



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Caroline Siqueira Salgado dos Santos

Nathália Mathey

Simone Cristina de Almeida



**COACHING COMO FERRAMENTA DE APRIMORAMENTO
DO GERENCIAMENTO EM EMPRESAS**

Pindamonhangaba

2016



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Caroline Siqueira Salgado dos Santos

Nathália Mathey

Simone Cristina de Almeida



COACHING COMO FERRAMENTA DE APRIMORAMENTO DO GERENCIAMENTO EM EMPRESAS

Artigo apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me. Rafael Takei

Pindamonhangaba

2016

Almeida, Simone Cristina; Mathey, Nathália; Santos, Caroline Siqueira Salgado;
Coaching Como Ferramenta de Aprimoramento do Gerenciamento em Empresas /
Caroline Siqueira Salgado dos Santos; Nathália Mathey; Simone Cristina de Almeida
/ Pindamonhangaba – SP: FUNVIC – Faculdade de Pindamonhangaba, 2016.
23f.

Monografia (Graduação em Administração) FUNVIC-SP.

Orientador: Prof. Me. Rafael Takei.

1 Coaching. 2 Ferramenta. 3 Aprimoramento. 4 Gerenciamento. I Coaching Como
Ferramenta de Aprimoramento do Gerenciamento em Empresas. II Caroline Siqueira
Salgado dos Santos; Nathália Mathey; Simone Cristina de Almeida.



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



**CAROLINE SIQUEIRA SALGADO DOS SANTOS
NATHÁLIA MATHEY
SIMONE CRISTINA DE ALMEIDA**

**COACHING COMO FERRAMENTA DE APRIMORAMENTO DO
GERENCIAMENTO EM EMPRESAS**

Artigo apresentado como requisito para a obtenção do Diploma de Administração do Curso Bacharelado de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me. Rafael Takei

Data: 09 de dezembro de 2016

Resultado:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Alessandra Junqueira Vieira - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Célio Augusto Machado - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Josias José dos Santos da Silva - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por toda força, sabedoria e oportunidade de cursar essa graduação.

Aos nossos pais José Edmilson Salgado dos Santos, Adenira Aparecida Siqueira dos Santos, Paulo Mathey, Suzana Matias Pereira Mathey, Sebastião de Almeida Neto e Maria Lucia Ferreira de Almeida, agradecemos por todos os ensinamentos, incentivos e amor incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigada.

RESUMO

De acordo com o tema, demonstrar-se-á como o *coaching* pode auxiliar na resolução de falhas gerenciais nas empresas para que se diminua os conflitos interpessoais, melhorando, assim, a comunicação entre gerente e subordinado. A escolha do tema foi feita por experiências vividas pelas integrantes do grupo, por meio do contato direto com gerentes e respectivas habilidades para solucionar diversos problemas organizacionais. Todavia, essas experiências foram vividas em empresas sem recursos mais aprofundados na gestão de pessoas, o que atrapalhou a performance da equipe e a convivência entre os membros. O assunto será abordado de maneira clara e objetiva, com intenção de orientar as empresas, que, muitas vezes, enfrentam dificuldades, chegando até à falência, tendo em vista a falta de habilidade dos gestores em conduzir as pessoas. Para se obter um maior entendimento, as pesquisas foram feitas em sites e livros, onde foi possível encontrar exemplos de empresas que utilizam o *coaching* como ferramenta de trabalho.

Palavras-chaves: Coaching. Ferramenta. Performance. Equipe. Organizacional.

ABSTRACT

According to the theme, it will be demonstrated how COACHING can help in the resolution of managerial failures in companies so that the interpersonal conflicts are reduced, thus improving the communication between manager and subordinate. The choice of theme was made by experiences lived by the members of the group, through direct contact with managers and their abilities to solve various organizational problems. However, these experiences were experienced in companies without more resources in the management of people, which hampered the performance of the team and the coexistence among the members. The matter will be addressed in a clear and objective way, with the intention of guiding companies, which often face difficulties, even going bankrupt, given the managers' inability to lead people. To obtain a better understanding, the surveys were done on websites and books, where it was possible to find examples of companies that use coaching as a working tool.

Key-words: Coaching, Tool, Performance, Team, Organizational.

Este trabalho foi escrito na forma de artigo científico a ser submetido à revista RBE (Revista Brasileira de Educação), cujas normas estão em anexo. A parte textual corresponderá ao artigo científico escrito conforme a instrução da revista escolhida.

1 INTRODUÇÃO

O tema deste artigo é COACHING COMO FERRAMENTA DE APRIMORAMENTO DO GERENCIAMENTO EM EMPRESAS.

De acordo com o tema, serão apresentadas as falhas gerenciais nas empresas, e como a ferramenta *coaching* pode auxiliar na resolução dessas falhas. De modo que, diminua os conflitos interpessoais, e melhore a comunicação entre gerente e subordinado.

A escolha do tema foi feita por meio de experiências vividas pelas autoras deste artigo que conheceram gerentes com habilidades para resolver diversos problemas, porém sem a menor sabedoria para lidar com pessoas, e isso acaba atrapalhando o trabalho e a convivência entre as pessoas.

O assunto será abordado de maneira clara, e objetiva, com intenção de orientar as empresas, que acabam indo até mesmo à falência por ter gerentes que não sabem gerenciar pessoas.

Ao longo dos anos, muitas coisas foram mudando nas grandes indústrias. Por exemplo, maneiras de produzir, como na Revolução Industrial, que aconteceu na Europa, no século XVIII e XIX, o principal motivo dessa revolução foi a substituição do trabalho artesanal para o assalariado e com uso de máquinas. Nessa época, ainda não existia gestão de pessoas, porém a intenção era ajudar os trabalhadores (RECCO, 2002).

Hoje, as falhas gerenciais são assuntos vividos com frequência nas organizações, de modo que muitos gerentes estão despreparados para lidar com pessoas. Sendo assim, pequenos problemas, podem ter consequências graves.

Um dos principais desafios para uma pessoa que pretende gerenciar é aprender a gerenciar a si mesmo e ter humildade de sempre estar preparado para novos aprendizados e desafios.

Alguns gerentes não têm habilidades para chefiar sua equipe, uma vez que estão preocupados em obter resultados, e não com a qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, os funcionários sentem-se desmotivados, não conseguindo realizar as tarefas que assim foram solicitadas.

Uma má gestão faz com que os funcionários se distanciem cada vez mais de seu chefe, por falta de relacionamento interpessoal.

Com essas situações, os subordinados podem se tornar pouco produtivos, pois têm um supervisor que, além de não acompanhar as tarefas, ignora problemas de desempenho.

Para se manter um ambiente de trabalho agradável e ter resultados rápidos, imagina-se que seja necessário contar com uma grande parte do comportamento dos gerentes. Supostamente, com possíveis resultados positivos, os índices de sobrevivência poderão aumentar. E, nesse processo de gestão, supõe-se que alguns detalhes são fundamentais, como fazer um planejamento adequado, dedicação exclusiva, saber escutar o próximo e ter uma boa comunicação.

Ser gerente é muito mais do que conduzir um negócio. É ter a capacidade de descobrir e aproveitar os pontos fortes de cada colaborador.

Segundo Tulgan (2009, p.14) “hoje é muito mais complicado gerenciar pessoas. O mundo se encontra totalmente interconectado, a competição é acirrada, o conhecimento é fundamental e tudo está globalizado”.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COACHING

A palavra *coaching* tem origem inglesa e significa “treinamento”. Foi utilizada pela primeira vez na Hungria. Apesar de seu significado ser treinamento, a palavra surgiu no século XVIII, quando nobres universitários da Inglaterra iam para suas aulas conduzidos em carruagens por cocheiros chamados *Coacher*, e em 1830 o termo *Coach* passou a ser utilizado com o sinônimo de “tutor particular”, aquele que carrega os estudantes para seus exames (Marques, 2015).

Em 1831, o termo *coaching* foi usado pela primeira vez no âmbito dos esportes. Em 1950, o termo é usado pela primeira vez na literatura de negócios, como uma habilidade de gerenciamento de pessoas.

Coaching é um processo interativo de desenvolvimento profissional e pessoal, que tem como objetivo melhorar o desempenho de uma pessoa no contexto empresarial ou no contexto de vida.

Coach representa o profissional que faz *Coaching*.

Coaching significa o processo em si, a ferramenta, o método que será desenvolvido.

Coachee é o cliente, a pessoa que irá receber as orientações.

Segundo uma publicação feita no site RH Portal *Coaching* (2013), no Brasil este método não é muito conhecido, principalmente por ser um tema novo, mas o seu crescimento é constante, especialmente nos grandes centros, onde a busca por palestra, congressos, cursos, artigos, tem a finalidade de promover a formação da prática em diversas finalidades.

Um líder precisa desenvolver as competências que motivam as equipes a superarem-se, e uma possibilidade para o desenvolvimento dessas competências é o *coaching*.

O *coaching* é uma ferramenta que busca solucionar problemas, e é muito utilizado no ambiente organizacional em países da América do Norte, da Europa e da Ásia.

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 (MARQUES, 2015).

Existem diferentes maneiras de se trabalhar o *coaching*. Um *coach* não auxilia apenas em desenvolvimento profissional, ajuda também no desenvolvimento pessoal. O site Administradores (2014) enumera abaixo os diferentes tipos de *coaching*:

Coaching executivo trabalha um executivo, auxilia nas metas empresariais, nas tomadas de decisões para atingir os objetivos da organização em que ele trabalha.

Coaching pessoal visa capacitar pessoas, no alcance de suas metas de vida, nos objetivos pessoais. Esses objetivos podem estar relacionados com saúde, relacionamento, família, finanças etc.

Coaching de performance auxilia nas habilidades já existentes no profissional. Faz com que ele desenvolva uma habilidade que já tem, mas que não consegue utilizá-la. Aprende a cumprir metas pelo autoconhecimento

O profissional *coach* procura saber primeiramente quais são as necessidades de seu cliente, o que ele pretende o problema e os prejuízos que esse cliente já teve por não saber resolver tal problema. Após ter todas essas informações, ele irá desenvolver uma estratégia para a resolução do problema e, em seguida, aplicar ações práticas para obter os resultados esperados.

O *coach* respeita a individualidade de cada profissional e de cada pessoa, por isso ele analisa e trabalha em cima daquilo que cada um tem de potencial.

2.1.1 COACHING COMO FERRAMENTA ORGANIZACIONAL.

Os principais problemas que as empresas vêm enfrentando são as falhas gerenciais na condução dos negócios. As falhas apontadas são: falta no planejamento inicial, que pode acarretar problemas financeiros, e falta de conhecimentos gerenciais, que seria não só conhecimentos técnicos, mas também conhecer pessoas e conviver com elas, de maneira harmônica, estimulando um bom ambiente de trabalho a toda equipe.

O *coaching* é uma técnica acessível a qualquer empreendedor, seja em pequenas, médias ou grandes empresas. É uma técnica que abrange diversos assuntos, e consegue auxiliar na resolução de diferentes problemas. Neste caso o investimento será baixo, pois o gerente irá adquirir conhecimento em diversas áreas com um único curso.

Coaching é uma ferramenta de treinamento, motivação e desenvolvimento de competências pessoais, tentando conciliar a expectativa dos indivíduos com os objetivos e necessidades da organização.

O *Coach* tem como papel fundamental orientar, ensinar, mostrar os pontos que devem ser melhorados e os que devem ser mudados.

Por muitas vezes o *Coach* consegue transformar maneiras de agir e de pensar das pessoas.

Mudar as pessoas não é uma tarefa fácil, já que cada organização tem sua cultura, e cada ser humano tem seu jeito de ser. Por isso é importante que as pessoas e a empresa estejam dispostas a aprender a ter um novo ambiente de trabalho. Com isso, muitas organizações usam o *coaching* como uma ferramenta de mudança.

O *coaching* é uma ferramenta que veio para inovar a maneira de gerenciar, deixando de lado o jeito tradicional. Fazendo com que um gerente moderno seja democrático e incentivador.

Hoje as empresas estão buscando desenvolver seus colaboradores. Uma das formas utilizadas é agregar conhecimento, fazendo com que esses busquem formas de aperfeiçoamento. Por meio disso, verifica-se que existem algumas práticas que facilitam e, ao mesmo tempo, são aplicados nesse processo:

Desenvolver competências interpessoais que facilitam o desenvolvimento de pessoas e equipes de alto desempenho;

Acessar conhecimento e práticas avançadas no campo da gestão do desempenho de indivíduos e grupos, de forma maximizar os recursos disponíveis;

Desenvolver estratégias relacionadas ao Desenvolvimento Humano, tendo como foco as necessidades devido à dinâmica organizacional;

Criar um ambiente de debate e troca de experiências em torno da realidade do *coaching*.

Nos dias atuais, o mundo dos negócios passam por mudanças constantemente, o que gera uma grande competitividade chamada “Era da Competitividade”. Com isso as empresas precisam superar desafios para permanecer a excelência nos resultados. Desta forma, elas buscam inovação, formação de times de alto desempenho sendo assim aumentando cada vez mais a sua receita (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2014).

Diante destas empresas extremamente competitivas, o *coaching* empresarial é a solução mais correta para o sucesso, pois tem uma resposta aos que desejam ter sucesso no ambiente organizacional.

Hoje em dia, as empresas optam para o treinamento *coaching* para os empresários terem a facilidade para falar com seus clientes, na sua vida pessoal e também no ambiente organizacional, abordando o desenvolvimento de habilidades nas áreas de Administração de conflitos, apresentações em público, delegação de tarefas, gestão de tempo, resoluções de problemas, reuniões eficazes, e tomada de decisões.

Neste treinamento de *coaching*, desenvolvidos pela SB *Coaching* tem o foco em desenvolver liderança de capital humano, dentro de organizações facilitando a comunicação e uma boa eficiência no meio organizacional.

Neste treinamento, o executivo poderá mudar o conceito que possui de si, da sua liderança, e da competência que a empresa que gerencia possui.

O *coaching* tem como proposição a evolução do líder e do profissional alienada aos objetivos organizacionais e ao crescimento da empresa.

Existem gerentes que têm uma sensibilidade natural quanto às pessoas, e isso ajuda em uma boa performance. Outros que não têm como característica a empatia, já não conseguem ter um bom desempenho, mesmo que apresentem potencial técnico. Porém, o *coaching* pode ajudá-lo a desenvolver um lado mais humano.

2.2 FALHAS GERENCIAIS

No entendimento de Tulgan (2012, p.11), “uma perigosa epidemia vem se espalhando pelas empresas e causando estragos em diversos níveis hierárquicos: o subgerenciamento”.

Os principais motivos que aumentam a taxa de mortalidade de empresas no país é a falta de clientes e conseqüentemente a falta de dinheiro, e uma das principais razões para estes acontecimentos são as falhas gerenciais (ADMINISTRADORES, 2004).

Muitos empresários entram no mercado sem antes fazer uma pesquisa ou um plano de negócio, estudar todas as suas técnicas, estudar seus concorrentes, uma boa localização, fornecedores, clientes, marketing da empresa tudo isso agrega para a melhoria, para que não haja falha e nem falência de sua empresa. O treinamento é uma dica importante para iniciar a abertura de uma empresa, ou até mesmo para erguer uma empresa que já não vai tão bem (ADMINISTRADORES, 2009).

Falhas gerenciais são erros que podem ser cometidos por um gerente, sejam elas propositais ou não. Dependendo da intensidade desse erro, pode até acarretar em prejuízos à empresa.

Esses erros podem ser técnicos ou erros de relação interpessoal. Os técnicos por sua vez, podem ser considerados os mais complexos; pois, por muitas vezes, são irreversíveis, já o de relação interpessoal, podem ser resolvidos de várias maneiras, e dificilmente é irreversível se o gerente estiver disposto a mudar suas atitudes e hábitos de gerenciar.

As principais falhas gerenciais são: não saber escutar; falta de objetividade e simplificação; dificuldade de interpessoal; descontrole emocional; falta de comunicação.

Um líder que não sabe escutar, não dá a liberdade de expressão para seus subordinados, ou seja, não dá espaço para que o mesmo dê opiniões e ideias.

Falta de objetividade e simplificação significa que o gerente não sabe se comunicar, não consegue passar as atividades para seus funcionários de maneira clara e objetiva.

Dificuldade interpessoal, o gerente se isola de maneira que não consegue interagir e lidar com pessoas. Só pensa nele mesmo, e não sabe trabalhar em equipe.

O gerente com descontrole emocional não tem controle de suas emoções e traz para seu trabalho problemas pessoais, causando transtornos ao rendimento de suas atividades e até mesmo descontando nas pessoas suas frustrações.

Um das principais características que um gerente deve ter é uma boa comunicação. Uma má comunicação pode gerar conflitos dentro de uma organização e até mesmo um trabalho mal executado. Por exemplo: não escrever corretamente, não falar de maneira clara e objetiva, não relacionar-se harmonicamente, não utilizar ferramentas de gestão correta.

Muitos gerentes determinam atividades para seus subordinados que não cabem a ele e por falta de experiência nessa função, o funcionário acaba se sentindo inútil, pois não sabe executar e não tem orientação suficiente do seu chefe.

A falta de comunicação é uma das principais falhas no ambiente organizacional, que pode transformar problemas fáceis de serem resolvidos em situações irreversíveis (TULGAN, 2009).

Alguns gerentes têm perfis estratégicos, observadores, sabem tomar decisões, são ambiciosos, porém não sabem lidar com seus subordinados e essa é uma das falhas gerenciais mais agravantes para uma organização. Já outros têm perfis acolhedores demais, sempre pensando no lado do funcionário e não consegue dizer “não”.

Não basta um gerente ser graduado ou pós-graduado, se não souber gerenciar pessoas. Para isso, se faz necessário ter uma sensibilidade para entender e ouvir seus companheiros. Somente assim, atingirá metas e objetivos.

Fazendo sua equipe participativa o caminho para o sucesso, será mais vantajoso, pois, com a colaboração de todos e uma boa convivência, a equipe se torna mais ativa.

Existem algumas atitudes e frases que ao serem ditas podem tornar um líder inimigo de seus subordinados, por exemplo: “Eu já sei”, “Eu não preciso saber disso”, “Responda somente a minha dúvida”. Tais atitudes, além de demonstrar o quão prepotente esse líder é, causam também uma total desmotivação na equipe.

Sabe-se que é impossível ser perfeito, mas é possível adquirir conhecimento e habilidade para lidar com cada questão.

As falhas gerenciais estão relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, o que leva o empresário a não avaliar de forma estratégica elementos importantes para o sucesso do empreendimento, deixando de verificar, por exemplo, a existência de concorrentes nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores entre outros.

Os resultados mostram que mais da metade das pequenas empresas fecham as portas nos dois primeiros anos por falta de gerenciamento correto, pois antes de abrir uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte é necessário sempre fazer uma pesquisa de mercado, verificar localização e preço. As empresas que buscam somente o lucro e o sucesso,

sem olhar o bem estar dos funcionários e o bom funcionamento da empresa, acaba realmente trazendo a queda de rendimentos e abre falência. Essa é umas das maiores causas da taxa de mortalidades de empresas do mundo (GIANNI 2004).

Um das falhas gerenciais se cria também por falta de capital de giro, problemas técnicos, financeiros, e ausência sobre pesquisa do mercado atual, falta de conhecimento tanto dos funcionários quanto dos chefes, gestores, supervisores, que apenas valorizam o lucro da empresa e não percebem os erros que vêm acontecendo, causando assim problemas futuros, falhas gerenciais ou até fechamento da mesma.

Muitas vezes, a sociedade é mal composta. É necessário que o empresário escolha bem seus sócios para que juntos possa contribuir e compartilhar dos frutos do empreendimento.

2.2.1 SOLUÇÕES DAS FALHAS GERENCIAIS

A responsabilidade pela qualidade em uma empresa é de todas as pessoas que nela trabalham, independentemente do posto que ocupem, do local onde estejam, ou do serviço que prestam (ISHIKAWA, 1993).

O mundo está em uma constante mudança de modo geral. Para as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, é necessário acompanhar essas mudanças, e evoluir juntamente com o mundo.

Hoje em dia as organizações estão cada vez mais valorizando o trabalho humano, pois já foi comprovado que o ambiente organizacional afeta diretamente nos objetivos e estratégias da empresa. Com isso as empresas foram enxergando a necessidade de mudança na gestão de pessoas, visto a importância de ter pessoas comprometidas nas organizações (CHIAVENATO, 2009).

Algumas empresas já trabalham o desenvolvimento da equipe para serem gestores, caso exista potencial. Assim, quando se tornarem gestores, os mesmos já estão devidamente preparados para gerenciar.

A liderança de forma individual já não é mais tão utilizada, os líderes hoje buscam dividir suas responsabilidades, para incentivar a participação de toda a sua equipe nas tomadas de decisões. Melhorando sempre a comunicação entre gestores, para que haja melhoria no processo de trabalho e também com a equipe em que nela trabalham.

Antigamente as gestões empresariais eram somente trabalhar, trabalhar, sem ter benefício nenhum, um querendo trapacear o outro, não tinha trabalho em equipe, para poder fazer com que a empresa atingisse seu lucro esperado. Os funcionários apenas queriam se sobre sair para o seu chefe subi-lo de cargo, pois quem mostrasse serviço não importa por onde, conseguia estar na frente. Não havia companheirismo, amizade, fidelidade. Hoje em dia não, isso já teve mudanças, trabalhar em equipe hoje é fundamental para que a empresa consiga uma meta melhor. Ter um bom relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho é sinal de um ambiente de trabalho saudável, com boa comunicação.

Os funcionários precisam de um FEEDBACK honesto sobre o seu desempenho, assim como correções quando necessárias (TULGAN, 2012).

É necessário também expectativas razoáveis e claras sobre seu trabalho, incluindo diretrizes específicas e cronogramas realistas.

“Os chefes devem explicitar suas expectativas, dizer a cada pessoa o que fazer e como fazer, acompanhar e avaliar constantemente o desempenho de sua equipe, corrigir as falhas com rapidez e recompensar o sucesso ainda mais rapidamente” (TULGAN, 2009, p.10).

Ser um gerente não é apenas cumprir suas funções gerenciais, é necessário saber administrar um ambiente de trabalho junto com seus colaboradores para que haja um ambiente harmonioso e de respeito onde todos sintam prazer em executar suas atividades.

Para conquistar um ambiente harmonioso de trabalho, os colaboradores também devem cumprir seus deveres, que é mostra o profissionalismo, comprometimento com a empresa, fidelidade, sem entrar em conflitos com seus companheiros. Já à empresa, cabe criar uma política de bom relacionamento, motivando seus funcionários e podendo, com o bom desempenho, receber aumento de salários.

Para ser um bom gerente é necessário ter alguns requisitos, tais como: manter-se comprometido, ouvir e orientar, ser compreensivo, ser persistente, compartilhar, praticar o FEEDBACK, inovar, moderar, planejar, motivar, conhecer as falhas.

Algumas pessoas não nascem com perfil de líder, mas querem liderar, outras nasceram para ser líder, mas não conseguem desenvolver essa personalidade.

Para os que não nasceram líderes e são ou pretendem ser, é preciso desenvolver alguns aspectos, e, dependendo da dificuldade, é possível aprender a ser um bom líder.

Um bom gerente orienta e conduz seus subordinados dizendo claramente o que deve ser feito para atingir os resultados. É importante também apresentar os problemas e elogiar

quando os objetivos forem alcançados. Isso estimula o colaborador e gerar confiança entre as partes.

Um gestor tem essencialmente a função de orientar e coordenar ações para melhorar o desempenho humano e atingir os objetivos da empresa.

Com as mudanças constantes e inovação do mundo, o mercado de trabalho é obrigado a criar novas habilidades para uma boa liderança. Hoje, o fato de uma pessoa ser subordinado, não significa que ela deve concordar com tudo que é proposto pelo chefe, muito pelo contrário, os líderes hoje estão sendo desenvolvidos para aceitar opiniões de seus funcionários. Por muitas vezes, a estratégia do subordinado é mais válida e viável, e seu gerente deve compreender que isso não muda sua posição de chefe. Para isso, é preciso também, que a instituição tenha uma cultura organizacional que valorize as pessoas, e que deixe claro para seus funcionários que todos têm seu valor dentro da organização, de modo que suas opiniões são de grande valia, porém o líder é em que deve tomar a decisão final.

O estudo de *cases* que é ministrado no ensino tradicional de treinamento de liderança contribui muito para o aprendizado, mas, na prática, casos reais vividos pelo profissional, podem fazê-lo mudar de opinião, e ter uma nova visão.

Ao assumir o papel de gestor, a pessoa deve estar preparada para lidar com adversidades e situações vivenciadas em grupo. O bom líder deve conseguir desenvolver estratégias que atinjam as necessidades da empresa e da equipe.

Gerenciar pessoas não é um papel fácil, porém o principal objetivo é conseguir extrair características benéficas de cada um. Isso inclui determinar funções de cada profissional e suas responsabilidades. Ele deve também se esforçar ao máximo para evitar conflitos negativos, visando à máxima interação do grupo.

Para perceber o clima de sua equipe, o chefe deve realizar pesquisas, ficar atento aos acontecimentos, ter sensibilidade para enxergar possíveis conflitos, vivência na área e bom senso.

3 MÉTODOS

Neste artigo foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de livros e artigos científicos, realizando uma análise qualitativa sobre o assunto proposto. Não sendo o bastante

a riqueza que a pesquisa bibliográfica nos traz, também será utilizada a pesquisa descritiva, para confrontar o fato ao fenômeno.

A pesquisa teve origem em fontes secundárias.

4 RESULTADOS

O *coaching* é uma ferramenta utilizada em várias empresas do mundo, algumas são bastante conhecidas mundialmente como a Petrobrás, Leroy Merlin e PwC.

Na Petrobrás (PETROBRÁS, [s. d.]) a ferramenta é feita em equipe, o chamado “*Coaching* de Equipe”. O nome do projeto é “Petrobrás – Excelência na Gestão”, os objetivos desse projeto são:

- Identificar os problemas envolvidos no relacionamento das coordenações com suas equipes e clientes, para poder aperfeiçoar os processos e padrões existentes.

- Melhorar e elevar a competência de liderança dos gestores.

Os resultados deste projeto foram:

- Ao término do projeto conseguiram integrar 06 fluxos de processos para 08 coordenações de área. No início existiam 47 fluxos de processos não integrados das áreas.

- Nas avaliações de competências foi possível estabelecer novos parâmetros para o desenvolvimento dos líderes e suas equipes.

Na Leroy Merlin foi possível encontrar um exemplo de *coaching* diferente, um Trainee contratado pela empresa buscou uma consultoria de *coaching* para conquistar a vaga de Trainee. A empresa escolhida por ele foi a “Seja Trainee”.

Leonardo Bagarolo buscou ajuda, pois queria muito ser aprovado e também para entender melhor o porquê não foi aprovado em outras vagas. Ele não se preparou apenas para o processo seletivo, mas sim diretamente para a vaga.

O *coaching* foi tão válido que quando Leonardo foi aprovado e começou a trabalhar já se sentia parte da equipe, pois através da consultoria ele pôde conhecer o mundo real da Leroy Merlin, obteve todos os detalhes da empresa, sua cultura, negócios, valores e chegou fazendo parte daquele universo (MY TRAINEE, 2014).

A empresa de consultoria PwC também utiliza o método *coaching* como ferramenta para desenvolvimento de seus profissionais que acabaram de entrar na empresa. Funciona da seguinte forma o Trainee tem um *coach* de carreira durante todo o período em que for

colaborador da empresa, desde o primeiro dia de trabalho até o último dia ele terá um mentor que irá identificar seus pontos fortes e os pontos a serem melhorados. Após seis anos como consultor ou auditor, esse colaborador passará a ser um *coach* de um recém-formado que irá iniciar sua carreira na PwC, assim como ele iniciou à seis anos atrás, porém ele nunca deixará de ser um *coachee* de seu mentor.

Esse procedimento da PwC já faz parte da cultura da empresa e foi adotado em todas as unidades da empresa. Esse método contribui muito para aprimorar os conhecimentos de seus colaboradores e tem como principal resultado que 80% dos sócios foram Trainees (PORTAL IG, 2011).

O grupo Pão de Açúcar e a empresa Jhonson & Jhonson também utilizam da mesma técnica da PwC, onde seus Trainees são orientados por um *coach* desde o início da carreira, isso ajuda os jovens a amadurecer e os preparam para assumir um cargo de gerência futuramente (EXAME, 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de pesquisas bibliográficas, o presente artigo buscou mostrar que a ferramenta *coaching* pode ser utilizada por qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, ela pode auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e no relacionamento interpessoal. Foi possível observar que o *coaching* surgiu não só para trazer mudanças positivas para o ambiente de trabalho, mas também para transformar a vida daqueles que procuram um *coach*. Deste modo, é possível notar que os objetivos de vida desse cliente se tornam mais possíveis de realizar e, no âmbito profissional, percebe-se uma melhora no relacionamento entre colegas de trabalho e um melhor desempenho dos profissionais no ambiente de trabalho, trazendo benefícios significativos para as empresas e para a vida pessoal do *coachee*. É possível afirmar que o *coaching* é uma mistura de técnicas que auxilia não só empresas, mas também pessoas no desenvolvimento daquilo que elas têm de melhor e faz com que as pessoas enxerguem que também podem melhorar nos pontos negativos. É um recurso que muitas organizações utilizam para renovar maneiras de gerenciar, fazendo com as pessoas possam conhecer e atingir seus potenciais, de maneira que aumente a autoconfiança e quebre barreiras de limitação.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **Falhas gerenciais levam empresas a fim precoce.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/falhas-gerenciais-levam-empresas-a-fim-precoce/1418/>>. Acesso em: 15 de outubro de 2016

_____ **Planejando e executando um treinamento.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejando-e-executando-um-treinamento/41011/>> Acesso em: 23 de novembro de 2016.

_____ **Você sabe quais são os principais tipos de Coaching?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/voce-sabe-quais-sao-os-principais-tipos-de-coaching/84611/>> Acesso em: 22 de julho de 2016.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **O capital humano das organizações.** 9ª ed. Editora Elsevier Campus, 2009.

EXAME - **Orientação desde cedo.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/orientacao/>> Acesso em: 22 de novembro de 2016.

GIANNI, Silvano. **Solução para a mortalidade da pequena empresa.** Disponível em: http://revistapegn.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg_article_print/0,3916,804069-2999-4,00.html> Acesso em: 16 de setembro de 2014.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa.** Rio de Janeiro : Campus, 1993.

MARQUES, José Roberto. **Qual é a origem do Coaching?** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-origem-coaching/>> Acesso em: 15 de junho de 2015.

_____. **Introdução ao processo de Coaching.** Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/introducao-ao-processo-de-coaching/>> Acesso em: 15 de junho de 2015.

MY TRAINEE - **Trainee aprovado na Leroy Merlin conta como se preparou.** Disponível em: <http://www.mytrainee.com/trainee-aprovado-na-leroy-merlin-conta-como-se-preparou/>>. Acesso em: 20 de novembro de 2016.

Petrobras – Excelência na Gestão. Disponível: <https://convergir.com.br/onde-fazemos/petrobras/petrobras-excelencia-na-gestao/>>. Acesso: 21 de novembro de 2016.

PORTAL IG - **Empresas investem no coaching para trainees.** Disponível em: <http://estagio.ig.com.br/guiadocandidato/carreira/empresas-investem-no-coaching-para-trainees/n1238161752225.html>>. Acesso em: 5 de novembro de 2016.

RECCO, Claudio B. **A revolução industrial na Inglaterra.** Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u10188.shtml>> Acesso em: 22 de fevereiro de 2015.

RH Portal. **O papel do coaching dentro da organização.** Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=q98xb8pj7#iz>. Acesso em: 20 de janeiro de 2016

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Coaching empresarial.** Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/coaching/coaching-empresarial>>. Acesso em: 15 de outubro de 2016.

TULGAN, Bruce. **Não tenha medo de ser chefe**. V. 1, 2009. Disponível em:
<<http://www.esextante.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=4687&sid=2>>.

Acesso em: 2 de novembro de 2016.

_____ **Não tenha medo de gerenciar seu chefe**. V. 1, p. 1 – 35, 2012. Disponível em:
<http://www.esextante.com.br/publique/media/NaoTenhaMedoGerenciarChefe_Trecho.pdf>.

Acesso em: 25 de outubro de 2016.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Caroline Siqueira S. dos Santos, Nathália Mathey,
Simone Cristina de Almeida.

Pindamonhangaba, Dezembro de 2016.