alcance de melhores resultados. O *coaching* é um grande aliado para os líderes das organizações, alinhando as necessidades estratégicas do negócio com a utilidade dos gestores (FRANÇA, 2011, p. 22).

Desta forma, o *coaching* de liderança foca no desenvolvimento das competências que possibilitam a tarefa de liderar mais fácil e eficaz, por meio de estudos, definições de objetivos e metas a serem alcançadas.

O *coach* auxilia os líderes a aperfeiçoarem suas habilidades em gestão de pessoas, para que possam conduzir a equipe com eficiência, tomando boas decisões, em busca de melhores resultados. O líder *coach* está sempre motivado, determina os objetivos de maneira clara, empenha-se para alcançar as metas, se torna flexível diante das mudanças e comunica-se de forma eficaz com seus liderados (FRANÇA, 2011).

Segundo Grapeia (2009), *coaching* de liderança é:

[...] o processo de equipar as pessoas com as ferramentas, com o conhecimento e com as oportunidades, de que precisam para se desenvolver e para se tornar mais efetivas e eficazes. Junto a isso, o

coaching de liderança tem como objetivo aumentar as competências do líder para que esse se torne mais efetivo e capaz de levar a sua equipe a alcançar os melhores resultados (GRAPEIA, 2009, p 01).

Para Chiavenato (2002), o *coaching* é uma ferramenta gerencial que utiliza técnicas não diretivas para estimular os líderes quanto a reflexão do que podem fazer para melhorar ainda mais seu negócio, a partir de análises de decisões a serem tomadas. Na visão do autor o *coaching* visa “orientar e otimizar o desenvolvimento da carreira executiva e o aperfeiçoamento profissional” (CHIAVENATO, 2002, p. 45).

### 2.3 COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

O trabalho do *coaching* individual demanda dificuldades e complexidades, mas quando o *coach* trabalha com o desenvolvimento em equipes, elas então se multiplicam.

No trabalho para o desenvolvimento de *coaching* em equipes existe mais pessoas envolvidas, o que propõe maior complexidade, e conseqüentemente o tempo gasto no processo do *coaching* será maior (FRANÇA, 2017).

De acordo com França (2017):

Um indivíduo pode chegar a um nível de clareza e tomar uma decisão rapidamente. Em uma equipe, esse processo leva muito mais tempo, já que cada pessoa precisa ser ouvida, divergências precisam ser tratadas, bem como consenso e compromisso, construídos (FRANÇA, 2017, p. 55).

Para iniciar o processo de trabalho de desenvolvimento em equipes o *coach* deverá conhecer o ambiente, os conflitos, as estruturas, a cultura organizacional e os desafios, isso ocorrerá por meio de pesquisas, levantamento de dados, conversas com colaboradores e gestores, aplicação de testes, questionários, avaliações, etc (MARQUES, 2013).

O *coaching* aplicado em equipes tem o intuito de aumentar a produtividade e a performance de todos os envolvidos. O objetivo principal é promover em seus colaboradores autoconhecimento, para que possam “avaliar suas atitudes e posturas obtidas por modelos mentais, padrões, crenças e valores obtidos no decorrer da vida

e assim, se necessário, modificá-los, passando por uma transformação interna para alcançar o sucesso desejado” (MARQUES, 2013, p. 22).

Durante o processo de desenvolvimento, o *coach* realiza levantamento dos perfis, observa tendências comportamentais, pois são fatores que contribuem para que sejam delegadas responsabilidades e funções dentro da empresa de acordo com as capacidades, performances e habilidades de cada um. Por meio desses procedimentos é possível remanejar, contratar, intervir, reter talentos, e com isso aumentar a motivação e produtividade da equipe, pois as atividades exercidas estarão de encontro com o perfil de cada um.

Marques (2013) salienta que os benefícios desse processo no ambiente de trabalho são inúmeros, tais como:

[...] aumento do nível de satisfação pessoal e profissional, melhoria no desempenho da equipe, comunicação mais eficaz, maior planejamento e clareza dos objetivos, aumento na produtividade, melhor relacionamento interpessoal entre os colaboradores, dentre muitos outros (MARQUES, 2017, p. 23).

O autor lembra também que faz-se importantíssima a escolha de um profissional de *coaching* qualificado, comprometido e com credibilidade para que haja um resultado eficaz (MARQUES, 2013).

### 3 FERRAMENTAS LIGADAS AO PROCESSO DE COACHING

A partir do estudo da bibliografia concernente ao *coaching* e a realização de observações com uma equipe de colaboradores de uma empresa localizada na cidade de Cândido Mota, no Paraná, a pesquisadora elencou quatro ferramentas de *coaching*, sendo elas: roda das competências, mapas mentais, *assessment* e avaliação de satisfação. Busca-se, neste item, apresentar de forma breve como estas ferramentas são desenvolvidas e qual o objetivo de cada uma delas.

#### 3.1 RODA DAS COMPETÊNCIAS

A Roda das Competências é uma ferramenta do *coaching* que tem o intuito de avaliar o grau e o nível de competências e capacidades de profissionais, colaboradores ou gestores de uma empresa ou organização (MARQUES, 2013). Trata-se de um método que se baseia em avaliar, dentro de uma escala de 1 a 10, diversas habilidades e capacidades profissionais presentes no dia a dia corporativo de um negócio. Pode ser utilizada também para melhorar aptidões necessárias para a conquista dos bons resultados em uma empresa (FRANÇA, 2017).

A ferramenta roda das competências é composta por um diagrama em formato circular dividido em oito partes. Cada parte se refere a alguma habilidade a ser mensurada pelo indivíduo colaborador, para tanto é utilizado uma série de perguntas que levam os profissionais a uma mudança de pensamento que verdadeiramente gere uma ação, levando o indivíduo a refletir a respeito de cada uma das questões, avaliando os pontos positivos e negativos a fim de gerar mudança que transforme não só o profissional em questão como também a equipe, departamentos e a empresa como um todo (MARQUES, 2013).

#### 3.2 MAPAS MENTAIS

Os mapas mentais são ferramentas que auxiliam na organização e na visualização de etapas e processos nos atendimentos de *coaching* (DIAS, 2017).

O mapa mental pode ser utilizado para gerar, visualizar, classificar e

estruturar ideias. Trata-se de um desenho a partir de uma ideia central, que pode ser por exemplo o objetivo do cliente. Pode ser utilizado para explicar o processo de *coaching*, do início ao fim, pois é uma ferramenta multifuncional. O mapa mental pode ser aplicado manualmente ou virtualmente.

Dias (2017) salienta que “por meio do mapa mental, o cliente compreende o sentido das sessões, do que será trabalhado e também da necessidade da entrega pontual de tarefas para sucesso do processo de *coaching*”.

### 3.3 ASSESSMENT

O *Assessment* trata-se de um software utilizado por equipes de recursos humanos nas empresas. Possui o objetivo de delinear um perfil comportamental dos profissionais que trabalham na empresa ou organização. Pode ser usado por todos os profissionais que compõem a empresa.

O perfil comportamental é traçado a partir de um questionário respondido individualmente, com duração aproximada de 7 a 10 minutos.

De acordo com Marques (2013), o *Assessment* armazena todas as respostas, faz cálculos, e por fim prepara um relatório a respeito da personalidade do indivíduo avaliado. O autor relata ainda que:

Os benefícios do *coaching Assessment* são os mesmos que qualquer ferramenta ou método que busque traçar perfis comportamentais. Porém, a grande diferença é que o *Assessment* é baseado em métodos científicos. E um fato consolidado é que após o relatório final do software, a equipe de recursos humanos acaba conhecendo bem melhor os seus colegas de trabalho, o que é bastante vantajoso para todos (MARQUES, 2013, p. 2).

O uso do software *Assessment* propicia ao indivíduo e a empresa os pontos fortes e os que precisam ser melhor desenvolvidos para que a empresa ou organização possa crescer cada vez mais.

### 3.4 AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO

A avaliação de satisfação é composta por três escalas: satisfação do trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional afetivo. A ferramenta

é utilizada por meio de entrevistas e aplicação de questionários individuais.

A escala de satisfação no trabalho tem o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho: colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções (HILBIG, 2015).

Já a escala de envolvimento com o trabalho refere-se ao envolvimento do indivíduo com o seu trabalho, analisa o grau de satisfação que a função executada pode promover no indivíduo, de modo a absorvê-lo completamente enquanto realiza as tarefas e se a mesma é importante para a sua vida (HILBIG, 2015).

Ao passo em que a escala de comprometimento organizacional afetivo possibilita avaliar a intensidade com que um empregado sustenta sentimentos positivos e negativos frente à organização em que trabalha (HILBIG, 2015).

Após as entrevistas e aplicação dos questionários os dados são tabulados, normalmente são utilizados programas que realizam análises estatísticas descritivas (frequência, percentual, média e desvio padrão) e estatísticas bivariadas (teste t de *Student* e correlação de Pearson), cuja função é averiguar as relações entre a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, e o comprometimento organizacional afetivo (HILBIG, 2015).



## **4 ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Primeiramente, foi elaborado um questionário, todos contendo doze perguntas, sendo elas abertas e fechadas, e, voltadas aos colaboradores de uma empresa situada na cidade de Cândido Mota, no Estado do Paraná. Os resultados desta pesquisa foram organizados por meio de gráficos e tabelas, em seguida foram analisados e discutidos e, estão expressos a seguir.

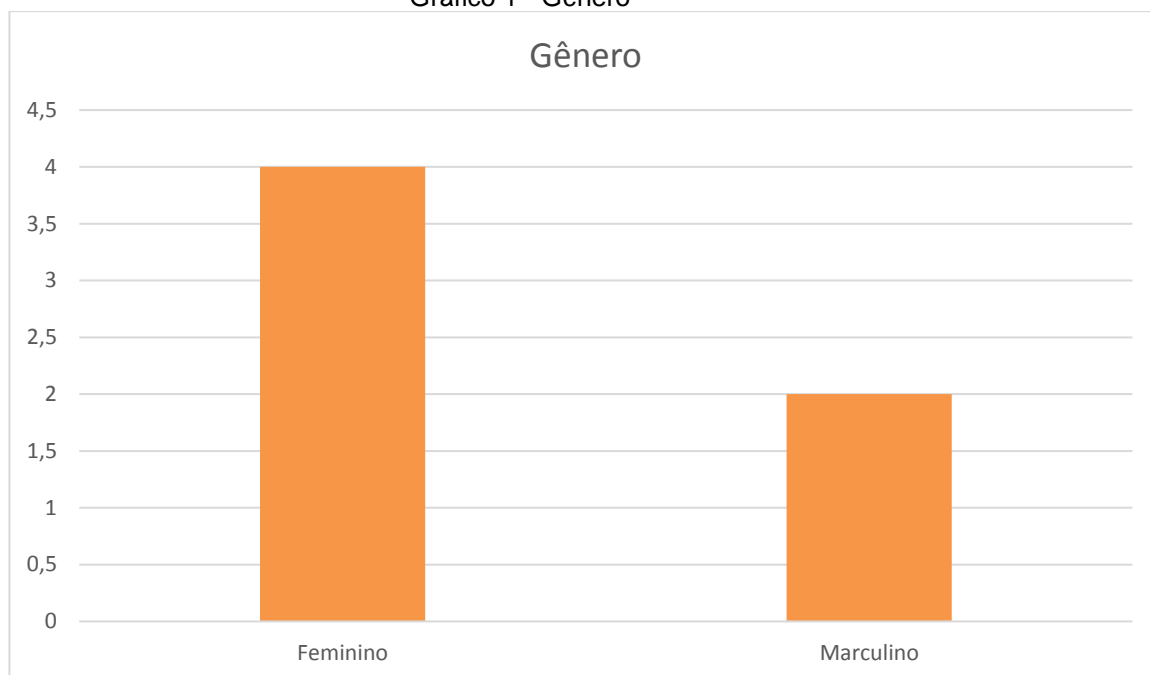
### **4.1 PERFIL DOS COLABORADORES**

O objetivo desta seção é apresentar o perfil dos participantes desta pesquisa; haja vista que vagas no mercado de trabalho são cada vez mais disputadas e ter um bom Curriculum Vitae não é sinônimo de estar empregado.

Para um colaborador alcançar sucesso dentro de uma empresa, além de qualificação técnica, ele deve possuir competências significativas que possam agregar junto aos objetivos da empresa. Assim acredita-se que o departamento de Recursos Humanos desta empresa tenha realizado uma seleção prévia, e analisado detalhadamente o perfil de cada um dos membros que nela hoje atuam. Para tanto, nas próximas linhas será destacado o gênero, a faixa etária, a escolaridade, o tempo de serviço do colaborador na organização.

No primeiro gráfico, é apresentado o gênero dos colaboradores.

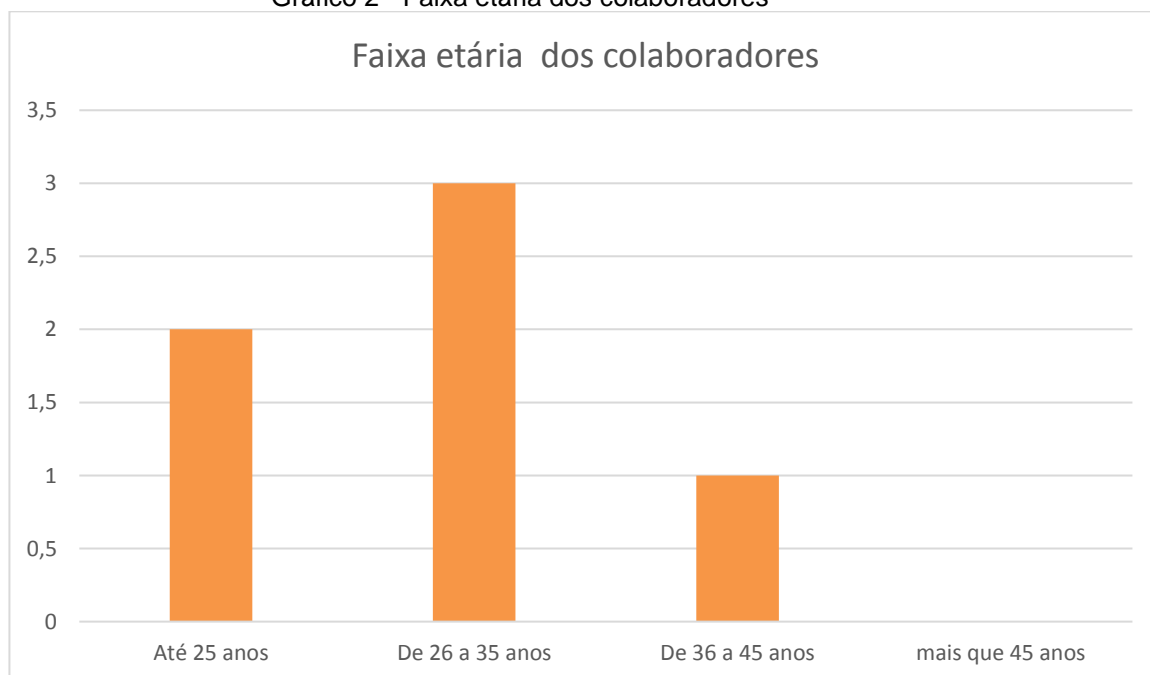
Gráfico 1 - Gênero



Fonte: A pesquisadora (2018)

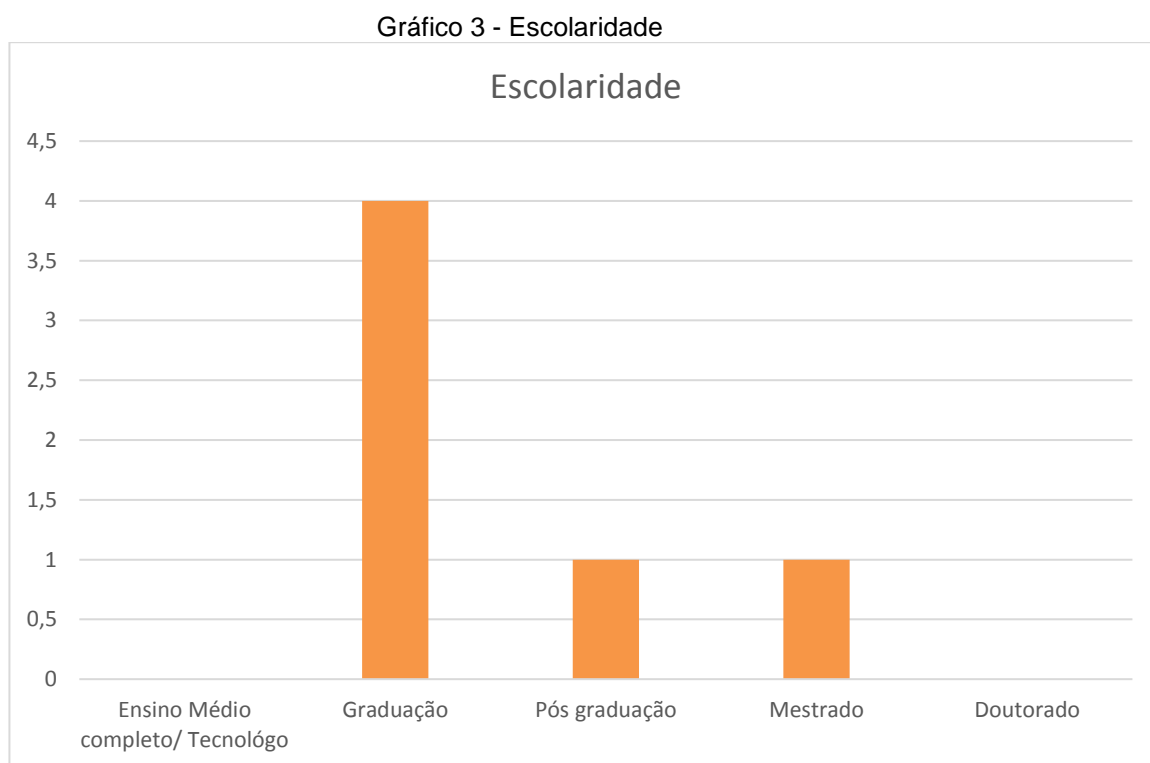
Conforme as informações adquiridas na pesquisa (gráfico 1), observou-se que o sexo feminino predomina entre os colaboradores da empresa. Neste contexto, convém apresentar a faixa etária dos colaboradores, conforme dados do gráfico 2.

Gráfico 2 - Faixa etária dos colaboradores



Fonte: A pesquisadora (2018)

É possível perceber no segundo gráfico, que a faixa etária dos colaboradores varia entre até 25 anos (dois), de 26 a 35 anos (três) e de 36 a 45 anos (um). A seguir o gráfico 3 apresenta a escolaridade dos respondentes.

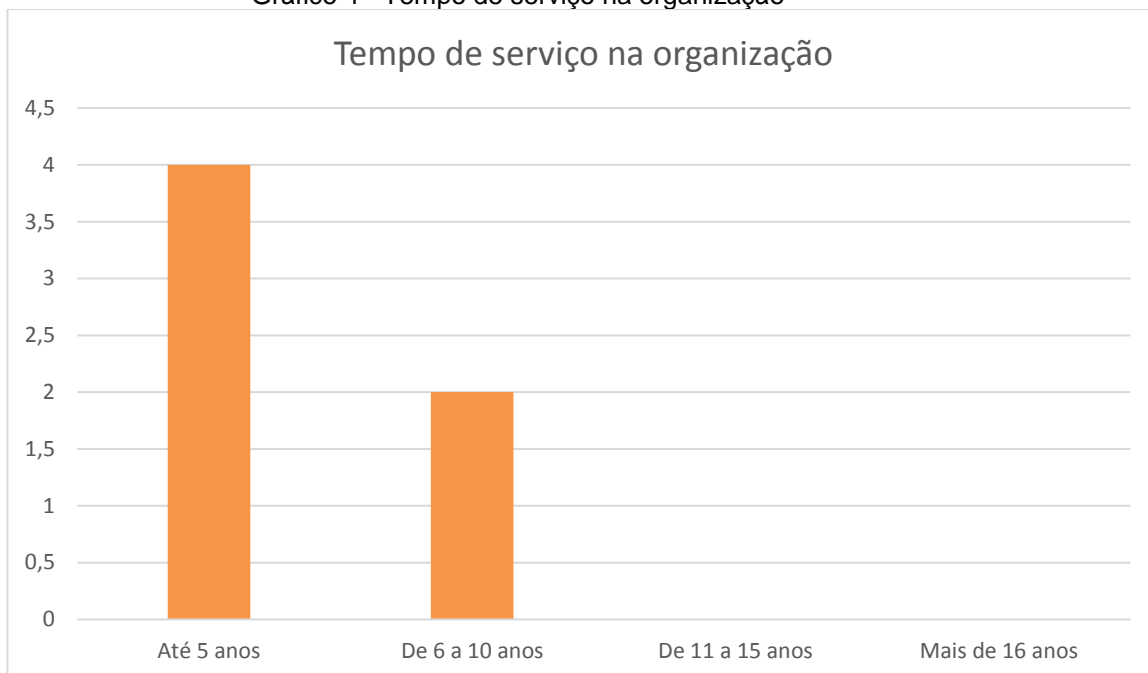


Fonte: A pesquisadora (2018)

De acordo com os dados do terceiro gráfico, é notório que a maioria dos colaboradores possui somente graduação (quatro). No entanto, um possui pós-graduação e um possui mestrado.

O gráfico 4 expõe o tempo em que os colaboradores estão trabalhando na organização.

Gráfico 4 - Tempo de serviço na organização



Fonte: A pesquisadora (2018)

Vê-se que a maioria dos colaboradores trabalha há pouco tempo na empresa, sendo a alternativa “até 5 anos” a mais assinalada. Outros dois colaboradores assinalaram que estão na empresa entre 6 a 10 anos.

Diante da análise exposta dos perfis dos colaboradores, é possível perceber que trata-se de uma empresa de pequeno porte com rotatividade de colaboradores, pois a empresa está no mercado há um bom tempo, e o tempo de atuação dos colaboradores na empresa é relativamente pequeno.

Para qualquer empresa que queira atingir o alto nível, a rotatividade é extremamente prejudicial, pois o custo da realização de frequente captação e treinamento de novos colaboradores acaba sendo muito alto. Além disso, a troca constante de funcionários torna os processos mais lentos e a produtividade menor.

Portanto, o profissional de coaching precisa atuar junto à liderança da empresa no sentido de definir melhor o perfil de seus colaboradores, pois de acordo com Rocha e Baylão (2014):

O objetivo de toda empresa é o sucesso e sua persistência no mercado. Por isso, uma organização só atingirá seus objetivos ao estabelecer seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais do seu quadro de pessoal. A criatividade, o potencial, o aprendizado e a vontade de cada pessoa vencer são valores humanos insubstituíveis, por mais que a tecnologia tenha

avançado na era globalizada, as máquinas jamais substituirão a diversidade e capacidade humana em se adaptar dentro de uma organização (ROCHA e BAYLÃO, 2014, p. 2).

Desta forma, a capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, pois as empresas devem valorizar o potencial intelectual e emocional dos colaboradores. São valores avaliados que irão demonstrar a capacidade de liderança, de trabalho em grupo, tomadas de decisão, situações diferentes do dia a dia e assim consolidar a imagem da empresa.

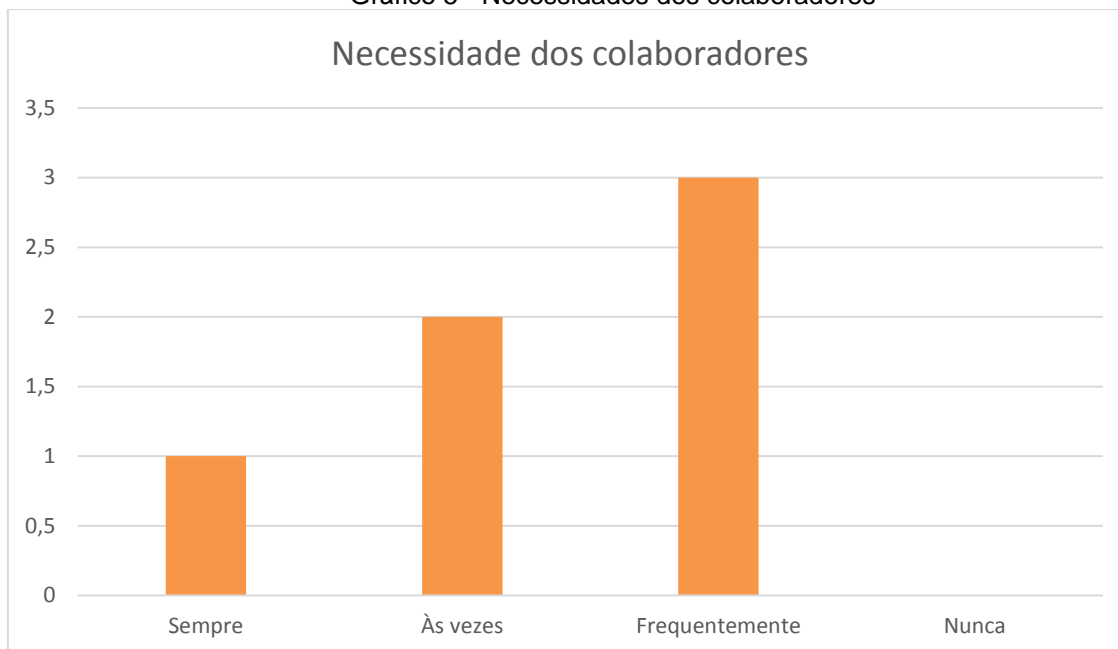
#### 4.2 PERFIL DA EMPRESA SEGUNDO A VISÃO DOS COLABORADORES

Esta sessão trata-se da visão dos colaboradores diante da empresa em relação a ter suas necessidades atendidas, quais os problemas enfrentados pela mesma segundo os colaboradores, como é o relacionamento entre o colaborador e o superior imediato e quais fatores fazem com que o colaborador permaneça na empresa.

Para tanto, organizou-se os dados e em algumas questões obteve-se mais de uma resposta assinalada, assim considera-se valido todas as respostas para a análise e discussão.

O gráfico 5 aborda a frequência com que as necessidades dos colaboradores são atendidas.

Gráfico 5 - Necessidades dos colaboradores

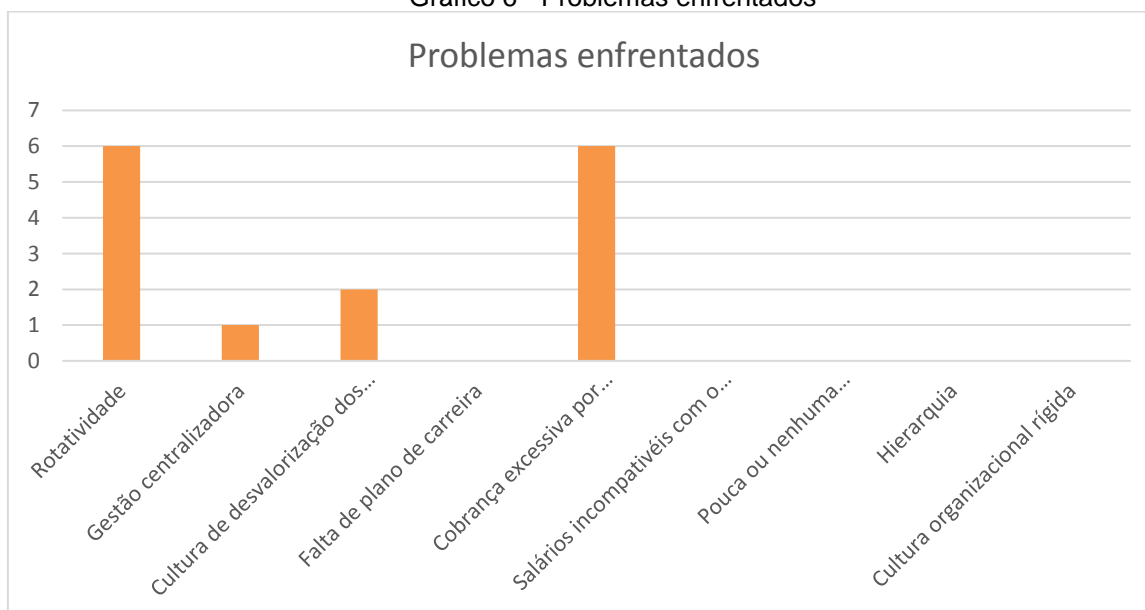


Fonte: A pesquisadora (2018)

Nota-se a partir das respostas que em geral as necessidades dos colaboradores é atendida, uma vez que um dos respondentes assinalou a opção sempre, dois marcaram que às vezes e três disseram que frequentemente.

O Gráfico 6, logo abaixo, expõe, segundo a visão dos colaboradores, os problemas enfrentados pela empresa.

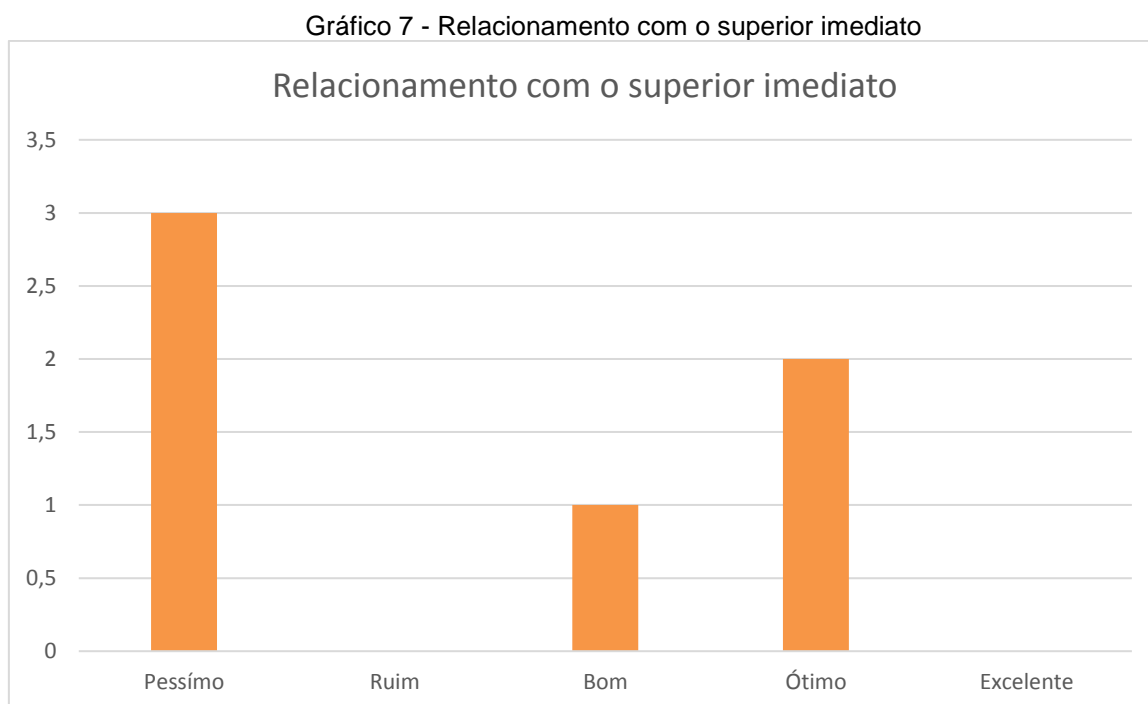
Gráfico 6 - Problemas enfrentados



Fonte: A pesquisadora (2018)

Na sexta questão os respondentes assinalaram mais de um problema enfrentado pela empresa. O que chama atenção é que a rotatividade já percebida na sessão 4.1 deste trabalho, novamente aparece sendo citada por todos, juntamente com a cobrança excessiva por resultados. Em seguida aparece a cultura de desvalorização dos funcionários, indicada por dois colaboradores e a gestão centralizadora apontada por um dos colaboradores.

O gráfico 7 expressa como é o relacionamento do superior imediato com os colaboradores. A seguir seguem os dados:



Fonte: A pesquisadora (2018)

De acordo com as respostas obtidas é preocupante a relação entre as partes, pois metade (três) dos respondentes possuem péssimo relacionamento com o superior imediato, outros dois colaboradores avaliam como ótimo relacionamento; e um assinalou que o relacionamento é bom.

O Gráfico 8, aponta a seguir, o que faz com que os colaboradores permaneçam na empresa.

Gráfico 8 - Permanência na empresa



Fonte: A pesquisadora (2018)

A oitava questão diz respeito ao que os colaboradores consideram para permanecer na empresa, assim o plano de carreira e a oportunidade de crescimento foram assinalados por todos os respondentes. Em seguida, o salário foi apontado por cinco colaboradores e, o cooperativismo aparece sendo indicado por dois colaboradores da empresa.

Nesse sentido, a empresa precisa voltar seus olhos para dentro da própria organização para definir com a ajuda dos colaboradores o que precisa ser modificado. Para tanto, o profissional de *coaching* pode ajudar; sendo, neste caso, um observador externo, que não pode considerar como certa ou errada a visão dos envolvidos. A partir do auxílio e das ferramentas necessárias, o *coach* irá desenvolver um trabalho que resgate a visão inspiradora e impulsionadora dos colaboradores, para que possa gerar dentro da empresa uma energia positiva.

Os colaboradores desejam permanecer em uma empresa em que sejam valorizados. Se a empresa oferecer uma experiência de trabalho boa, salário e benefícios garantidos e um ambiente de trabalho agradável, vai conseguir manter os colaboradores atuando na instituição por mais tempo, reduzindo, assim, a rotatividade e os custos com processos seletivos e de contratação.



### 4.3 O PROCESSO DE COACHING NA GESTÃO DE PESSOAS

Esta sessão apresenta as questões abertas e as respostas obtidas pelos colaboradores. Visa expor as opiniões dos mesmos em relação às dificuldades e os desafios enfrentados pela empresa para que possa crescer; o conhecimento dos colaboradores em relação ao processo de *coaching executive*; e para finalizar as duas últimas questões são uma autoanálise dos colaboradores em relação ao seu trabalho, indicando por sua vez características positivas e dificuldades a serem superadas pelo mesmo.

A tabela 1, expressa logo abaixo, as dificuldades e o desafio que a empresa tem encontrado para se desenvolver.

Tabela 1 - Dificuldades e desafios que a empresa tem encontrado

<b>Em sua opinião, quais as dificuldades e o grande desafio que a empresa tem encontrado para se desenvolver ainda mais?</b>	
Colaborador 1	Na cidade onde atuo, acredito que estamos passando por um processo de credibilidade da marca.
Colaborador 2	A concorrência do mercado e a falta de conhecimento das pessoas perante a marca.
Colaborador 3	Acredito que a grande concorrência no mercado e a falta de conhecimento das pessoas pela empresa.
Colaborador 4	Alta concorrência é um dos maiores obstáculos, burocracia nos processos internos, inovação nos sistemas de trabalho do dia a dia.
Colaborador 5	Falando em questão de lugar, aqui em Candido Mota acredito que a maior dificuldade que temos é a falta de conhecimento da empresa.
Colaborador 6	Embora seja uma empresa nacional, presente em diversas cidades, há outras do mesmo seguimento que são mais conhecidas e, porta

	nto, acredito que precise de um pouco mais de tempo e investimento no marketing da empresa.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: A pesquisadora (2018)

Após a análise dos resultados faz-se perceptível a preocupação dos colaboradores da empresa quanto ao que se refere à concorrência e ao pouco conhecimento da empresa no mercado. Para tanto, recomenda-se que a empresa invista em um plano de marketing, pois o mesmo pode ser usado em três sentidos, “no processo pelo qual a economia é integrada a sociedade para servir as necessidades humanas” (DRUCKER, 2001), “criar e manter clientes” (LEVITT, 1985) e na “atividade humana dirigida à satisfação de necessidades e desejos por meios de processos de troca” (KOTLER, 1998). Por esses motivos a empresa precisa ter um senso de percepção e estar sempre acompanhando as alterações no comportamento dos clientes, pois são eles que ditam o mercado. Por meio de resultados, de adaptações de uma determinada região e mudanças dos ambientes, a empresa tem que ser ágil no gerenciamento de suas estratégias para proporcionar os desejos e as necessidades de seus clientes, se expondo de maneira positiva no mercado para que possa despertar no público alvo a curiosidade de conhecer e vir a se tornar cliente da mesma.

A tabela 2, a seguir, expõe o conhecimento dos colaboradores em relação ao processo de *coaching executive*.

Tabela 2 - *Coaching executive* nas organizações

<b>Você já ouviu falar ou conhece a respeito do processo de <i>coaching executive</i> nas organizações? Se sim, expresse seus conhecimentos:</b>	
Colaborador 1	Não.
Colaborador 2	Sim. Melhorar a performance do profissional, definir estratégias, acelerar resultados.
Colaborador 3	Não.
Colaborador 4	Não.
Colaborador 5	Não.
Colaborador 6	Sim, tenho ouvido falar muito a respeito e li alguns artigos. Coaching são profissionais que assessoram as

	empresas e os seus funcionários para que possam se desenvolver ainda mais, definir melhor seus objetivos e atingir suas metas.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: A pesquisadora (2018)

No que diz respeito ao conhecimento dos colaboradores em relação ao *coaching executive*, é notório que a maioria desconhece o termo (quatro); apenas dois já ouvirão falar e, possuem noções próximas ao que de fato vem a ser o *coaching executive*.

O público alvo na prática de *coaching executive* são as empresas, logo ajuda e auxilia todo e qualquer profissional que deseje ampliar e desenvolver suas competências para melhores resultados. As vantagens para a empresa contratar um *coach executive* são: ajuda os executivos a se tornarem mais eficazes e mais satisfeitos; funcionários satisfeitos criam clientes mais satisfeitos; clientes mais satisfeitos criam lucros mais altos (BANACHI e BAZOLI, 2010). Desta forma, organizações vencedoras do futuro sabem que seu sucesso de longo prazo basear-se-á na capacidade e comprometimento de seus funcionários.

A terceira tabela expõe a opinião dos colaboradores em relação às características positivas que o mesmo acredita possuir para estar trabalhando na empresa. Os dados estão expressos logo abaixo:

Tabela 3 - Características positivas

<b>Em sua opinião, ao realizar uma autoanálise, quais as características positivas você possui para estar trabalhando na empresa? Por quê?</b>	
Colaborador 1	Acredito que as minhas principais qualidades são: engajada, comunicativa, ágil e trabalho em equipe.
Colaborador 2	O equilíbrio, a calma, a motivação, a autoconfiança. Para estar nessa posição profissional, considero isso como pontos fortes.
Colaborador 3	É uma empresa que visa a proximidade tanto do colaborador com o cliente. O ambiente de trabalho é harmonioso, a equipe é uma família.
	Trabalho em equipe, foco nos resultados,

Colaborador 4	comprometimento e determinação.
Colaborador 5	Pro atividade, companheirismo, pois aqui sempre temos que nos ajudar, sabemos que um precisa do outro para alcançar os objetivos e em equipe conseguir resultados positivos.
Colaborador 6	Acredito ser uma profissional determinada, comunicativa, extrovertida, acessível, dinâmica e proativa.

Fonte: A pesquisadora (2018)

A questão supracitada pediu para que os colaboradores elencassem as suas características positivas com relação ao ambiente de trabalho, dentre as quais foram citadas determinação, pro atividade, comunicação, dinamismo, companheirismo, equilíbrio, calma, autoconfiança, facilidade para trabalhar em equipe, entre outras. Cada um dos entrevistados respondeu no que mais se destaca, para tanto a finalidade desta questão é abordar a importância que isso gera dentro de uma empresa, pois a imagem de uma empresa é o reflexo de seus colaboradores, sendo que o desempenho individual refletirá na percepção de como cliente visualiza a seriedade do serviço ofertado pelo colaborador mediante o atendimento.

No processo de *coaching executive* essas características serão mais bem trabalhadas para que o profissional se destaque cada vez mais e possa utilizar isso a seu favor durante as relações interpessoais, pois é importante salientar que uma empresa é um conjunto de pessoas que trabalham em prol do mesmo objetivo, o crescimento da organização. Se a empresa cresce, ela pode automaticamente proporcionar crescimento aos seus colaboradores; por isso, é imprescindível ter a consciência da importância do papel de um dos profissionais dentro de uma organização, valorizando cada componente.

A última questão diz respeito às dificuldades que o colaborador acredita que precisa superar para melhorar ainda mais o seu desempenho dentro da empresa. Abaixo na tabela 4 estão elencadas todas as respostas.

Tabela 4 - Dificuldades para superar

<b>Em sua opinião, ao realizar uma autoanálise, quais as dificuldades você</b>
--------------------------------------------------------------------------------

<b>acredita que precisa superar para melhorar ainda mais o seu desenvolvimento dentro da empresa? Por quê?</b>	
Colaborador 1	Administrar melhor o meu tempo, pois automaticamente vou desempenhar melhor a minha função.
Colaborador 2	Preciso ser mais organizada.
Colaborador 3	A gestão do tempo é a principal questão para ser trabalhada. E tem outra questão que acho que atrapalha: a autoconfiança. Gestão de tempo por não estar habituada ao desenvolvimento deste cargo, e autoconfiança por estar em um desafio novo que demanda conhecimento diário.
Colaborador 4	Desenvolver a parte de gestão do tempo para um ganho de agilidade e qualidade nos processos, e auto desenvolvimento na gestão de pessoas para uma melhor comunicação e aumento de produtividade.
Colaborador 5	Iniciativa, pois na maioria das vezes não consigo expressar minha opinião ou tomar iniciativa de algo, tem algum sentimento que me trava.
Colaborador 6	Acredito que preciso aprender a organizar melhor o meu tempo, ser ainda mais atenta aos detalhes e ser mais ágil.

Fonte: A pesquisadora (2018)

Por fim, a última questão versa a respeito das dificuldades que os colaboradores acreditam que precisam superar para que o seu trabalho seja mais eficiente, assim cada um deles citou a sua dificuldade, dentre as quais elencar-se-á de uma maneira mais sucinta; são elas: organização do tempo, atenção aos detalhes, organização, autoconfiança, comunicação, gestão de pessoas, iniciativa e agilidade. Para tanto, a partir desta autoanálise, faz-se necessário trabalhar essas dificuldades com os colaboradores, de modo que o profissional de *coach* ajudará auxiliando a liderança da empresa quanto a influenciar nas atividades individuais e

grupais dentro do estabelecimento, para que o líder possa conseguir equilíbrio entre as metas da organização, as suas próprias e as do grupo.

Notoriamente, o líder deve ensinar novas maneiras de agir, de abordar e de tratar os problemas, assim o processo de *coaching* poderá construir uma força de reserva dentro da organização ao fornecer aos colaboradores e neles desenvolver habilidades vitais como dar e receber feedback, variar seu estilo de liderança para atender as necessidades de seus subordinados diretos e demonstrar que é aceitável pedir ajuda (BANACHI e BAZOLI, 2010).

Contudo, o processo de *coaching* trata-se da construção de um plano de ação previamente acordado entre o *coach* e o líder da empresa para garantir o sucesso do projeto, assim o mesmo servirá como norteador durante o processo que ambos estão empreendendo.

## 5 CONCLUSÃO

Atualmente todos vivem em um mundo de grande competitividade e, para que qualquer empresa tenha sucesso no mercado, é preciso refletir a respeito das atividades e serviços oferecidos ao cliente.

No decorrer do trabalho abordou-se o processo de *coaching* e verificou-se a importância do conhecimento e da utilização das ferramentas de *coaching* para o bom desenvolvimento das empresas, uma vez que possibilita não apenas a divulgação da mesma, mas o fortalecimento de sua marca; o conhecimento acerca dos desejos e anseios dos clientes e futuros clientes; melhorias na gestão de pessoas e no ambiente de trabalho; equilíbrio entre as metas da organização, as suas próprias e as do grupo.

Desta forma, após a realização de uma pesquisa de campo em uma empresa fictícia situada na cidade de Cândido Mota, no Estado do Paraná foi possível que a pesquisadora pudesse propor o processo de *coaching* com a finalidade de desenvolver a potencialização de desempenho na equipe. Para tanto, após realizar as entrevistas, organizar os dados e analisar os questionários tornou-se possível visualizar e discutir novas maneiras de agir para solucionar possíveis problemas e atingir os objetivos e as metas da empresa.

No cenário atual, é inevitável que uma empresa ou organização não passe por um processo de *coaching*. As rápidas mudanças no mercado e o crescente aumento da competitividade a que devem se adequar as empresas modernas, passou a obrigá-las a encarar as pessoas não mais como meros recursos mais sim como a mais valiosa das fontes para se obter vantagem competitiva.

O modelo competitivo de gestão de pessoas prevê o desenvolvimento das competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. Este cenário favoreceu o desenvolvimento de novas ferramentas administrativas, dentre as quais o "*coaching*" vem recebendo destaque nas empresas.

Para tanto, recomenda-se que a empresa em questão procure um profissional de *coaching* para que possa ajudar a melhorar seus processos e a partir do auxílio de um *coach* possa superar os obstáculos e atingir suas metas e objetivos.

## 6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Por meio das leituras e pesquisas realizadas a respeito dos processos de *coaching* constatou-se que o líder é fundamental para o desempenho e para a produtividade da empresa, no sentido de que ele é responsável por guiar sua equipe para que possam – juntos - atingir as metas e alcançar os objetivos.

Ainda há muito para ser estudado, discutido e realizado no que tange o assunto aqui abordado, porém o mais importante é ressaltar que a empresa objeto de estudo pôde receber colaboração a partir deste trabalho, sendo que lhes foi indicado que realize o processo de *coaching executive* para que possa superar os obstáculos que a impedem de crescer, pois com o auxílio e a ajuda de um coach, acredita-se que a organização possa desenvolver a performance de seus colaboradores e, assim desenvolver a potencialização de desempenho na equipe.



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BANACHI, Denise Cristina Durello. BAZOLI, Thiago Nunes. **Coaching e a sua importância no aperfeiçoamento de líderes**: um estudo exploratório realizado com a coach Kátia Marcos Gomes. Disponível em < [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_12\\_1295379877.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_12_1295379877.pdf) >. Acesso em 01 de ago. 2018.

BENNIS, Warren. **A essência da liderança**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BLANCO, V.B. **Um estudo sobre a pratica de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como pratica de gestão de conhecimento**. 216f. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da, **Metodologia Científica**. Disponível em: < <http://fumeec.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476> >. Acesso em: 10 de set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus: 2002.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a administração geral**. São Paulo: Makron, 2000.

DINGMAN. M.E. **Os efeitos do coaching executivo, em postos de trabalho**. 168f. Tese de Doutorado em Liderança Organizacional - Escola de Liderança Estudos, Regent University, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Liderança para Século XVI**. Futura. São Paulo. 2000.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

FRANÇA, Sulivan. **Leader Coach**: Um guia prático para a gestão de pessoas. Ed. Saraiva, São Paulo. 2011.

GASPAR, Denis. J. PORTÁSIO, Renato. M. **Liderança e Coaching**: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. Revista de Ciências gerenciais. Vol. XVIII. Nº 18. 2009.

GRAPEIA, Leonardo. **O que é coaching?** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-coaching/32458/> > Acesso em 10 jul. 2018.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 13 ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.

JORDÃO, Sonia Dias. **A arte de liderar**: vivenciando mudanças num mundo globalizado. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KRAUSZ, Rosa. R. **A conquista da Liderança**. São Paulo: Nobel 2007.

MARQUES, A. L. Gerenciando profissionais e gerentes: carreira, salário e estabilidade no emprego. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais do XVIII ENANPAD**, Curitiba, set. 1994, p. 336-346.

MARQUES, José Roberto. **Coaching para o desenvolvimento de equipes**. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/coaching-desenvolvimento-equipes/> >. Acesso em 11 jul 2018.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. Atlas, São Paulo, 1985.

PORCHÉ, Germaine. NIEDERER, Jed. **Coaching**: O apoio que fazem as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROCHA, Ana Paula de Sousa. BAYLÃO, André Luis da Silva. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT) - 2014. Disponível em < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf> > Acesso em 15 de out. 2018.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 26. Ed. Rio de Janeiro. BestSeller. 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: O Impacto das Emoções. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

## 8 APÊNDICES

### Apêndice I

#### Questionário de pesquisa

Você está participando de uma pesquisa a respeito do **Coaching para potencialização de desempenho**, elaborado por Maria Angélica Sordi da Silva Rocha Loures, cujos dados serão utilizados para a elaboração do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa da Fundação Getúlio Vargas. Você não precisa se identificar para respondê-lo, as respostas serão analisadas de maneira sigilosa. Sendo assim, responda com sinceridade e transparência. Muito obrigado pela colaboração!

1 Qual é o seu gênero?

Feminino                       Masculino

2 Qual é a faixa etária?

até 25 anos                       de 26 a 35 anos  
 de 36 a 45 anos                       mais de 46 anos

3 Qual o seu grau de escolaridade?

Ensino médio completo / tecnólogo  
 Graduação  
 Pós graduação  
 Mestrado  
 Doutorado

Outro: \_\_\_\_\_

4 Tempo de trabalho na empresa atual

até 5 anos.  
 de 6 a 10 anos  
 de 11 a 15 anos

mais de 16 anos.

5 No que diz respeito à liderança de sua empresa, você acredita que as políticas do setor de RH atendem às necessidades dos colaboradores da organização?

Sempre       Frequentemente

As vezes       Nunca

6 Em sua opinião, a liderança da empresa vem enfrentando atualmente algum desses problemas na organização você trabalha?

Cultura organizacional rígida

Hierarquia

Pouca ou nenhuma flexibilidade de horário

Salários incompatíveis com o mercado

Cobrança excessiva por resultados

Falta de plano de carreira

Cultura de desvalorização dos funcionários

Gestão centralizadora

Rotatividade

Outro: \_\_\_\_\_

7 Como você classifica o relacionamento do superior imediato com os demais colaboradores?

Péssimo

Ruim

Bom

Ótimo

Excelente

8 Em sua opinião, o que leva os integrantes da empresa a permanecerem na mesma organização que você?

Cooperativismo

Salário

Plano de carreira

- ( ) Flexibilidade nos horários
- ( ) Status por trabalhar em uma empresa de nome no mercado
- ( ) Oportunidade de crescimento
- ( ) Inovação
- ( ) Desafios e metas palpáveis
- ( ) Ambiente descontraído, com atividades para entretenimento de descanso

Outro: \_\_\_\_\_

9 Em sua opinião, quais as dificuldades e o grande desafio que a empresa tem encontrado para se desenvolver ainda mais?

---

---

---

10 Você já ouviu falar ou conhece a respeito do processo de *coaching executive* nas organizações? Se sim, expresse seus conhecimentos:

- ( ) não
- ( ) Sim \_\_\_\_\_

---

---

11 Em sua opinião, ao realizar uma autoanálise, quais as características positivas você possui para estar trabalhando na empresa? Por quê?

---

---

---

12 Em sua opinião, ao realizar uma autoanálise, quais as dificuldades você acredita que precisa superar para melhorar ainda mais o seu desenvolvimento dentro da empresa? Por quê?

---

---

---