

## **COACHING COMO POTENCIALIZADOR DE PESSOAS – UM ESTUDO DE CASO COM LÍDERES NÃO EXECUTIVOS**

COAN, Vanessa Fernandes<sup>1</sup>  
WINTER, Daiane Cristina<sup>2</sup>  
COELHO, Sergio Crocetta<sup>3</sup>

**RESUMO:** Atualmente, muitas empresas utilizam o coaching como ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e resultados por ser um processo que desenvolve novas competências, habilidades e comportamentos. Este artigo apresenta os resultados de pesquisa do tipo exploratória com procedimento técnico de estudo de campo mediante aplicação de questionários com questões mistas a subordinados diretos e a líderes de uma empresa do ramo de combustível, conveniência e transporte, utilizando-se o coaching. O objetivo foi o de verificar se o coaching atua positivamente em todos os tipos de líderes, inclusive nos que possuem pouco conhecimento técnico e/ou grau de escolaridade. Como resultados propõem-se a implementar a competência de comunicação e avaliar se é necessária a utilização de outras ferramentas para resultados mais eficientes. As conclusões obtidas foram que o processo atuou de forma positiva tanto em relação à vida profissional como pessoal e na implementação da competência, porém outras ferramentas se fazem necessárias.

**Palavras-chave:** Coaching. Líderes. Competências.

## **COACHING AS A POTENTIATOR OF PEOPLE – A CASE STUDY WITH NON-EXECUTIVE LEADERS**

**ABSTRACT:** Many companies now use coaching as a tool for developing people and results because it is a process that develops new skills, abilities and behaviors. This article presents exploratory research results with a field study technical procedure by applying questionnaires with mixed questions to direct subordinates and leaders of a company in the field of fuel, convenience and transportation, using coaching. The objective was to verify if coaching acts positively in all types of leaders, including those with little technical knowledge and/or educational level. As results, they propose to implement the communication competence and evaluate if the use of other tools is necessary for more efficient results. The conclusions

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração e Psicologia, Pós-Graduada em Gestão Empresarial, Pós-Graduada em Gestão de Pessoas e Pós-Graduada MBA em Coaching e Liderança. Docente nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Gastronomia, Jornalismo, Fisioterapia da Faculdade de Sinop – FASIPE, Gerente de Gestão de Pessoas do Colégio Regina Pacis/Sinop – MT e Regina Coeli/Sorriso-MT, Master Coach e consultora nas áreas de Treinamento e Seleção de Talentos. Endereço eletrônico: [nessa\\_coan@hotmail.com](mailto:nessa_coan@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduada em Administração e Medicina Veterinária, Mestre em Ciências Veterinárias. Docente nos cursos de graduação em Administração, Estética e Engenharia de Produção da Faculdade de Sinop – FASIPE, docente nos cursos de Administração e Ciências Contábeis na Universidade de Mato Grosso – UNEMAT. Endereço eletrônico: [dai\\_winter@hotmail.com](mailto:dai_winter@hotmail.com)

<sup>3</sup> Graduado em Administração. Especialista em pedagogia empresarial. Docente no curso de administração da Faculdade de Sinop – FASIPE.

obtained were that the process acted positively both in relation to professional and personal life and in the implementation of competence, but other tools are necessary.

**Keywords:** Coaching. Leaders. Skills

## **1 INTRODUÇÃO**

A globalização e a competitividade fazem com que as empresas progridam e, para tal, elevam seus padrões de excelência. Antigamente, o foco das empresas estava no produto e, atualmente, passou a centrar-se no capital humano, o que, conseqüentemente, exige equipes mais produtivas, efetivas e facilmente adaptáveis (MARQUES, 2014).

Atualmente, muitas empresas utilizam-se do coaching como ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e resultados. Segundo Marques (2014), as empresas que se utilizam do coaching obtêm uma gestão mais eficaz, tornando-se mais competitivas, além de o processo também auxiliar no desenvolvimento comportamental e gerencial dos colaboradores.

Porém, muito se fala no coaching executivo para o desenvolvimento de lideranças. Dentre as várias definições do termo executivo presente no dicionário Aurélio, encontra-se: “[...] presente, ativo, resoluto, que tem a seu cargo fazer cumprir as leis”, mas, no contexto empresarial, este termo está diretamente ligado a diretores, gerentes, gestores e líderes com vasto conhecimento técnico e administrativo adquirido durante anos de experiência profissional, logo, a pergunta que se faz necessária é: o coaching atua positivamente em todos os tipos de líderes?

Sendo assim, esta pesquisa tem por objetivo geral verificar se o processo de coaching atua positivamente em todos os tipos de líderes, inclusive nos que possuem pouco conhecimento técnico e/ou grau de escolaridade.

Como objetivos específicos, buscou-se verificar se a competência que se pretendia implementar foi alcançada, se os líderes perceberam mudanças positivas tanto em suas vidas pessoais quanto profissionais e se, ainda, há necessidade de outros tipos de ferramentas (treinamentos e seleção de pessoas) para a obtenção de resultados mais eficientes.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com o aumento da competição e da globalização, desde o final do século XX vem ocorrendo um incremento no desenvolvimento de técnicas e metodologias que visam a melhoria da qualidade nas empresas dos mais diversos segmentos, que por sua vez, procuram diminuir o custo de produção, aumentar a produtividade e conseqüentemente a qualidade (SENAC, 2011).

A Gestão de Pessoas por Competências e o Coaching são duas ferramentas extremamente importantes que se inserem neste contexto para impulsionar o aprimoramento das mesmas e com isso torná-las mais eficientes.

### **2.1 Competências**

Com as mudanças que ocorrem na atualidade (sociais, culturais e tecnológicas), as empresas vêm buscando alternativas para se adequarem e, portanto, necessitam cada vez mais de colaboradores competentes e adaptáveis (BATISTA, 2010).

Para Dutra (2000; 2004 apud AMARAL, 2008), em um ambiente de competitividade, os colaboradores devem ser constantemente lapidados para, desta forma, desenvolverem suas competências e, com isso, alcançarem sucesso na vida pessoal e profissional.

Conforme Reeve (2014, p.117), “[...] competência é a necessidade de interagir eficientemente com o ambiente”, ou seja, são os desejos em exercitarem capacidades e

habilidades, com o colaborador buscando e vencendo desafios, o que, conseqüentemente, gera a motivação para o próprio desenvolvimento.

Brandão & Bahry (2005, apud NAHUS, 2010) definem competências humanas ou profissionais como sendo combinações sinérgicas entre conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho profissional. Já para Fleury (2001; 2002, apud AMARAL, 2008), a definição de competência é mais ampla, porque aborda aspectos intelectuais, emocionais e morais e, para alcançá-la, faz-se necessário o aperfeiçoamento constante, visto que a competência é uma “situação”, e como tal é mutável, não sendo correto, portanto, a utilização do termo competente ou incompetente para a qualificação de um indivíduo.

Para Ubeda & Santos (2008) e Nahus (2010) existem dois conceitos para a competência; a Competência Organizacional ou Essencial, ligada à estratégia de negócios, e a Competência Humana ou Individual, relacionada aos colaboradores que trabalham na empresa. Ubeda & Santos (2008) mencionam, ainda, que uma correta identificação das competências essenciais auxilia a reorganização das empresas, oportunizando a clara visualização dos processos envolvidos, dos produtos que serão oferecidos e, também, na identificação das competências humanas necessárias para que atinjam o objetivo a que se propõem.

As três dimensões da competência são: Conhecimentos/Saber (escolaridade, cursos, especializações, etc.), Habilidades/Saber Fazer (experiências e capacidades do colaborador) e Atitudes/Saber Ser (valores, atitudes e normas) (AMARAL, 2008; ZABALA, 1998).

Gramigna (2007) menciona quinze (15) competências como sendo as mais requisitadas no mercado de trabalho brasileiro, dentre elas, pode-se citar: capacidade de adaptação e flexibilidade, empreendedorismo, capacidade negocial, comunicação e interação, criatividade e inovação, cultura da qualidade, liderança, motivação e energia para o trabalho, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

Foi com a exigência contínua dos profissionais devido à competição no mercado que surgiu a Gestão de Pessoas por Competências (GPPC) (AMARAL, 2008). Esta tem por objetivo reconhecer, formar e ampliar as três dimensões de competências citadas anteriormente, de forma que agreguem valor tanto à empresa quanto aos indivíduos (DUTRA, 2004, apud AMARAL, 2008).

Para Gramigna (2007, p. 265), Gestão por Competências caracteriza-se como “[...] um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas”. É nesse contexto de aperfeiçoamento constante e desenvolvimento de competências que se insere o coaching que, segundo Castro (2015), nada mais é do que um processo que fomenta no colaborador o autoconhecimento e, desta forma, o impulsiona a melhorar seu desempenho progressiva e continuamente.

## 2.2 Coaching

Apesar de somente nas últimas décadas o indivíduo ter se tornado o protagonista nas corporações, pesquisas de vários cientistas mostram que as transformações se iniciaram na década de 1940. Carl Rogers (*Counseling and Psychotherapy* – livro lançado em 1942, sobre um estudo das relações industriais), Abraham Maslow (estudou o comportamento das pessoas dentro das organizações e é o idealizador da pirâmide das necessidades humanas), Pierre Weil (educador e psicólogo francês que desenvolveu no Brasil um trabalho sobre desenvolvimento de pessoas dentro de corporações) são apenas alguns deles (BLOCH et al., 2012).

Mais recentemente, outros pesquisadores entraram em cena para transformar ainda mais o meio corporativo, como é o caso de Howard Gardner - que, ao questionar a tradicional visão da inteligência, acrescenta a influência cultural sobre as habilidades verbal e lógica, criando, dessa forma, sete dimensões de inteligência: visual, musical, verbal, lógica, interpessoal, intrapessoal e corporal (BLOCH et al., 2012).

Castro (2015) menciona o pesquisador Ned Herrmann, cuja teoria se baseia no fato de que o cérebro é dividido em quatro quadrantes e cada um deles tem um estilo de pensar predominante, o que chamou de Dominância Cerebral. Neste modelo, cada quadrante possui características próprias e, portanto, são divididos em: analítico, controlador, relacional e experimental.

Matos (2015) menciona William M. Marston, cujos estudos realizados com pessoas que apresentavam comportamentos normais permitiram constatar a existência de quatro tipos básicos de fatores comportamentais: dominância, influência, estabilidade/suporte e conformidade. Esse estudo, por sua vez, é muito parecido ao de Ned Herman. Para finalizar essa breve viagem à evolução do comportamento humano, cita-se Daniel Goleman, autor de *Inteligência Emocional*, que enfatiza a expressão da emoção no sucesso ou não da vida profissional (BLOCH et al., 2012).

Desse modo, na década de 1990, em meio a grandes transformações e abertura de mercado, as empresas perceberam que os antigos treinamentos não desempenhavam o papel esperado. O coaching ganha, então, o mercado para auxiliar indivíduos a preencherem seus gaps de competência (BLOCH et al., 2012).

Para Bloch et al. (2012), o coaching desenvolve competências, habilidades e comportamentos e pode ser classificado em: Coaching Informal (conversas não estruturadas que podem ocorrer entre pais e filhos, professor e aluno, por exemplo, que contribuem para o desenvolvimento de quem recebe as palavras); Coaching Funcional (quando está atrelado à função, ou seja, um líder que orienta seus liderados, portanto exerce a função de coach nos seus liderados); Coaching Técnico (quando se auxilia no desenvolvimento de competências específicas, por exemplo, o gerenciamento financeiro) e Coaching Executivo (processo individual que visa o desenvolvimento pessoal e profissional focado nas necessidades do presente do cliente, por exemplo, a mudança de carreira ou implantação de um novo ciclo).

Castro (2015, p.84) menciona que:

O coaching pode ser definido como um processo que visa a fomentar no colaborador o conhecimento de si mesmo e impulsionar o desejo de melhorar seu desempenho ao longo do tempo. Engloba ainda, a orientação necessária para que a mudança se produza.

Para Marques (2014), coaching é um processo que auxilia na evolução em qualquer área da vida seja pessoal ou empresarial. Logo, o coaching é considerado por muitos autores um processo superior a outras ferramentas por trabalhar o colaborador individualmente conforme suas necessidades, impulsionando-o ao autoconhecimento e conseqüentemente sua evolução.

Marques (2013, apud MARQUES, 2014, p.72), acredita que:

Coaching é um mix de recursos e técnicas que funcionam em ciências do comportamento (psicologia, sociologia, antropologia, medicina, neurociência) e de ferramentas da administração de empresas, economia, esportes, gestão de recursos humanos, planejamento estratégico e outros.

Por se utilizar de várias técnicas interdisciplinares, o coaching atua de forma abrangente corrigindo falhas comportamentais e desenvolvendo competências necessárias aos líderes que por sua vez promoverá alterações em todos os outros colaboradores impulsionando toda a equipe de trabalho e conseqüentemente a qualidade do mesmo.

A Academia Brasileira de Coaching (ABRACOACHING) define coaching como um processo que visa o desenvolvimento pessoal, grupal ou empresarial, utilizando-se de metodologias, técnicas e ferramentas conduzidas por um profissional capacitado (coach) a fim de se maximizar resultados positivos no cliente (coachee) (PERCIA et al., 2014).

Várias são as metodologias utilizadas no processo de coaching. Dentre as mais populares, pode-se citar: o GROW, ACHIEVE, LASER E POSITIVE. Em todas elas, entretanto, são determinados estágios que envolvem: os objetivos a serem alcançados (para

curto e longo prazo), a avaliação da realidade atual, as estratégias necessárias para que ocorra a mudança e, finalmente, o envolvimento do coachee para a elaboração de um plano de ação para o desenvolvimento de futuras competências. Em todas elas, porém, é o coach quem estimula o cliente ou coachee ao autodesenvolvimento (REGO et al., 2007).

O modelo GROW é o mais utilizado e, existem vários outros semelhantes adaptados desta metodologia, se caracteriza por iniciar definindo objetivos e sequencialmente avaliar a realidade, auxiliar o coachee a desenvolver estratégias e planos de ação e por último envolver o cliente nessas ações para que ele identifique possíveis obstáculos, planos de ação corretivos bem como os apoios necessários para que os objetivos sejam alcançados. No modelo ACHIEVE sete elementos estão envolvidos: situação atual, alternativas para lidar com a situação, definição de objetivos, elaboração de ações para atingir objetivos, avaliação das ações, desenvolvimento de planos corretivos e encorajamento do coachee para manter-se focado nos objetivos pré-determinados. O modelo LASER se baseia nas atividades centrais do coaching onde através de reflexões e aprendizagem do processo se criam condições para mudanças. Com o desenvolvimento do autoconhecimento e dos feedbacks revisam-se informações e com isso se possibilita o desenvolvimento de estratégias e a distinção dos fatores para que as mudanças sejam concretizadas o que leva a uma mudança de visão por parte do coachee (REGO et al., 2007).

O POSITIVE é uma fusão do GROW e ACHIEVE e se inicia após o coachee formar uma visão clara dos objetivos a serem atingidos, seguidos de reflexão da realidade; em seguida ele desenvolverá estratégias e planos de ação bem como estipulará metas com prazos, tudo como intuito de não perder o foco; na fase seguinte terá que desenvolver os recursos necessários como o desenvolvimento de competências, comportamentos, estado emocional e todas as suas habilidades para saber lidar com as emoções que advirão do processo (positivas ou negativas) identificando e criando apoios para que isso aconteça e ainda, celebrar os sucessos através dos resultados dos feedbacks e se manter harmonizado e motivado para continuar a evolução (REGO et al., 2007).

### **3. MATERIAL E MÉTODOS**

Para a realização deste artigo científico, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória. O procedimento técnico utilizado foi o do estudo de campo, com análise hermenêutica. Quanto ao método, optou-se pelo dialético, uma vez que esse é o único método de interpretação de fenômenos sociais que apresenta princípios, leis e categoria de análise.

O instrumento utilizado na coleta de dados para a realização do presente trabalho foi composto por questionários mistos, aplicados a noventa (90) subordinados diretos ao início e ao término do processo, ou seja, três (03) meses após, e, ao final dos trabalhos, foi aplicado um questionário junto aos dezoito (18) líderes pesquisados; o tratamento dos dados foi feito com a análise de conteúdo, através da criação de categorias de análise.

As questões aplicadas junto aos colaboradores subordinados diretos aos líderes envolveram características pessoais e questões relacionadas à comunicação do líder para com os liderados. As questões se apresentaram na forma de múltipla escolha a fim de facilitar a correta compreensão. As respostas compreendiam apenas três opções: concordo (C), discordo (D) e discordo parcialmente (DP). Já com os líderes, foram realizadas apenas três questões sendo que em duas os mesmos tinham apenas que marcar sim ou não e a outra era descritiva, onde deveria ser informado quais os benefícios que o processo de coaching trouxe tanto para a sua vida profissional quanto pessoal. Apesar de três habilidades terem sido trabalhadas durante o processo, apenas a habilidade de comunicação foi abordada neste artigo. As questões realizadas seguem apresentadas no Quadro 1.

Quanto à abordagem do procedimento, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, pois foi desenvolvida de forma subjetiva, sem a utilização de métodos estatísticos. Quanto à natureza, caracterizou-se como pesquisa aplicada (RICHARDSON, 2012).

QUESTIONÁRIO REALIZADO JUNTO AOS SUBORDINADOS DIRETOS			
COMPETÊNCIA COMUNICAÇÃO	C	D	DP
1. O líder conforta as pessoas com problemas/situações á medida que surgem			
2. O líder deixa claro para os colaboradores o que espera deles no trabalho			
3. É bom ouvinte			
4. Dá credito a quem merece			
5. Não apunhala ninguém pelas costas (fofocas participa de panelinhas etc.)			
6. Dá feedback positivo aos colaboradores			
7. Não embaraça nem pune as pessoas na presença de outras pessoas			
QUESTIONÁRIO REALIZADO JUNTO AOS LIDERES			
1. Após todos os encontros ao longo do processo de coaching, você identificou mudanças tanto na sua vida profissional quanto pessoal?	S	N	
2. Ao treinarmos as competências você se sente apto para aplicá-las de maneira adequada junto aos subordinados?	S	N	
3. Quais os comportamentos e atitudes você começou a colocar em prática durante e após o coaching? (Descritiva)			

Fonte: Questionário realizado junto à colaboradores e líderes participantes na realização deste artigo.

Quadro 1 – Questionários realizados junto aos colaboradores e líderes

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A ideia para a produção deste artigo surgiu da necessidade de uma empresa do ramo de combustível, conveniência e transporte do município de Sinop/MT que, em virtude da concorrência e também por ter a ambição de tornar-se a marca preferida dos clientes, optou por utilizar-se da ferramenta coaching em seus líderes para atingir os objetivos a que se propõe.

Realizou-se uma pesquisa de clima organizacional, que nada mais é do que uma ferramenta que busca o real problema de uma empresa para contribuir com a melhoria da qualidade, o aumento de produtividade e a adoção de medidas internas eficientes (BISPO, 2006). Por meio desta pesquisa, observou-se que o maior problema em todas as unidades é a comunicação deficiente que, por sua vez, leva a conflitos internos e ineficiência por parte dos colaboradores em relação ao não conhecimento adequado das normas e objetivos da organização.

A palavra comunicação ou *communicare* deriva do latim e significa conviver. Para tal é necessário a troca de entendimento que envolve não só a fala como também o entendimento por parte de quem ouve (PITA, 2014). Para Pita (2014) é comum após horas de reunião onde há intensa troca de argumentações e sugestões, colaboradores não saberem exatamente o que ficou definido na mesma.

Gramigna (2007) menciona ainda que a comunicação se encontra em um paradoxo pois, apesar da expansão dos meios de comunicação devido ao avanço na área de tecnologia, ocorre um afastamento das pessoas na atualidade o que acaba por não permitir um realinhamento nos relacionamentos levando a uma atuação desconectada com resultados negativos nos negócios.

Feito o diagnóstico inicial, resolveu-se que durante o processo de coaching seriam trabalhadas três competências: liderança, relacionamento interpessoal e comunicação. Todavia,

em virtude do problema citado anteriormente, o foco deste artigo é a competência da comunicação.

A pesquisa teve por objetivos avaliar se a ferramenta em questão atua positivamente em todos os tipos de líderes, inclusive nos que possuem baixo nível de conhecimento técnico e/ou grau de escolaridade e, ainda, se os demais objetivos, ou seja, se a referida competência foi implementada com sucesso, se os líderes perceberam mudanças positivas tanto em suas vidas pessoais quanto profissionais e se há necessidade de aplicação de outras ferramentas para que os objetivos sejam alcançados de forma mais eficiente.

A partir dos questionamentos realizados tanto com os subordinados diretos quanto com os líderes, chegou-se às duas categorias aqui apresentadas: caracterização dos sujeitos da pesquisa e a competência de comunicação. O quadro 2 apresenta os dados pesquisados.

<b>Categorias</b>	<b>Categoria Principal</b>	<b>Categoria Secundária</b>
A. Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa	Sexo; Idade; Grau de Escolaridade	Sexo; Idade
B. Comunicação	Coaching e mudanças na vida pessoal e profissional; Melhora da competência comunicação após coaching; Comportamentos implementados após coaching.	Saber ouvir; Clareza nas delegações de tarefas; Bom ouvinte; Feedback de reconhecimento; Feedback positivo; Feedback corretivo.

Fonte: Questionário realizado junto à colaboradores e líderes participantes na realização deste artigo.

Quadro 2 – Categorias Principais e Secundárias

Dos 18 líderes pesquisados, 66% (doze deles) é do sexo masculino, destes, apenas dois possuíam curso universitário, quatro cursavam nível superior e os doze restantes citaram apenas o colegial completo. Em relação à idade, sete estavam na faixa etária dos 36 aos 56 anos de idade e onze deles classificavam-se na faixa etária dos 21 aos 35 anos.

Em relação aos colaboradores que participaram da pesquisa, mais da metade, ou seja, quarenta e sete deles, são do sexo feminino e os demais, quarenta e três, do sexo masculino. As idades variavam de 18 a 44 anos, sendo apenas dez com idades entre 36 e 44 anos e oitenta deles, portanto a maioria, com idade compreendida entre 18 e 35 anos.

Percebe-se que a maior parte dos líderes e liderados investigados pertence à Geração Y. Dentre as várias características da Geração Y, destacam-se a impaciência, ansiedade, inquietação, individualidade, criatividade, competitividade e alta expectativa em relação a feedbacks. Segundo Pita (2014), em geral, os cargos de gestores da atualidade são ocupados pela geração X, o que vai contra o encontrado nesta pesquisa.

Pita (2014) ainda menciona que a Geração Y possui expectativas em relação a seus líderes. Estes devem valorizar questionamentos e ideias, reconhecer habilidades, bem como seus progressos e conquistas; devem direcionar e orientar com clareza, manter-se próximos, oferecer feedbacks regularmente, envolver os liderados em projetos e tomadas de decisões e ainda os desafiar constantemente.

Comunicação foi uma das competências escolhidas para ser implementada aos líderes. De acordo com Pita (2014, p.33), comunicar-se significa conviver, trocar entendimentos, ou seja, “[...] comunicar é muito mais do que falar, comunicar é fazer-se entender”. Para a autora, comunicar-se está muito além das palavras, visto que envolve emoções, sentimentos, gestos, olhares e, também, por envolver dois personagens: o comunicador e o receptor.

Gramigna (2007, 234) conceitua Comunicação como:

[...] a capacidade para interagir com as pessoas apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário.

A forma como nos comunicamos é o problema. As distorções de conteúdos e a consequente ineficácia de entendimento ocorrem por não nos expressarmos adequadamente, pelo excesso de informações, ou até mesmo pela nossa linguagem corporal não estar condizente com nossas palavras (PITA, 2014).

Em relação ao receptor, esse fato ocorre devido às experiências prévias, crenças, ansiedade, medo e outras emoções e é nesse contexto que surge o feedback. Pita (2014, p.26) define feedback como o “[...] processo de fornecer informações com o objetivo de melhorar o desempenho futuro do indivíduo ou do grupo” e que ocorre com a finalidade de corrigir uma falha na comunicação ou entendimento, logo, “[...] feedback também faz parte do processo de entendimento”.

Para Pita (2014), existem três tipos de feedback: o de reconhecimento (quando ocorre um elogio em relação ao desempenho do colaborador), o corretivo (quando ocorre menção ao não atendimento das expectativas, não necessariamente em relação aos resultados, mas também em relação ao comportamento ou atitudes) e o corretivo incisivo (quando o colaborador é cobrado de maneira mais firme e direta por não ter se empenhado o suficiente, mesmo após um feedback anterior).

No início dos trabalhos foi perguntado aos subordinados se o líder dava feedbacks positivos aos colaboradores, 35 deles discordaram e 31 discordaram parcialmente o restante vinte e quatro (24) concordou com a afirmação. Ao término do processo de coaching, a pergunta foi feita novamente e a maioria (47) deles, respondeu que sim. Apenas 19 discordaram.

Outro questionamento de feedback foi sobre feedback de reconhecimento. Ao serem questionados se o líder dava crédito a quem merecia, apenas 39 deles concordaram com a pergunta antes do processo de coaching. Após o processo, a maioria, 57 deles, disse que sim. Segundo Pita (2014), essa conduta é importante, pois o “reforço positivo” funciona como aprendizado.

Quando foram perguntados se o líder não embaraçava ou punia as pessoas na frente de outras pessoas, neste caso um feedback corretivo inadequado, antes do coaching 42 deles concordaram com a questão e, após, 57 deles disseram concordar com a afirmação.

Conforme entende Pita (2014), um bom feedback corretivo deve ser planejado, ou seja, deve-se pensar na abordagem, na linguagem, nas palavras, no espaço onde ocorrerá o feedback (local restrito para evitar que outros ouçam) e no tempo, pois muitas vezes o colaborador precisará deste para assimilar o que lhe foi passado, o que, neste caso em especial, não aconteceu por parte dos líderes, muito provavelmente por não terem compreendido a definição de feedback corretivo adequado ou pela ausência de local apropriado para tal finalidade, visto não se dispor de uma estrutura física específica e individual (um escritório por exemplo) para o líder do setor.

Para o mesmo autor, o espaço físico inadequado é um dos fatores que impede o desenvolvimento da competência comunicação. Quando um feedback, independente de qual tipo dos já citados, é bem conduzido, aumenta-se a confiança, o comprometimento e a cumplicidade.

Como mencionado, saber ouvir é uma habilidade da boa comunicação. Ao serem perguntados se os líderes confortavam as pessoas com problemas ou situações à medida que surgiam, antes do coaching 55 concordaram e 27 discordaram, após o coaching, 64 deles concordaram e apenas 16 discordaram. Outra questão levantada sobre o mesmo tema foi se o líder era bom ouvinte. Antes, apenas 37 deles concordaram, depois, 48 deles concordaram. Pita (2014, p.29) menciona que:

Podemos ouvir e não escutar, mas não podemos escutar sem ouvir. Escutar é diferente de ouvir porque revela ação. Quando escuto, demonstro atenção, envolvimento, compreensão e, acima de tudo, respeito por meu interlocutor. O respeito que demonstro ao escutá-lo

alimenta sua autoestima e segurança e o estimula a abrir-se mais e a falar de forma mais livre e espontânea.

A mesma autora situa, ainda, que os fatores contribuintes para esse bloqueio são vários. Dentre eles, pode-se citar: pensar mais rápido do que falar, falta de interesse, preconceitos, crenças e ambiente físico.

Para Marques (2014), a comunicação pode ser assertiva ou não assertiva. Na comunicação não assertiva, o comportamento comunicacional adotado e ainda as crenças do locutor levam o indivíduo a ser classificado em: Passivo (não se envolve e não confia em si mesmo, não assumindo responsabilidades), Agressivo (intimidador, porém acredita não ser agressivo, sempre está com a razão e faz críticas abertas) e, Passivo-Agressivo (foge de conflitos, porém expressa opiniões na ausência das pessoas, manipulador).

Sobre este tema, foi perguntado aos colaboradores se o líder não “apunhalava ninguém pelas costas”, fazendo fofocas ou “participando de panelinhas”, por exemplo. Antes do processo, 38 concordaram, 26 discordaram e 25 discordaram parcialmente. Após o coaching, 61 concordaram, 13 discordaram e 15 discordaram parcialmente.

Por outro lado, na comunicação assertiva, o locutor é autêntico, demonstra sentimentos e considera-se responsável pelo outro, por acreditar em relações sólidas e na busca de alternativas para a solução de problemas. Com isso, ocorre um alinhamento verbal e não verbal, postural e visual (MARQUES, 2014).

Ao serem perguntados se os líderes deixavam claro aos colaboradores o que se espera deles no trabalho, antes do coaching 32 concordaram, 25 discordaram e 33 discordaram parcialmente. Após o processo, 54 concordaram, 19 discordaram e 17 discordaram parcialmente.

Conforme entende Pita (2014, p.49), o líder deve sempre dizer ao colaborador “[...] de forma bastante clara e detalhada o que se espera dele em termos de padrões de trabalho” e fazer acompanhamento constante para que se atinjam os objetivos, pois faz parte do trabalho do líder acompanhar a execução dos trabalhos, registrando os desvios para, ao dar feedbacks, ser o mais específico possível e, com isso, melhorar o desempenho geral.

Uma das informações obtidas relaciona-se ao sexo de líderes e liderados: enquanto a maioria dos líderes é do sexo masculino, a maioria dos subordinados pesquisados é do sexo feminino. Este é outro fato que pode levar a problemas de comunicação já que durante a comunicação, as áreas ativadas no cérebro feminino são maiores do que as ativadas no masculino. Enquanto as informações no cérebro feminino são distribuídas em sistema de rede, onde tudo se conecta e os assuntos são comandados pela emoção, no cérebro masculino as informações são divididas isoladamente, como se o cérebro fosse um arquivo com diferentes gavetas para assuntos distintos, ou seja, quando em uma discussão um único assunto será tratado. Unindo-se a isso os condicionamentos sociais, o tipo de linguagem valorizada (mulheres apreciam conexão e intimidade; homens apreciam poder, independência e status) e os diferentes estilos de comunicação e comportamento, que por sua vez interferem no dar e receber feedbacks, problemas como produtividade e trabalho em equipe podem ocorrer (PITA, 2014).

Aos líderes foram feitas três perguntas ao final do processo de coaching. A primeira foi se após os encontros eles identificaram mudanças na vida profissional e pessoal. A grande maioria, dezessete deles, respondeu sim. Na segunda questão, foi perguntado se após o processo de coaching e implementação da competência comunicação eles se sentiam seguros em relação a dar feedbacks, ouvir os colaboradores, comunicar-se com clareza dentre outros. Novamente, dezessete deles responderam afirmativamente.

Na última questão, foi pedido para que mencionassem quais comportamentos e atitudes passaram a colocar em prática após o processo. Neste item, várias foram as respostas, dentre as mais citadas, pode-se enumerar os feedbacks, melhor entendimento e valorização dos

colaboradores e familiares, foco em metas pessoais e profissionais, autoconhecimento, valorização própria, organização, implementação de plano de ação, melhora geral na comunicação e melhoria contínua.

O líder que mencionou não ter ocorrido mudança nenhuma tanto para a primeira questão quanto para a segunda justificou a negativa devido à falta de interesse no processo e também pela pessoa que aplicou o mesmo. Isto é explicado por Bloch et al. (2012, p.118), ao mencionarem que o coaching “não faz mágica”, pois para que se tenha resultados positivos, além da “[...] consciência por parte da empresa contratante, formação específica e conhecimento profundo do coach”, deve-se ter “[...] muita dedicação e comprometimento do coachee”.

Os mesmos autores ressaltam também a existência de dois tipos de coaching: o interno (realizado por um profissional da empresa) e o externo (aplicado por um consultor externo) (BLOCH et al., 2012). No caso específico deste artigo, o coaching foi realizado por um coach interno, por essa razão, podem ocorrer situações de conflitos de interesse ou confrontos éticos, o que certamente interfere no resultado final do processo.

Outro dado que deve ser levantado diz respeito à metodologia utilizada nesta pesquisa. Como já mencionado, existem modelos específicos para a realização do coaching e todos eles buscam traçar objetivos, avaliar a realidade, as estratégias necessárias para a mudança e o envolvimento do coachee na elaboração de um plano de ação para o desenvolvimento de futuras competências.

Reafirmando, o coach estimula o cliente ou coachee ao autodesenvolvimento (REGO et al., 2007). Porém, em virtude do nível de conhecimento específico exigido para o cargo, bem como a limitação em relação à escolaridade apresentada pelos líderes, houve a necessidade de se adequar o processo aplicado. Neste caso em especial utilizou-se no processo de coaching a metodologia GROW porém, em determinadas situações, entendeu-se a necessidade de um direcionamento ao líder para que determinadas condições fossem satisfeitas.

Castro (2015) menciona, além da dominância cerebral citada, a Liderança Situacional. Neste tipo de liderança, o autor identifica dois estilos de comportamentos: o autocrático (diretivo) e o democrático (apoio), que por sua vez leva a quatro estilos de liderança: dirigir, motivar, compartilhar e delegar. Ao optar por um ou outro estilo, deve-se levar sempre em conta a maturidade da equipe ou do liderado, ou seja, o melhor estilo a ser utilizado depende principalmente da necessidade do liderado, o que de certa forma se encaixa nesse processo. Muitas vezes, em razão das limitações do líder, se fez necessário um comportamento autocrático por parte do coach.

Em outras palavras, para determinadas condições inerentes ao cargo, quando o colaborador não possuía o conhecimento necessário, houve a necessidade de uma direção específica para se atingir o objetivo. Para Castro (2015), este é o estilo praticado por líderes que estão voltados à necessidade da equipe, facilitando o trabalho e focando nos objetivos, sempre acompanhando, motivando e orientando.

## **5 CONCLUSÃO**

A principal função deste artigo foi a de avaliar se o coaching atua positivamente em todos os tipos de líderes, inclusive naqueles com pouco conhecimento técnico e/ou com baixo grau de escolaridade. Com base nos resultados obtidos com os questionários aplicados aos subordinados diretos e aos líderes pesquisados, pode-se afirmar que o coaching atuou positivamente. Este fato se confirma em virtude de as respostas positivas superarem as negativas quando se compara o primeiro com o segundo questionário.

Outros fatores levantados por esta pesquisa foram se a competência comunicação foi implementada com sucesso, se os líderes perceberam mudanças positivas tanto em suas

vidas pessoais quanto profissionais e se são necessários outros tipos de ferramentas para que haja essa identificação.

Em relação à competência comunicação, foram aplicados seis (seis) questionamentos aos subordinados referentes à atuação do líder. Na maioria, ou seja, em cinco (5) delas, observou-se melhora na atitude do mesmo, entretanto, em uma delas, a que se referia ao feedback corretivo, ocorreu diminuição nas concordâncias. Neste caso em específico, Pita (2014) menciona que um bom feedback corretivo deve ser planejado e pontos como abordagem, linguagem, palavras, espaço e tempo devem ser considerados.

Outro fato levantado é a inexistência na empresa de um local específico para a realização desse tipo de feedback, o que provavelmente leva a constrangimentos e conseqüentemente a não confiança, ao não comprometimento e a não cumplicidade do subordinado. Todos estes fatores levam a um não desenvolvimento adequado da competência em questão. Logo, em relação a esse tipo de feedback, há necessidade de mais orientações para a correção da atitude do líder.

Em relação a se os líderes perceberam mudanças positivas tanto em suas vidas pessoais quanto profissionais, novamente a maioria, ou dezessete (17) deles, respondeu afirmativamente. Isso nos leva a comprovar que o coaching pode transformar a vida de profissionais e, conseqüentemente, melhorar os resultados futuros das empresas (BLOCH et al., 2012).

Por último, investigou-se se ainda se faz necessário a utilização de outras ferramentas para a melhoria da atuação dos líderes. Neste item em especial, deve-se focar nas três dimensões da competência mencionadas por Amaral (2008) e Zabala (1998): conhecimentos/saber, habilidades/saber fazer, e atitudes/saber ser.

Reeve (2014, p.159), entende que Competência, além de ser “[...] a necessidade de interagir eficientemente como ambiente”, também é a necessidade de exercitar suas capacidades e habilidades, buscando e vencendo desafios em “nível ótimo”, ou seja, caso o desafio esteja acima de suas competências e habilidades, há desmotivação e, com isso, perda de oportunidade de crescimento.

Em virtude dessa afirmação e também do limitado conhecimento técnico para a função, juntamente com o baixo grau de escolaridade da maioria dos líderes pesquisados, mesmo com os resultados positivos já comprovados após a utilização do coaching, cursos de auto aperfeiçoamento seriam interessantes.

Treinamento de Lideranças, Bom Atendimento ao Cliente, Boas Práticas de Manipulação de Alimentos, por exemplo, poderiam desenvolver conhecimentos e habilidades e atitudes nos líderes, e conseqüentemente, nos liderados.

Cursos específicos como os citados melhorariam a qualidade dos produtos produzidos (no caso dos alimentos comercializados nas conveniências) e ainda aprimoramento nas atitudes do líder, como saber ouvir, motivar pessoas, saber delegar, trabalhar em equipe, ter visão sistêmica da empresa e processos, organização, dentre outros, competências essas tão desejadas nos líderes na atualidade. A elevação do grau de escolaridade também é um processo de auto aperfeiçoamento que, além de conhecimento, eleva a confiança, capacidades e habilidades e, por conseqüência, o nível ótimo para o auto aperfeiçoamento e crescimento.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AMARAL, R. M. **Gestão de Pessoas Por Competência Em Repartições Públicas**. In: XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2008, São Paulo. Anais eletrônico... Campinas: UNICAMP-SP, 2008. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>. Acesso em: 27 out. 2015.

BATISTA, F. I. P. de L. et al. **Identificação das competências humanas**. 2010. 12 f. Artigo Científico – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins, 2010. Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/avaliacao/no2/artigo58.doc>. Acesso em: 27 out. 2015.

BISPO, C. A. F.. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai./ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BLOCH, V. et al. **Coaching executivo: uma questão de atitude**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CASTRO, A. P. de. **Liderança motivacional**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARQUES, J. R. (Coord.). **Coaching: desenvolvendo pessoas e acelerando resultados**. Goiânia: Editora IBC, 2014.

MATOS, J. O perfil comportamental dos líderes nacionais. **Etalent**, nov. 2015. Disponível em: <http://www.etalent.com.br/o-perfil-comportamental-dos-lideres-nacionais/>. Acesso em 20 mar. 2016.

NAHUS, L. dos S. Implantação da gestão de pessoas por competências humanas na biblioteca Therezinha Samways, campus norte do instituto de educação superior de Brasília – IESB. In: I ENCONTRO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DO CENTRO-

OESTE, 14. Goiânia. **Anais eletrônico...** Goiânia: UFG-GO, 2010. Disponível em: <https://bc.ufg.br/.../14856-i-encontro-de-bibliotecas-universitarias-no-ce...> Acesso em: 27 out. 2015.

PERCIA, A. et al. **Coaching para alta performance e excelência na vida pessoal**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

PITA, E. **Como dizer? A arte de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

REEVE, J. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

REGO, A. et al. **Coaching para executivos**. 2. ed. rev. atual. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo. Editora Atlas, 2012.

SENAC. [Paraná]: Departamento Regional do Paraná e Departamento Nacional do SENAC, **Gestão da Segurança de Alimentos**, 2011. 2 CD-ROM

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1,

jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a16v15n1>. Acesso em: 24 nov. 2015.

**ZABALA, A. A Prática Educativa: Como Ensinar.** Porto Alegre: Artmed, 1998.