

A photograph of a business meeting. A man in a dark blue suit and tie is leaning over a laptop, looking intently at the screen. To his left, a woman in a light blue blazer is looking towards the laptop. To his right, another woman in a dark blazer is partially visible. The background is a blurred office setting with a window and some papers on a wall.

# A Gestão Estratégica na Administração 3

 Editora  
**Atena**

Ano 2018

Atena Editora

# **A Gestão Estratégica na Administração 3**

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

### Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393 A gestão estratégica na administração [recurso eletrônico] /  
Organização Atena Editora. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora,  
2018.  
3.387 kbytes – (Administração; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-11-6

DOI 10.22533/at.ed.116283107

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Atena Editora.  
II.Série.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A ASCENSÃO PROFISSIONAL E PESSOAL ATRAVÉS DE UM PROGRAMA DE COACHING	
<i>Thaís Furtado Mendes</i>	
<i>Rafael José Ferreira Inácio</i>	
<i>Lucivone Maria Peres de Castelo Branco</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
A INOVAÇÃO DE PROCESSOS E EFICIÊNCIA PRODUTIVA: O CASO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA EM GOIÁS	
<i>Euclides Fernandes dos Reis</i>	
<i>Sara da Costa Fernandes</i>	
<i>Vagner Rosalem</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>25</b>
A INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO NUMA UNIVERSIDADE DO MEIO OESTE DE SANTA CATARINA	
<i>Silvia Marina Rigo</i>	
<i>Gilberto Medeiros Borges Junior</i>	
<i>Liliane Josefa Orso Pinheiro</i>	
<i>Cristina Keiko Yamaguchi</i>	
<i>Rodrigo Regert</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>34</b>
ANÁLISE DE CUSTOS DE RECURSOS NATURAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS DE MINERAÇÃO NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ	
<i>Germano de Paula</i>	
<i>Werner Engel</i>	
<i>Rosemeri Magagnin Kochen</i>	
<i>Susã Sequinel de Queiroz</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>48</b>
CENTRALIDADE E DENSIDADE APLICADA AO CONDOMÍNIO EMPRESARIAL FERROESTE	
<i>Alfredo Mosael Kloster</i>	
<i>Marcos de Castro</i>	
<i>Juliane Sachser Angnes</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>67</b>
COMPARATIVO ENTRE OS PARTIDOS POLITICOS DE 1982 E APÓS A LEI 9504/97, PARA VEREADORES: O CASO DOS SEIS MAIORES COLÉGIOS ELEITORAIS DO PARANÁ	
<i>Augusto Cesare de Campos Soares</i>	
<i>Antonio Marcos Flauzino dos Santos</i>	
<i>Edmilson Aparecido da Silva</i>	
<i>Neuza Corte de Oliveira</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>80</b>
DETERMINANTES DA EVASÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UFPI	
<i>Mario Fernandes Lima</i>	
<i>Helder Araujo de Carvalho</i>	
<i>Jefferson Ricardo do Amaral Melo</i>	
<i>Janaína Pereira de Miranda Lima</i>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>91</b>
ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS E PLANEJAMENTO FINANCEIRO: PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	
<i>Fabricio Pelloso Piurcosky</i>	

*Sheldon William da Silva*  
*Jeferson Vinhas Ferreira*  
*Pedro dos Santos Portugal Junior*  
*Claudio Silva Palmuti*  
*Felipe Flausino de Oliveira*

**CAPÍTULO 9 ..... 105**

ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA PARA SUBSTITUIÇÃO DE LÂMPADAS FLUORESCENTES TUBULARES POR LED

*Paulo André Dias Jácome*  
*Breno Felipe Ribeiro Leite*

**CAPÍTULO 10 ..... 124**

GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA PARA IDOSOS – O CASO DO MUNICÍPIO DE DUQUE DE CAXIAS-RJ

*Ione Andrade Loureiro*  
*Maria Cristina Fogliatti de Sinay*  
*Laura Sinay*  
*Iluska Lobo Braga*

**CAPÍTULO 11 ..... 144**

GRAU DE COMPLEXIDADE TECNOLÓGICA DAS ATIVIDADES DE P&D DAS SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS E OS SETORES DE ATIVIDADE ECONÔMICA

*Roberto Costa Moraes*

**CAPÍTULO 12 ..... 157**

INADIMPLÊNCIA NO SERVIÇO DE INTERNET: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS SUAS CAUSAS EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DE PALMEIRA DAS MISSÕES – RS

*Mariane Daros*  
*Nelson Guilherme Machado Pinto*

**CAPÍTULO 13 ..... 174**

METODOLOGIA ATIVA NO PROCESSO DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM PARA O PROCESSO DECISÓRIO

*Adival de Sousa Monteiro*  
*Gabriel Luís da Conceição*  
*Paloma de Lavor Lopes*  
*Sheila Maria de Souza Santos*  
*Waldemar Vicente Júnior*

**CAPÍTULO 14 ..... 188**

MODELOS DE NEGÓCIOS COMO UNIDADE DE ANÁLISE: UM ESTUDO COMPARATIVO

*Bruna Habib Cavazza*  
*Thais Assis de Souza*  
*Luiz Guilherme Rodrigues Antunes*  
*Andréa Aparecida da Costa Mineiro*  
*André Luiz Zambalde*

**CAPÍTULO 15 ..... 208**

O COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL BAEZA NA CIDADE DE GOIATUBA- GO

*Thaís Furtado Mendes*  
*Everton Sousa Pereira*  
*Lucivone Maria Peres de Castelo Branco*  
*Michelly Cândida Campos*  
*Samylla Aparecida Silva*

<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>221</b>
OS EFEITOS DO COMING OUT NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
<i>Giovanna Belfort Moreira</i> <i>Fabiula Meneguete Vides da Silva</i>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>237</b>
PERCEPÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO NATURALEMDR3DS NO SUPORTE AO TRATAMENTO DE TRAUMAS CAUSADOS PELA VIOLÊNCIA	
<i>Rosa Amelita Sá Menezes da Motta</i> <i>Gerson Gomes Cunha</i> <i>Luís Alfredo Vidal de Carvalho</i> <i>Altemar Sales de Oliveira</i> <i>Saulo Barbará de Oliveira</i> <i>Viviane Farias do Nascimento</i>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>250</b>
PRESENTEÍSMO: A SAÚDE OCUPACIONAL, RELAÇÕES E CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS DO TRABALHO, OBSERVANDO A CONTRIBUIÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
<i>Hellen Daici Scariotte</i> <i>Marcos Fabricio Juszczak</i>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>258</b>
QUALIDADE DO ATENDIMENTO NA EMPRESA ALTO PADRÃO LABORATÓRIO	
<i>Lucivone Maria Peres de Castelo Branco</i> <i>Thaís Furtado Mendes</i> <i>Amanda Gabriela Scofoni da Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>273</b>
TRABALHO, MAS NÃO TENHO EMPREGO: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS VENDEDORES AMBULANTES DA GRANDE VITÓRIA-ES	
<i>Marcelo Loyola Fraga</i> <i>Bruna Pereira Modzelewski</i> <i>Gideão Costa de Oliveira</i> <i>Rafaella Bazoni Rossi</i> <i>Muryan Passamani da Rocha</i>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>285</b>
UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA: BLOGS NAS AULAS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
<i>Rosa Amelita Sá Menezes da Motta</i> <i>Altemar Sales de Oliveira</i> <i>Biancca Scarpeline de Castro</i>	
<b>SOBRE OS AUTORES</b> .....	<b>297</b>

## A ASCENSÃO PROFISSIONAL E PESSOAL ATRAVÉS DE UM PROGRAMA DE COACHING

### Thaís Furtado Mendes

Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO  
Goiatuba-GO

### Rafael José Ferreira Inácio

Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO  
Goiatuba-GO

### Lucivone Maria Peres de Castelo Branco

Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO  
Goiatuba-GO

**RESUMO:** O processo de *coaching* desenvolve a capacidade de resolver seus problemas e alcance seus resultados almejados sempre explorando as competências da pessoa. Através do programa é possível buscar melhorias efetivas e duradouras de forma acelerada em um espaço de tempo reduzido. Realizado através de sessões, a ferramenta garante um desenvolvimento constante através do autoconhecimento e do desenvolvimento de competências e habilidades para lidar com situações rotineiras. O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influencia de um programa de *coaching* no desenvolvimento pessoal e profissional de gestores. O maior resultado do *coaching* é o aumento dos resultados em todas as áreas da vida do *coachee*. O aprendizado criado pelo treinamento alavanca o nível de satisfação pessoal e profissional trazendo para o *coachee* maior realização, qualidade de vida

e o equilíbrio de suas emoções.

**PALAVRAS CHAVE:** *Coaching*, *Coachee*, desenvolvimento de competências.

**ABSTRACT:** The coaching process develops the ability to solve your problems and achieve your desired results by always exploring the person's competencies. Through the program it is possible to seek effective and lasting improvements in an accelerated way in a reduced time frame. Accomplished through sessions, the tool guarantees a constant development through self-knowledge and the development of skills and abilities to deal with routine situations. The general objective of this research is to analyze the influence of a coaching program on the personal and professional development of managers. The greatest result of coaching is the increase in the personal and professional results of the individual. The learning created by the training leverages the level of personal and professional satisfaction bringing to the coachee greater achievement, quality of life and the balance of their emotions.

**KEYWORDS:** *Coaching*, *Coaching*, Skills Development

### 1 | INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no cenário econômico e político mundial estão impactando

claramente nas estratégias das empresas, onde a opção mais sensata é desenvolver as pessoas para que estas estejam preparadas para as constantes mudanças de cenário.

O *coaching* é um processo que busca melhorias efetivas e duradouras de forma acelerada em um espaço de tempo reduzido. Realizado através de sessões, a ferramenta garante um desenvolvimento constante através do autoconhecimento e do desenvolvimento de competências e habilidades para lidar com situações rotineiras.

O *coaching* revela a chance das empresas enfrentarem os desafios dos mais variados níveis permitindo que os colaboradores aprendam enquanto trabalham e concilie e aplique a ferramenta também no seu âmbito pessoal, levando assim a conquista do equilíbrio em todas as principais áreas da sua vida.

Ao procurar um programa de *coaching* indivíduo busca a constância na excelência como indivíduo e como profissional. Com a tendência das pessoas de regressar aos seus velhos hábitos de comportamento, a ferramenta permite, periodicamente, reforçar seus aprendizados para que os torne constante e o *coachee* não sofra perdas durante a busca dos seus objetivos.

Esse trabalho trata do estudo da ferramenta *coaching* e como ela está contribuindo para o desenvolvimento das organizações e das pessoas, levando em conta as habilidades e competências desenvolvidas em um programa de treinamento. A pesquisa foi realizada em forma de um estudo de caso, e teve o objetivo de identificar a influencia de um programa de *coaching* no desenvolvimento pessoal e profissional de gestores.

Torna-se relevante a verificação da eficácia de um programa de *coaching* de forma a constatar se realmente ele tem sido eficiente no que se propõe: desenvolver habilidades e competências além de auto conhecimento de forma a contribuir para a ascensão pessoal e profissional das pessoas que procuram esse tipo de treinamento. Analisar gestores depois de um processo de *coaching*, permite identificar a importância do auto conhecimento e como ele contribui para desempenho pessoal e profissional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Coaching* definições e conceituação

Foi na Inglaterra, conforme Chiavenato (2002), na década de 70, que o *coaching* passou a ser relacionado unicamente aos esportes. Nessa época, todo atleta ou equipe esportiva era direcionado por um *coach*, um treinador responsável por desenvolver os esportistas.

Para Krausz (2007), *coaching* é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no presente e no futuro, que auxilia uma pessoa ou um grupo de pessoas a atingirem seus objetivos por meio da identificação, do entendimento e do aprimoramento de suas competências.

Efetivamente, Launer (2007, pg.22) defende que “o *Coaching* parte de realidades científicas, e consiste em ter um corpus de ferramentas e técnicas, em última instância sua aplicação requer como sempre: criatividade, visão, análise e intuição”. Podemos também definir como papel do *coach* “o de facilitar o movimento do cliente através da autoregulação para alcançar a meta” (GRANT, 2003, p. 256).

Por seu turno, Outhwaite e Bettridge (2009, pg.76) concluem que o potencial prático do *Coaching* está relacionado com o “apoio do desempenho individual e desenvolvimento da equipa mas, também pode suportar o desenvolvimento organizacional por meio das pessoas e equipas”.

A necessidade de investigar o *Coaching* está relacionada com dificuldades na sua própria definição, sendo que as diversas abordagens podem contribuir para uma maior dúvida, por parte de quem contrata o serviço, e/ ou pelos próprios clientes.

Ferreira (2008) verifica que não existe congruência na percepção dos envolvidos, quando estes são a organização, *coach* e cliente, por não conseguirem distinguir as características do processo de *Coaching* com as de mentoring ou consultoria. Também, Barosa-Pereira e Vieira (2010) corroboram a ideia, uma vez que existem várias metodologias, diversos estilos.

Grant (2006) refere mesmo que pela diversidade de profissionais de *Coaching* é possível concluir que este se baseia numa ampla gama de abordagens metodológicas e numa variedade de disciplinas de *Coaching*. Pela diversidade de abordagens, Brock (2008) investiga quais as bases teóricas do *Coaching* e identifica as seguintes: consultoria; gestão; ensino, aprendizagem, *Coaching* e desenvolvimento; *mentoring*; aconselhamento; neurociências; psicologia clínica, organizacional, educacional, de desenvolvimento e aplicada ao desporto e às artes performativas.

Deste modo, é fundamental que os *coaches* delimitem e fundamentem a sua prática e o *Coaching* profissional pode ser definido como teoricamente fundamentado, dirigido para um alvo, sistemático e destinado a facilitar a mudança sustentada (GRANT & CAVANAGH, 2004).

## **2.2 Competências e comportamentos do *coaching***

ZARIFAN (2001) afirma que a competência profissional é uma mobilização de recursos internos e externos ao individuo para enfrentar as situações do trabalho. Uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos, utilizado em uma situação profissional. No *coaching* as competências deve se manifestar no desempenho das atividades dos trabalhadores agregando valor a organização.

Os profissionais de *Coaching* distinguem-se pela colaboração igualitária; ênfase na definição de metas de colaboração entre o *coach* e cliente, e o reconhecimento de que, embora o *coach* tenha experiência em facilitar a aprendizagem através do *Coaching*, não precisa necessariamente de altos níveis de domínio de conhecimento específico na área escolhida pelo cliente (Grant & Cavanagh, 2004).

Connor e Pokora (2007) defendem que os *coaches* devem comunicar com valorização, respeito e empatia, para além de respeitarem as normas reconhecidas.

As autoras Gyllensten e Palmer (2007) argumentam que o relacionamento de *Coaching* é primordial, composto por três subtemas, entre eles o relacionamento de *Coaching*, confiança e transparência relativa ao processo de *Coaching*.

Verdadeiramente, a confiança tem um papel fundamental para desenvolver um bom relacionamento entre o *coach* e o cliente, “quando a confiança e confidencialidade estavam presentes, era possível para o cliente “baixar a guarda” e compartilhar informação sensível com o coach, incluindo aspetos de si mesmo percebidos como menos perfeitos” (Gyllensten & Palmer, 2007, p. 172).

Deste modo, um valioso relacionamento de *Coaching* é essencial, onde a confiança e a transparência estão presentes. Também Baron e Morin (2009) concluem que a relação coach-cliente representa um pré-requisito para que o processo de *Coaching* seja eficaz.

Dagley (2010) defende que o coach deve ter competência e visão de diagnóstico, como também construção de aporte, criar segurança e capacidade de escuta, em que estes últimos estão ligados com o compromisso gerado por parte do cliente. Igualmente Passmore (2010) identifica uma lista de comportamentos esperados por parte do coach para maior benefício do processo, tais como a experiência do coach; coach afirmativo e de apoio, mas não-diretivo; sem – julgamentos, que mantêm a independência e confidencialidade; capaz de conter a emoção; que desafia mas ao mesmo tempo apoia; facilidade de resolver problemas; cria tarefas para casa; utiliza instrumento de auto e ferramentas e técnicas; oferece perspectivas alternativas; questiona, ouve e reflete de volta; fica focado.

### **2.3 Coaching no desenvolvimento de competências**

Segundo Chiavenato (2002, p.41) “*Coaching* é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho”. Neste mesmo contexto, Marques (2012) reforça este conceito quando menciona que de maneira sintética e objetiva, *coaching* pode ser caracterizado como o processo conduzido por um profissional Coach, visando identificar o estado atual de seu Coachee (Cliente) e caminhar junto com ele até um estado desejado.

Sobre a responsabilidade desses papéis Bloch, Mendes e Visconde (2012, p. 28) também reforçam que o coachee é o protagonista para essa evolução, e com a ampliação da visão sistêmica e estratégica permitirá atingir resultados mais sustentáveis.

Ruas (2001, p.7) comenta que “a efetividade dos processos de mudança estariam associados à revisão e ao desenvolvimento da maneira de pensar e atuar dos gestores, expressão essa muito próxima da noção de competência [...]”.

Um processo de *coaching* é definido sob o enfoque de um processo de aprendizagem contínuo, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal (KRAUZ, 2007). O principal objetivo é promover a oportunidade de pessoas refletirem sobre seus valores, crenças e incorporando, novas aprendizagens.

O papel do *coach*, conforme Castellani (2007), está associado a um profissional que irá dialogar, questionar e confrontar o *coachee* de forma a estimulá-lo a planejar as próximas ações, que resultando em futuras implementações. Com respeito tirando da zona de conforto para buscar formas e opiniões para melhorar o processo.

O *coach*, profissional responsável por guiar o processo, auxilia o cliente denominado *coachee*, a atingir o máximo do seu potencial, incentivando-o na busca dos resultados e ensinando-o a aprender com seus próprios recursos e limites. A técnica visa a auxiliar no estabelecimento de metas de maneira organizada para o alcance de um determinado objetivo. O *coach*, inicialmente, realiza uma avaliação detalhada da situação atual do cliente e, então, orienta a elaboração de um plano de ação com objetivos e metas tangíveis, que possam ser monitoradas no processo. *Coaching*, dessa forma, representa foco, ação, resultado e melhoria contínua de acordo com o Behavioral *Coaching* Institute (2011).

Enquanto Grant (2006, pg.13) argumenta que o *Coaching* profissional “contemporâneo é uma metodologia transdisciplinar para promover a mudança individual e organizacional e compreende tanto a vida pessoal e/ou no local de trabalho com a equipa, os gestores e executivos”. Biswas-Diener (2009) apoia a ideia que o “*Coaching* pessoal é uma relação profissional em que os coaches trabalham com os clientes para facilitar a aprendizagem experiencial e melhorar o funcionamento e desempenho, muitas vezes em contexto de trabalho em direção a objetivos específicos” (p. 1).

O *coach* auxilia no processo de definir as prioridades e de planejar as ações, com o objetivo de alcançar os resultados esperados. Para viabilizar essas ações, são estabelecidas metas alcançáveis e específicas num prazo viável. Krausz (2007) ainda afirma que o *coaching*, denominado como atividade ou processo, funciona como uma ferramenta de gestão empresarial que possibilita transformação e crescimento na forma de ser, pensar e estar no mundo, agilizando o processo de tomada de decisão.

Clutterbuck (2008, p. 11) menciona que “o profissional do *coaching* atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas, usando uma combinação de paciência, insight, perseverança e interesse genuíno entre as pessoas, acessando seus recursos internos e externos e, com isso, melhorar o seu desempenho”

A confiança é a base do relacionamento que irá proporcionar a prática do *coaching*, Araújo (2011) considera que ao confiarmos nos outros, nos colocamos em uma posição de vulnerabilidade, ao ter que administrar o risco do desapontamento, e acrescenta: “Quem não confia nas pessoas não corre risco algum de se desapontar, mas nunca saberá o significado e nem a extensão da palavra respeito” (ARAÚJO, 2011, p. 105). O sucesso do *coaching* também implica em uma relação de respeito,

buscando um estreitamento do relacionamento, possibilitando o potencial de troca e delimitação de objetivos.

De acordo com Bloch, Mendes e Visconde (2012, p. 106) o coach pode ser desempenhado por diferentes figuras inseridas na vida do indivíduo:

Informal – não há uma estruturação formal, mas a intervenção contribui para o desenvolvimento do indivíduo. Exemplo desta atuação é a relação entre pais e filhos.  
Funcional – são líderes que se dedicam ao desenvolvimento de seus liderados.  
Técnico – desenvolvimento técnico do profissional, portanto, requer uma atuação especialista.  
Executivo – foca o desenvolvimento profissional, em todos os seus âmbitos.

Bloch, Mendes e Visconde (2012, p. 106) consideram o quanto a intervenção de um coach pode causar grandes impactos quando mencionam: “um *coaching* malfeito pode causar grandes transtornos na vida e na carreira de um profissional, com reflexo nas organizações”.

## 2.4 Processo de *coaching*

Com o desenvolvimento do mercado de trabalho e a valorização do capital humano, as organizações procuram líderes que saibam compreender e reconhecer o potencial de seus liderados, de forma que possam ser gerados melhores resultados. De acordo com Di Stéfano (2005), na busca dessas melhorias, muitas empresas estão proporcionando programas de *coaching* para seus gestores.

O líder é responsável por influenciar e mover as pessoas em todos os âmbitos da companhia, desde o projeto a ser desenvolvido e executado até grandes mudanças da companhia. É seu exemplo, atitudes e diretrizes irá estimular o terceiro pilar do processo de *coaching* dentro do cenário organizacional, que é a gestão da mudança. De acordo com Araújo (2010, p. 52), “... está na liderança a chave das transformações culturais mais valiosas para o negócio”. Portanto, equilibrar esses fatores possibilita que o executivo atinja um nível de maturidade profissional mais elevado que irá proporcionar ações mais estratégicas, sejam orientadas a resultados ou a pessoas, e estas passarão a um padrão de envolvimento espontâneo as novas propostas e desafios gerando resultados sustentáveis.

Conforme Chiavenato (2002), liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos e, dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de certa maneira ou a seguir um curso particular de ação. Maximiano (2000) define liderança como um processo de influenciar o comportamento e a forma de pensar de outras pessoas e tem a característica de ser atemporal e não exigir a proximidade física. Outra definição proposta pelo autor é a de que liderança é a realização de metas por meio da organização de esforços de seus colaboradores.

Downey (2010) acredita que uma das competências centrais gerenciais está focada na liderança, elemento fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Ser eficaz é a função do gerente, independente do lugar onde trabalhe,

espera-se que o gerente faça com que as coisas sejam realizadas. Fatores como inteligência, imaginação e conhecimento, são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados (DRUCKER, 1976).

Downey (2010) ressalta que, um estilo de liderança contemporânea é o *coaching*, é muito mais do que apenas uma técnica nesse processo, o *coaching* surge como outro elemento crítico do trabalho do gerente. *Coaching* é um processo interativo através do qual um coach (treinador/formador) presta assistência ao *coachee* (cliente que recebe o *coaching*/formando) de modo a obter o melhor de si mesmo. O *coach* ajuda a pessoa a alcançar determinados objetivos fixados, utilizando os seus próprios recursos e habilidades da forma mais eficaz (ARAUJO, 2006).

O processo de *coaching* auxilia o gestor a compreender a situação atual da organização e, ao mesmo tempo, entender para onde ela está naturalmente se encaminhando. É possível, também, identificar os hábitos menos eficientes e as maiores dificuldades no que tange à visão e à condução do negócio, de acordo com Araújo (1999).

### 3 | PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa pois segundo Michel (2009) na pesquisa qualitativa cogita que há uma relação dinâmica, peculiar, contextual e passageiro entre o objeto de estudo e o pesquisador.

Sampieri (2013) diz que o foco qualitativo é escolhido quando o autor busca entender o ponto de vista dos participantes sobre as manifestações que os rodeiam.

Também é descritiva pois segundo Michel (2009) ela pretende explicar e verificar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com bastante precisão, observando as conexões, e a interferência que o ambiente exerce sobre ela.

Já Sampieri (2013) descreve que ela investiga especificadamente as propriedades, os perfis e as características, processos, comunidades, grupos, objetos ou qualquer outro acontecimento que possa ser sujeito a uma investigação.

O primeiro passo para levantamento de efetivo de uma investigação é a revisão bibliográfica do tema. A respeito da pesquisa bibliográfica, o autor Lakatos (2010, p. 166) afirma que “A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo”.

Quanto ao processo metodológico, classifica-se esse estudo como um estudo de caso por analisar a influencia de um programa de *coaching* no desenvolvimento pessoal e profissional de gestores.

De acordo com Gil (1991): “o delineamento se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa” (GIL, 1991, p. 79).

A técnica utilizada para coleta de dados foi por meio de uma entrevista semi

estruturada feitas por *Skype* com 10 participantes do programa em estudo. As entrevistas foram realizadas no período de 19 de maio de 2017 até o dia 23 de maio de 2017 e contavam com 18 questões abertas. Por se tratar de um estudo de caso, a amostra foi intencional e não probabilística.

De acordo com Salvador (1980) apud Ribeiro (2008), a entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente, e com maior profundidade, os pesquisadores das áreas das ciências sociais e psicológicas. Recorrem estes à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas.

Para maior facilidade da análise do conteúdo das entrevistas, foi solicitado aos entrevistados a gravação da mesma sendo autorizado por todos.

Sobre a análise de conteúdo trata-se na condição de método, conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza objetivos de descrição do conteúdo e estratégias sistemáticas (BARDIN, 2009):

A análise do conteúdo, em suas primeiras utilizações, assemelha-se muito ao processo de categorização e tabulação de respostas a questões abertas. Criada inicialmente como uma técnica de pesquisa com vistas a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de comunicações em jornais, revistas, filmes, emissoras de rádio e televisão, hoje é cada vez mais empregada para análise de material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa (Machado, 1991, p. 53).

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2005, p. 15). Bardin (1977, P. 42) conceitua a análise de conteúdo como:

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

O objeto da pesquisa é o programa de treinamento *Personal e professional coaching* do Sociedade Brasileira Sociedade Brasileira de *Coaching*, uma empresa global, localizada no Brasil e nos Estados Unidos. Pioneiros em *coaching* no país desde 1999, fundada por Vilela da Mata e Flora Victoria o treinamento promete resultados comprovados por meio de metodologias próprias e exclusivas além de soluções conforme o perfil e a necessidade de cada pessoa ou empresa, aplicada por *coaches* altamente especializados.

#### 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de identificar as competências e habilidades desenvolvidas durante o processo de treinamento de *coaching* e os resultados alcançado de forma individual dos entrevistados, faz-se necessária a caracterização da amostra a fim de comparar o antes e depois do processo de treinamento em estudo.

A respeito do perfil dos envolvidos no estudo, verificou-se que a maior parte da é do sexo masculino, representando 60% dos entrevistados e 40%, do sexo feminino. A ferramenta teve uma maior procura por pessoas entre 36 e 45 anos, representando 40% dos entrevistados seguido pelos indivíduos com faixa etária entre 26 a 35 anos com 30% de procura pelo programa. A identificação da faixa etária pode se justificar por nessa idade, as pessoas já estarem inseridas no mercado de trabalho a alguns anos e estarem em busca de novas oportunidades e ascensão. Quanto a formação, observou-se que 40% dos entrevistados tem formação de nível superior completo, 30% pós graduação completa e 20% pós graduação incompleta. Conclui-se assim que os indivíduos que procuram o curso de *coaching* tem elevado nível de conhecimento. A respeito do tempo de empresa 40% dos participantes estão no trabalho atual a menos de 5 anos, 20% tem mais de 5 e menos de 10 anos de empresa e 20% estão a menos de um ano, tendo aberto seu próprio negócio depois do treinamento de *coaching*.

Todos os entrevistados participaram do treinamento de 40 horas oferecido pelo Sociedade Brasileira de *Coaching* no mês de janeiro de 2017, dos dias 19 a 22 com um duração 10 horas diárias. Os entrevistados de forma geral escolheram a Sociedade Brasileira de *Coaching* pela autoridade e reconhecimento do instituto no país e pelo peso que o certificado de conclusão de curso nesse intituto tem no currículo. De acordo com entrevistado B “por ser uma instituição com histórico pautado pelo caráter e compromisso com a formação de *coaching* e também pela dimensão de resultados significativa reconhecida mundialmente”.

São vários os fatores que contribuíram para que os entrevistados se interessassem pelo aprofundamento na ferramenta de *coaching*, mais o principal levantado foi o fato dela contribuir com amadurecimento, aquisição de competências e adaptação aos processos organizacionais com melhora considerável no desempenho.

Observa-se que 60% dos entrevistados buscaram desenvolver as habilidades profissionais e pessoais com o treinamento. 30% apenas tinham interesse em crescimento profissional e 10% tinham objetivos pessoais.

O objetivo do *coaching* é alavancar cada vez mais os pontos positivos nas diversas áreas da vida, conquistando uma maior satisfação pessoal e profissional, absorvendo ainda uma melhoria na qualidade de vida e um equilíbrio de emoções. Para facilitar na busca pela excelência as pessoas tem acesso a técnicas e metodologias que contribui para evolução da carreira e dos negócios.

Quando questionados sobre as habilidades que procuraram desenvolver percebeu-se a preocupação em desenvolver a capacidade de liderança pela maioria dos entrevistados (50%). “O fato é que a liderança gera uma maior integração e comprometimento por parte dos colaboradores.” disse o entrevistado D. Para eles é sumariamente importante que todos os recursos estejam focados de forma adequada ao crescimento e sustentação do negócio. Durante o processo foi possível verificar que a liderança já se fazia presente nos hábitos da maioria dos entrevistados, a maneira de liderar que foi aprimorada durante o *coaching*. A comunicação também foi

levantada como a habilidade a ser desenvolvida com o programa por 30%. A habilidade é importante pois muitas barreiras podem ser quebradas e o resultado esperado seja alcançado quando se tem uma linguagem clara de forma com que todos os liderados entendam e trabalhe em prol do objetivo maior. O não desenvolvimento da habilidade pode fazer com que o profissional não seja reconhecido e as perdas de possibilidade de ascensão sejam maiores, além disso ele pode não ser lembrado pelo líder e desenvolver uma imagem ruim perante todos a sua volta.

As habilidades de relacionamento interpessoal e administração do tempo foram lembradas por 10% dos participantes que queriam melhorar seu poder de persuasão e motivação, para o cumprimento de metas e objetivos organizacionais.

Questionados sobre as habilidades que julgam possuir, os entrevistados responderam ser comprometidos e de fácil relacionamento interpessoal. que mesmo aparecendo como um aspecto positivo a competência só foi desenvolvida durante o processo de *coaching* e afirmam que a capacidade de comunicação interpessoal foi altamente desenvolvida, aprimorando cada vez mais a relação com subordinados, superiores e equipe como um todo. Segundo o entrevistado B “as informações repassadas pela diretoria nem eu e nem minha equipe conseguíamos assimilar todos os temas abordados, depois que enxerguei essa fraqueza foi possível além de assimilar, repassar de forma com que todos entendessem”.

Para 40% dos entrevistados, a autocrítica é estimulada a partir do momento em que a pessoa desenvolve o autoconhecimento, pois é a partir daí que ele consegue entender melhor suas competências e suas limitações, e depois que toma consciência percebe que a mudança de comportamento está estreitamente relacionada ao autoconhecimento. “Quando a pessoa toma conhecimento de si mesmo, de suas forças e de suas fraquezas, é possível agir de forma que suas potencialidades sejam cada vez mais alavancadas e seus outros aspectos sejam melhorados”. Disse o entrevistado B.

A partir dos dados obtidos, foi possível identificar que o alinhamento de metas é mencionado por 70% dos entrevistados como o resultado principal atingido. Ficando mais claro com a fala do entrevistado D que “o alinhamento de objetivos torna o caminho mais claro e específico e é possível enxergar a sensação de dever cumprido depois que aquele resultado depois for alcançado.”

A fluidez nos processos foi mencionado por 40% dos participantes depois de questionados sobre diferença do antes e depois do *coaching*, o que se torna mais evidente quando o entrevistado G destaca que “foi possível identificar os empecilhos que afastava a empresa dos seus objetivos, traçar um plano pra eles, determinar um tempo pra meta ser alcançada e ainda depois entender como pudesse ser superado. Sem dúvidas, essa maturidade que o programa me atribuiu eu repassei para a equipe.”

Depois do *coaching*, os participantes evidenciam a melhoria contínua como o mais importante resultado alcançado. Nota-se o ganho de uma consciência comparada a necessidade de melhorar constantemente seus hábitos organizacionais, comportamentos e conseqüentemente seus objetivos. Salientando que a busca pela

excelência torna factível depois de uma mudança de mentalidade, sendo a maneira de enxergar os pontos positivos do seu âmbito pessoal e profissional e principalmente os que precisam ser melhorados. Está é uma das mais importantes competências desenvolvidas, considerando um comercio em desenvolvimento, que requer uma rápida resposta à mudanças e uma maior capacidade de adaptação.

Citada como resultado respeitável pelos participantes, a determinação de objetivos, se relaciona a melhoria contínua. O meio mais eficaz para satisfazer a necessidade de mudança é traçando objetivos. E a ferramenta estudada torna mais eficaz a identificação das metas, e também a identificação da melhor forma de realizá-la, definindo prazos para a realização das atividades, o que torna o método ainda mais eficiente e interessante.

Com relação a realização profissional depois do programa de coaching, constatou-se que a satisfação foi bem maior depois da realização do treinamento. Observa-se que 90% dos entrevistados se mostraram satisfeitos com o resultado do treinamento, estando realizados profissionalmente. Ficou claro que o auto conhecimento e o desenvolvimento de habilidades depois de um processo de *coaching* levou com que eles tomassem mais clareza de suas posições e de seus objetivos eliminando as incertezas e conquistando uma realização antes não enxergada. Essa clareza ainda fez com que o entrevistado C deixasse seu atual emprego em uma multinacional para abrir seu próprio negocio como diz “encontrei definitivamente minha vocação, hoje faço o que realmente gosto, ajudas as pessoas a se desenvolver e encontrar uma felicidade plena, assim como aconteceu comigo”.

O *coaching* quando realizado com pessoas que estão dispostas a mudanças, pessoas que estão determinadas a desenvolver particularidades essenciais para o alcance de objetivos profissionais se torna um método eficaz. Caso contrário, a frustração poderá ser adquirida pelo *coach* e pelo *coachee*.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de *coaching* é a constância do aprendizado, aplicação prática, tomada de decisão e foco, depois vem os benefícios.

O maior resultado do *coaching* é o aumento dos resultados em todas as áreas da vida do *coachee*. O aprendizado criado pelo treinamento alavanca o nível de satisfação pessoal e profissional trazendo para o *coachee* maior realização, qualidade de vida e o equilíbrio de suas emoções.

Portanto, o único pré requisito para aquisição da ferramenta ou das poderosas seções que a ferramenta oferece é a disposição em mudar os hábitos e aderir atentamente a todo o processo.

O *coachee* ou *coach* precisa estar ciente que são protagonistas e não vítimas dos resultados positivos e negativos que vierem a acontecer durante o processo. Não deverá nenhuma das partes durante e depois do processo de *coaching* procrastinar

ou viver em *looping*.

O *Coaching* é ação e permanecer por todo o processo com o objetivo inicialmente determinado não irá dificultar a continuidade do processo.

As pessoas que buscam um treinamento ou sessões de *coaching* são ambiciosas e não são acomodadas nas suas posições, geralmente não estão satisfeitos com os resultados que vêm apresentando e em um determinado momento se sentem perdidos.

Depois de passar por um processo de *coaching* a pessoa retoma o controle de suas emoções e o equilíbrio em todas as áreas de sua vida o que eleva seus resultados e amplia sua satisfação. Seus objetivos ficam mais evidentes e ele consegue planejar melhor as ações para alcançá-los.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Anne. **Coaching: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.

BARBALHO, Célia Regina; MORAES, Suely. **Guia para normalização de relatórios técnico-científicos**. Amazonas: Universidade Federal do Amazonas, 2003.

BAJGAR, J., CIARROCHI, J., LANE, R., & Deane, F. P.. **Development of the Levels of Emotional Awareness Scale for Children (LEAS-C)**. British Journal of Developmental Psychology, 2005, pp. 569-586.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BAROSA-PEREIRA, A. & Vieira, D. A. **Coaching em Portugal: Evolução das práticas dos coaches**. In E. Vaz, & V. Meirinhos, Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas: Os artigos de investigação e intervenção (pp. 458-464). Santo Tirso: Editorial Novembro, 2010.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2004.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: .Acesso em: 05 maio. 2017.

BUCKLE, T. "It can be life-changing"; an interpretative phenomenological analysis of the coach and coachee's experience of psychometrics in *coaching*. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, 2012, 6, pp. 102-118.

CÂMARA, P. B., RODRIGUES, J. V., & GUERRA, P. B. **Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Dom Quixote. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Construção de talentos**. *Coaching & Mentoring: as novas ferramentas de gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching Eficaz**. São Paulo: Gente, 2008.

CLUTTERBUCK, D.. **Coaching Eficaz: Como orientar a sua equipe para potencializar resultados**. São Paulo: Editora Gente. 2007.

COIMBRA, S., & FONTAINE, A. M. **Adaptação da Escala de Autoeficácia Generalizada Percebida** (Schwarzer & Jerusalem, 1993). In A. P. Soares, S. Araújo & S. Caires (orgs.), *Avaliação psicológica, formas e contextos*, (pp. 1061-1069). VI Braga: APPOINT, 1999.

CONNOR, M.; POKORA, J. (2007). What is effective *coaching* and mentoring at work? In M. Connor, & J. Pokora, *Coaching & Mentoring at Work: Developing Effective Practice* (pp. 4-22). The McGraw-Hill Companies.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, M. A. (2008). **Coaching - Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

JOIA, L.R, RUIZ, T., DONALISIO, M. R. Condições associadas ao grau de satisfação com a vida entre a população de idosos. **Rev. Saúde Pública**, 41(1), 2007 ,pp. 131-138.

JUNIOR, M. D. **A dimensão do sucesso em coaching**: uma análise do contexto brasileiro. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012.

MARTINEZ, L. F., & Ferreira, A. I. **Análise de Dados com SPSS: Primeiros Passos**. 3ª ed. Lisboa: Escolar Editora, 2010.

PINA E CUNHA, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Lisboa: Edições Sílabo. 2010.

ZAHAROV, A. **Coaching**: Caminhos para a transformação da carreira e da vida pessoal. Rio de Janeiro: Braspor, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

SAMPIERI, R. H. *et al.* **Metodologia de pesquisa**.5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85107-11-6

