

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA

BRUNA DOS SANTOS DUTRA  
DANIELA PEREIRA DOS SANTOS SOUZA

COACHING EXECUTIVO: ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

ANÁPOLIS – GO

2019

BRUNA DOS SANTOS DUTRA  
DANIELA PEREIRA DOS SANTOS SOUZA

COACHING EXECUTIVO: ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Docência Universitária, sob a orientação da Professora. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

ANÁPOLIS – GO

2019

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

BRUNA DOS SANTOS DUTRA

DANIELA PEREIRA DOS SANTOS SOUZA

**COACHING EXECUTIVO: ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, sob a orientação da Prof. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva

**ORIENTADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

**CONVIDADO**

---

Prof. Ms. Fernando José Marques Hoenen

**CONVIDADO**

## COACHING EXECUTIVO: ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

### EXECUTIVE COACHING: STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SKILLS

**Bruna dos Santos Dutra<sup>1</sup>**  
**Daniela Pereira dos Santos Souza<sup>2</sup>**  
**Hariane Jackeline Rodrigues Silva<sup>3</sup>**

#### RESUMO

O presente artigo tem por objeto o coaching executivo e sua influência no desenvolvimento de competências profissionais, tendo em vista que muitas empresas desconhecem, ou não investem na capacitação do funcionário. A fim de contribuir para o desenvolvimento e melhorar a gestão e motivação dos funcionários, empresas que investem em profissionais produzem resultados mensuráveis, eficácia, produtividade e melhor qualidade de vida na organização. Para corroborar a importância dos treinamentos e uso de técnicas do coaching nas empresas utilizamos obras já publicadas como referencial teórico utilizamos uma abordagem qualitativa. A pesquisa tem por objetivo mostrar a relevância do coaching e suas metodologias aliadas a organização, abrangendo novas formas de pensar, de ação, tendo uma direção focada. Foram coletados dados através de um questionário aplicado numa rede de agência bancária. Os resultados encontrados indicam que a empresa possui gestores preparados que investem em capacitação e treinamentos, através dos dados obtidos ficou evidente que os treinamentos oferecidos pela empresa desenvolve as competências necessárias para o cargo de gestão.

**Palavras-chave:** Coaching, Coaching executivo, Competências.

---

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Contábeis.Email:brunadutra94@gmail.com

<sup>2</sup>Bacharel em Psicologia.Email:daniela\_souza2@gmail.com

<sup>3</sup> Professora Orientadora, Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching; Docência Universitária. Bacharel em Jornalismo.Email:hariane.jor@gmail.com

## **ABSTRACT**

This article aims at executive coaching and its influence on the development of professional skills, since many companies are unaware or do not invest in the qualification of the employee. In order to contribute to the development and improve the management and motivation of employees, companies that invest in professionals produce measurable results, effectiveness, productivity and better quality of life in the organization. In order to corroborate the importance of coaching and the use of coaching techniques in companies we use works already published as theoretical reference we use a qualitative approach. The research aims to show the relevance of coaching and its methodologies allied to the organization, covering new ways of thinking, of action, having a focused direction. Data were collected through a questionnaire applied in a bank branch network. The results indicate that the company has trained managers who invest in training and training, through the data obtained it was evident that the training offered by the company develops the necessary skills for the management position.

**Keywords:** Coaching, Coaching Business, Competence

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trouxe considerações sobre coaching executivo e suas estratégias para o desenvolvimento de competências profissionais, devido as rápidas mudanças do mercado de trabalho, os profissionais estão tendo que investir mais em capacitação para obter diferencial em um mercado que está cada vez mais competitivo. Diante dessas novas exigências o papel do coaching dentro das organizações e de suma importância visto que, os gestores obterão mais auxílio com orientações, treinamentos e com ações que geram conhecimentos e aptidões diferentes para que atuem no âmbito de trabalho com maior nível de competência, qualidade e produtividade (GIL, 2012).

Muitas empresas não preparam adequadamente seus gestores para liderarem sua equipe, considerando que esse é um dos desafios das organizações, ter profissionais qualificados para desenvolvê-los, para que os mesmos possam estar adquirindo competências capazes de potencializar o conhecimento, a inovação e a competitividade da organização.

Além disso é importante o autoconhecimento, conhecer seus recursos à disposição para saber liderar em qualquer situação, portanto é indispensável treinamentos adequados para ter desempenho e resultados acima da média. A adequada liderança, é uma das características mais relevantes para o gestor que deseja crescer na organização, não é por acaso que a cada dia surgem novos treinamentos e dicas oferecidas para desenvolvê-la. A importância do *coaching*, parte do princípio que todos querem ser líderes, e precisam se bem orientados ferramentas, técnicas e metodologias, utilizando suas próprias qualidades e habilidades para serem colocadas em prática. Todo gestor deve ser o exemplo da equipe, para incentivá-la e desenvolvê-la, ele precisa estar engajado e motivado, ser capaz de planejar estrategicamente. O processo promove as competências para estimular sua equipe a gerar resultado acima do esperado com mais eficiência, é o “fazer mais, com menos”, o que também é denominado de eficiência operacional. (PERSIA; SITA, 2011).

Frente às dificuldades observadas neste processo o objetivo é identificar através de ferramentas disponíveis no coaching, demonstrando a importância da aplicação de treinamentos e desenvolvimento de estratégias e competências para gestores, para que alcancem os objetivos proposto na organização.

O principal objetivo da proposta do coaching executivo, é fazer um planejamento estratégico, para alavancar os resultados almejados. Para isso existem técnicas que serão apresentadas para desenvolver competências e aperfeiçoar habilidades dos gestores, elevando

a capacidade de liderança, assumir decisões com segurança, e adequado gerenciamento do tempo e de pessoas de sua equipe. Para a elaboração do trabalho apresentado foram pesquisadas diversas literaturas referentes ao assunto em estudo, artigos publicados na internet e que proporcionaram que este trabalho tomasse forma para ser fundamentado.

## **2 HISTORICO E CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS**

Percebe-se que diante do atual cenário encontra-se uma intensa competitividade, no qual há uma busca constante pelo melhor profissional, a relevância do estudo sobre competências profissionais nas organizações trazem muitas vantagens para as empresas, como por exemplo, o aumento da produtividade no ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho, à motivação, entre outras. Desta forma, a competência profissional nas organizações permite um avanço para o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais na busca da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho.

Conforme Chiavenato (2005, p. 489) argumenta que a tendência para agir de certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo. Assim, um empregado estará motivado a se esforçar quando ele acredita que o seu esforço o levará a uma boa avaliação do desempenho, a qual lhe proporcionará recompensas dentro da organização, as recompensas serve para satisfazer os seus objetivos individuais.

Segundo Brandao (2007), Citado por Montezano, Silva e Coelho (2015, p.15) Desde a Idade Média a expressão 'competência' tem sido utilizada, em uma concepção de modo eminente jurídica, para assim denotar a incumbência, responsabilidade para julgamento ou emissão de pareceres. O conceito teve sua migração para a área de Psicologia Organizacional, na década de 1970 notadamente, nas obras seminais Gilbert e McClelland, os mesmos se dedicaram especificamente ao estudo das competências individuais no âmbito do trabalho. Depois de vinte anos, o fenômeno ganhou relevo na área de Administração, incorporando-se aos estudos organizacionais na década de 1990.

O estudo de competências perpassa múltiplas abordagens e há também ausência de consenso conceitual e epistemológico sobre o tema. São esses os fatores que agravam o desafio em se avaliar ou mensurar competências. Igualmente, essa dificuldade em se mensurar competências tende a aumentar, uma vez que se exige cada vez mais um maior nível de complexidade nas competências, independentemente do campo de ocupação.

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avalia-la, validá-la e fazê-la evoluir. Medef Apud Zarifian, 2001 (p. 67)

De acordo com a ideia do autor ele propõe uma definição de competência: que é o tomar iniciativa, e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (p.68). Para ele, a novidade ou a criação de algo, iniciativa, é algo que parte do indivíduo, sendo a escolha dele ou pela intervenção de outra pessoa. Para ele, o indivíduo assume ou toma para si a competência, seja com o próprio indivíduo responsabilizando-se por ela ou sendo a competência delegada ou imposta ao indivíduo.

Do latim: A palavra competência tem em sua etimologia o significado de: “Jurisdição, capacidade de executar alguma coisa, de conhecimentos adequados a determinado fim; concorrência, rivalidade, preparação técnica para operar determinado fator”. (BUENO, 1964)

Através deste conceito, temos também a ideia de justiça, de estar preparado para a luta e para a disputa e, nesse sentido, o termo competência está relacionado com o Direito. Define-se competência como a capacidade decorrente do conhecimento que alguém tem sobre um assunto. É a soma de conhecimentos ou habilidades. De acordo com Dolz (2004 apud ARAÚJO 2005, p.62), o termo competência começou a ser utilizado na Idade Média, mais precisamente no final do século XV. Estava restrito à linguagem jurídica e designava a legitimidade e a autoridade que as instituições detinham para tratar certos assuntos. Era o poder conferido ao tribunal para julgar determinados problemas. Ainda de acordo com Dolz a partir do século XVIII, o sentido da palavra competência foi ampliado; não representava somente o tribunal e sim alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos, seu significado estava voltado para o nível individual, evidenciando a capacidade devida ao saber e à experiência.

## **2.1 ESTRATÉGIA PARA DESENVOLVER HABILIDADES**

Nisembaum (2000) define as competências da organização em dois grupos: essenciais e básicas. Segundo o autor, as competências organizacionais estão constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados. Importante ressaltar que o conhecimento adquirido na formação acadêmica, sozinho, não assegura a confiança e a qualidade necessárias para todos os

desafios que o mercado de trabalho apresenta. O desenvolvimento das habilidades profissionais se torna, então, diferencial na concretização de carreiras de sucesso. O modelo de gestão por competências tem sido amplamente utilizado pelas instituições, para definir uma estratégia que identifique e desenvolva, em seus colaboradores, as competências para alcançar os propósitos institucionais. Neste contexto, a definição de competências que se adotou é:

“Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (Durand, 2000; Nisembaum, 2000; Santos, 2001).

Essa tarefa é interessante para adquirir consciência sobre o que deve ser desenvolvido para lidar com cada item. Só para listar algumas competências que podem ser aperfeiçoadas, podemos pensar em: inteligência emocional, resiliência, foco, capacidade de ser grato, capacidade de dar novo significado a coisas ruins, gestão do tempo, organização, liderança, persuasão, oratória, continuidade, comunicação, objetividade, disciplina, criatividade. Existe um vínculo entre competências e estratégia, conforme destacam as pesquisas de Abraham (2001) e Fleury (2001). Essa relação entre estratégias e competências é bidirecional, podendo partir da formulação de estratégias. A identificação de competências e implementação de estratégias ou seguir o caminho inverso, ou seja, identificação de competências. A formulação de estratégias implementação de estratégias. Não é um processo linear, mas cíclico e complexo, que depende de uma série de variáveis externas e internas à organização.

Sobre o desenvolvimento das competências organizacionais, FREIRE (2005, p. 106) argumenta que: [...] envolvem a capacidade de obter resultados específicos tangíveis a partir da mobilização integrada das competências individuais e coletivas, do uso efetivo de recursos produtivos e de informação, de redes de relacionamentos, entre outros. Um nível elevado de consenso sobre as competências e habilidades da organização é muito importante no contexto da gestão do conhecimento, pois facilita o desenvolvimento de estratégias de negócio que alavancam estes ativos.

O conhecimento adquirido na formação acadêmica, sozinho, não assegura a confiança e a qualidade necessárias para todos os desafios que o mercado de trabalho apresenta. O desenvolvimento das habilidades profissionais se torna, então, diferencial na concretização de carreiras de sucesso.

Dutra (2004, p. 25) propõe a seguinte caracterização das competências organizacionais:

- Competências essenciais – São competências que são importantes para sobrevivência da organização e tem sua estratégia central;
- Competências distintivas – Oferecem a organização vantagens competitivas e são reconhecidas pelos clientes como característica diferentes em relação aos competidores;

- Competências de unidades de negócio – pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- Competências de suporte – São atividades que servem de embasamento para outras atividades;
- Capacidade dinâmica – É a capacidade de organização, facilidade de adaptação das suas competências às exigências do ambiente.

As competências descritas devem ser práticas, operacionais e úteis; devem constituir-se referências claras e objetivas para a avaliação do comportamento e do desempenho de servidores. Além da preocupação com habilidades, atitudes e internalização de conceitos pelos indivíduos, há também uma preocupação em desenvolver as competências desejadas pela organização. Segundo Chiavenato (2005, p. 340): “O treinamento por competências se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional”. Vale ressaltar que, dependendo da maturidade do órgão e de sua própria estrutura, a organização pode acrescentar, além dos métodos tradicionais de treinamento e desenvolvimento profissional, por exemplo, coaching, mentoring, visitas técnicas, livros, filmes e outros.

## **2.2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO COACHING**

Coaching é um processo de desenvolvimento humano, profissional e empresarial onde o coach é o profissional responsável por oferece ferramentas técnicas e específicas e metodologias cientificamente comprovadas, para o desenvolvimento do coachee que é o cliente que passa pelo processo de mudança para alcançar os objetivos e metas através de técnicas e recursos para que isso ocorra no menor tempo possível (Sardinha, 2012).

Para alguns autores, como Campos e Nunes Pinto (2012), a origem do estudo desta prática ocorreu à década de 1930 e era utilizado na forma de apresentação de um relatório que apresentava o desempenho dos executivos de uma empresa em relação aos novos funcionários, sendo utilizado para identificar quais seriam as melhores formas de melhoria nos processos organizacionais para que trouxesse diminuição nos desperdícios e incentivar o aumento da produtividade. A evolução da atividade do coaching em termos acadêmicos é bem recente e está em processo de construção, diante desta realidade, muitas respostas sobre sua história e evolução estão em desenvolvimento.

O coaching é uma ferramenta atual no mundo das organizações com bastante funcionalidade ele possui o papel de desenvolver a capacidade de liderança, tem a funcionalidade de alinhar as metas do profissional juntamente com a organização, e

utilizado para elevar a produtividade e melhorar o trabalho em equipe e produzir qualidade de vida de quem submete ao processo de mudança. Esse processo de mudança tem que partir do próprio executivo para que ocorra elevação de desempenho em determinadas áreas que possui carência de desenvolvimento. Para ter melhor desempenho o coach precisa saber apresentados a seguir.

Para Campos e Nunes-Pinto (2012) o papel coach é definido como um profissional que estimula o fator externo e interno do coachee, despertando e provocando a desempenhar as mudanças que almeja para poder alcançar seus resultados esperados. Através da análise do autor o coach é um profissional capacitado que consegue olhar além dos fatores externos do seu cliente ele identifica no mesmo a sua capacidade interna, com a finalidade de atingir seus objetivos com foco e produtividade. O papel do coach é visto de diferentes formas, cada autor possui sua própria visão.

Em contrapartida para o autor, Araújo (2012) ele assegura que o coach deve obter da capacidade de abranger a dinâmica de seu coachee, concluindo assim qual a forma que o mesmo entende e se comporta a frente das mais diversas circunstâncias da vida, e quais são os seus recursos internos mais usados. Diante deste conceito a autora também define o coach como um profissional que agencia um serviço de apoio ao cliente com o objetivo de auxiliá-lo a conseguir seu sucesso. Tentando entender a dinâmica e o exemplo de funcionamento do outro, para que possa auxiliá-lo a escolher o melhor caminho para a realização de seus objetivos. Portanto, o trabalho do *coach* na maioria das vezes acaba influenciando, também, a vida pessoal de seu *coachee*, podendo, até mesmo, ocasionar modificações neste âmbito (Araújo, 2012).

A autora cita uma importante questão que deve ser lembrada é apontada, ela destaca a importante relevância de se entender o *coaching* como um método de ativação de potencial humano, de empowerment. Segundo ela, o empowerment surgiu dos movimentos sociais das décadas de 1960 e 1970. Essa abordagem está pautada na delegação, ou seja, diante disso a uma estimulação grande por mas participação, cada vez mais pela autonomia dos funcionários na gestão da organização em que estão inseridos. Diante disto, é ocasionada a estimulação de mudanças na atitude e no comportamento dos clientes, tendo uma maior ampliação na produtividade é alcance dos objetivos, através da participação de todos. Logicamente, a autora reforça que isso influenciará fortemente a cultura das organizações. Com o entendimento desta explicação, é considerável compreender melhor o motivo de se dizer que o *coaching* não deixa de ser um processo de empowerment, mas, na verdade, é um processo de empowerment de si mesmo. O *coachee* aprende a melhor forma de se entender e ter uma melhor percepção da sua dinâmica de funcionamento e buscar adaptá-la e gerar mudanças em seu comportamento para

poder alcançar seus objetivos pré-estabelecidos (Araújo, 2012).

Quando as práticas surgem no mundo atual, elas possuem ramificações o *coaching* segue o mesmo modelo. Nos dias atuais, temos as diversificações de vários tipos de *coaching*, conforme Jesus e de Matteu (2015). Os principais tipos vistos recentemente são: *coaching* executivo, *coaching* de vida, *coaching* de carreira, *coaching* de empresas, e *coaching* esportivo. A seguir teremos os tipos de coaching mais atuais exemplificados seu surgimento.

Iremos iniciar pelo *coaching* de vida o seu papel e trabalha todos os âmbitos da vida do coachee, procurando entender e auxiliar o mesmo a adaptá-la aos seus objetivos nas suas variadas dimensões, já o *coaching* esportivo teve seu início nos esportes, mas nos dias de hoje e também feito com times específicos de várias modalidades esportivas, o *coaching* de carreira auxilia os coachees que queiram sair do comodismo e ser inserido no mercado de trabalho novamente e na parte de mudança de carreira profissional, o *coaching* de empresas trabalha com os coachees quais são as questões profissionais; e, finalizando, o *coaching* executivo atende os colaboradores que possuem responsabilidades de gerenciar a empresa, com o objetivo de ampliar suas aptidões de liderança e auxilia na preparação de gestores que podem ter uma possível promoção a um cargo de maior responsabilidade e autoridade (Jesus e de Matteu, 2015).

Todos tipos de coaching possuem seus papéis que são fascinantes e de suma importância e compartilham dos mesmos padrões estabelecendo metas e valores e construindo habilidades para o futuro. É uma teoria que foca na compreensão do presente e no desenho do futuro, nela, o Coach não é o especialista provavelmente não tem um dos conhecimentos detalhados da ocupação do cliente e faz mais perguntas do que dá respostas (LAGES; O'CONNOR,2004).

Ao vivenciar o processo de Coaching, o cliente aprende a redimensionar metas e objetivos pessoais e profissionais, a desenvolver a capacidade de autogestão, a olhar para “dentro de si” e conhecer o que está fazendo e o que poderia fazer para que a realidade que incomoda seja modificada. Para que mudanças possam se concretizar, o cliente precisa rever algumas crenças e paradigmas que podem afetar o seu desenvolvimento negativamente.

Essas crenças podem ser entendidas como regras da vida, pelas quais o sujeito vive. Através das mudanças de crenças e paradigmas impostos o cliente pode ter a sensação de liberdade e mais energia positiva pois está tendo permissão para atingir suas metas e viver seus valores. As crenças podem e devem mudar. Mas a convicção de que

crenças são alteráveis é em si desafiadora para muitas pessoas, porque elas tendem a pensar em crenças como possessões. Ninguém quer “perder” nada. Seria preferível falar em “deixar” ou “abandonar” crenças do que “perdê-las” (LAGES; O’CONNOR, 2004, p.111-112).

No caso de um cliente trazer um problema pessoal ou profissional, o Coach pode ajudá-lo a encontrar uma saída que seja mais viável respeitando a estrutura de suas crenças existentes. No entanto se o cliente tem dúvidas sobre suas habilidades para atingir sua meta, então todo Coach precisa explorar suas crenças. Para resolver o problema, deve-se direcionar o cliente a mudar o pensamento que levou ao problema na primeira instância para que seja resolvido.

De acordo com os autores Goldsmith, Lyons e McArthur (2012) para que o coach possa ter atuação como um facilitador eles explicam que e de grande relevância ter um sólido relacionamento entre coach e o coachee e necessário ter colaboração de ambos para que a técnica de coaching tenha sucesso nos resultados esperados. Os autores identificaram que há uma falha com o comportamento dos coachees eles assumem uma posição de “especialistas” de acordo com a relação que possuem com seus clientes, diante disto ocorre a troca dos papéis invés de serem auxiliadores dos coachees de forma colaborativa, entendem que seu papel é apenas passar o informação sem dar o auxílio que necessitam para que seja aplicado na prática o que foi aprendido. Diante deste sentido, o coaching só irá funcionar e conseguir atingir os resultados almejados depois que o coach e o coachee entenderem que são uma equipe que colaboram entre si e adquirem responsabilidade pelos resultados que devem ser alcançados.

A primeira etapa na direção da mudança é estar ciente do que você tem no presente momento. Assim uma parte importante do Coaching é conscientizar o cliente das âncoras cotidianas em sua vida. Quando um cliente estiver cômico do poder das âncoras, ele verá como certas âncoras desencadeiam certos hábitos. Se eles querem mudar, eles provavelmente terão de mudar certos hábitos (LAGES; O’CONNOR, 2004, p. 136).

É no momento de transição que se deve agir (praticar, praticar e praticar), para que o novo comportamento se torne um hábito. Para Lages e O’Connor (2004), os hábitos caracterizam atitudes utilizadas quando não é necessário pensar; são muito úteis, economizam energia psíquica (e quando trabalham bem para nós são ótimos) promovem estabilidade à vida. Para mudar vida, o cliente precisa passar pela transição, mudar alguns hábitos e criar outros novos. Este processo pode trazer problemas porque muitos hábitos foram criados precocemente e nunca foram examinados. Para trabalhar o Coaching é fundamental acionarmos a consciência individual de cada Coachee no início do processo.

Esta “consciência é a capacidade de estarmos presentes e conhecermos nosso mundo interno em harmonia com o externo. É ter a capacidade de reconhecer e gerar mudanças que

tragam benefícios para o indivíduo e seu meio” (DI LURENZA, 2008, p.72). Logo, para que o processo de Coaching seja realizado com êxito, é necessário buscar ou resgatar experiências bem sucedidas do Coachee para que ele, ao compreender que pode fazer diferente e até melhor, busque mudar seus modelos mentais. O que se deseja neste processo, é provocá-lo e despertá-lo para direcionar sua vontade a um determinado objetivo, de maneira consciente e não mecânica, de forma que esse sujeito pilote e “controle” suas ações. No próximo capítulo será explicado como ocorre o desenvolvimento de competências de executivos para obter um nível máximo de excelência.

### **2.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DE EXECUTIVOS E SEU DESENVOLVIMENTO DENTRO DO COACHING.**

Dentro do universo organizacional as competências são características que possui cada vez mais valor, devido ser um elemento de diferenciação pois possui a junção de conhecimento, atitudes e habilidades. Através deste processo as empresas estão tendo um investimento maior no desenvolvimento de executivos e funcionários, para que aconteça o aperfeiçoamento das competências que já possuem e o desenvolvimento das competências necessárias a adquirir de acordo com a função a ser exercida.

Para dar início a discussão sobre o competência individuais e seu desenvolvimento, Silva e Godoi (2006) colocam em evidencia que para ter maior compreensão de como este procedimento acontece, deve-se ter conhecimento de como ocorre alguns acontecimentos inesperados dentro do local de trabalho. No local de trabalho, os autores explicam o conceito de acontecimento como sendo algo que advém de modo inesperado, que desorganiza o lugar em que se apresenta, este acontecimento pode ser compreendidos como imprevistos diários que podem ocorrer a qualquer momento. Os mesmos avaliam o acontecimento como ponto central da lógica do conceito de competências. A explicação sobre competência para os autores é de suma importância de acordo com eles competências não pode ser colocada como um elemento de conhecimentos que o indivíduo detém, é muito mais que isso de acordo com os autores citados não existe competência sem um plano de ação.

Ela não pode ser restrita a uma tarefa, necessita de estimular as habilidades e conhecimentos para saber fazer e, ao mesmo tempo, saber se antecipar. Diante desta visão, a competência é o saber encarar os acontecimentos que podem vir a se apresentar

de forma inesperada de maneira dinâmica com noção e informação de como ocorre todo o procedimento (Silva e Godoi, 2006).

O foco principal do processo de competências individuais e seu desenvolvimento é de obter avanços, correções, adaptações e ajustes no desempenho dos funcionários juntamente com a estratégia do mercado em que estão implantados. O procedimento é elaborado junto com a área de Recursos Humanos e os gestores, os mesmos possuem a responsabilidade do desenvolvimento dos seus funcionários e tem o dever de disponibilizar todas ferramentas possíveis para que os colaboradores fiquem preparados para conseguir realizar todas demandas atuais.

Para Moura (2012), diante do trabalho realizado em conjunto o mesmo irá garantir que a estrutura das competências atuais e das que necessitam ser desenvolvidas tenha um olhar mais amplo, a partir deste o visão ampla a visão do gestor junto com profissional de RH irão ser somados para definir, da melhor maneira possível, as competências a serem desenvolvidas. O caso abordado deste estudo é específico sobre os executivos. O gestor saberá exatamente quais são as funções executadas e relacionadas ao trabalho do executivo e ao mesmo tempo será o responsável para definir os objetivos e metas a serem alcançados por este profissional (Moura, 2012).

O desenvolvimento de competências demonstra-se um processo que há bastante desafios. Assumpção (2011) afirma que para realização deste processo possa ser concretizada é de suma importância a concepção sobre o que é a competência profissional é como ela é obtida e a partir de que meios e possível instruir ao executivo da forma mais breve e dinâmica. O autor também ressalta que para se ter excelência no desenvolvimento das competências, o executivo terá que praticar. Porém entretanto, para que o executivo, possa colocar em prática a competência, é indispensável que ela seja desenvolvida. Para que isto ocorra o executivo deverá passar por um processo de vivencia de aprendizagem.

Fleury e Fleury (2001) esclarecem que o desenvolvimento de competências é um método que ocorre a partir aprendizagem individual, que passa para a organizacional e a grupal. A temática abordada neste trabalho tem o foco na aprendizagem individual, que pode acontecer de diversas maneiras. O acontecimento da aprendizagem individual e feito através de um complicado procedimento na parte neural do cérebro que e o responsável por estimular a formação de memórias, referentes ao que foi aprendido. Há várias formas de aprendizagem que são elas: ouvindo, praticando, observando, vivenciando, imaginando, dentre outros, diante deste conhecimento e de responsabilidade da organização verificar quais as melhores formas de motivar os colaboradores de para o desenvolvimento do aprendizado.

Entretanto, esse processo de aprendizagem e de desenvolvimento de memórias tem uma influência forte através das emoções e afetos do sujeito, por exemplo o aprendizado que gera sentimentos positivos no funcionário irá ser lembrado com maior facilidade e terá riqueza de detalhes ao contrário do ensinamento que gerou sentimentos negativos. Através, do processo de aprendizagem gera um processo de mudança, este processo de mudança é condicionado pelas emoções do ser humano e que podem influenciar nas mudanças comportamentais como resultado.

Diante disto, o processo de aprendizagem modifica o conhecimento em competência e essa mudança ocorre somente sob um contexto profissional específico (Fleury e Fleury, 2001). A forma de aprendizagem está fortemente conectada à noção de mudança. Mudança de atitudes, de habilidades e também mudança nos conhecimentos antigos do indivíduo e, uma vez transformados, se manifestarão sob a forma de comportamento, ou seja, característica observável e mensurável. Devido as mudanças provocadas pelo processo de aprendizagem elas podem ser usadas em situações novas que podem vir a acontecer no ambiente de trabalho do executivo. Devido ambiente organizacional ser um lugar complexo e que possui frequentes mudanças, circunstâncias novas surgem diariamente os executivos em questão precisam estar preparados para encará-las de uma maneira funcional, para agregar valor à organização (Brandão e Borges-Andrade, 2008).

O processo de coaching trabalha em conjunto para que os executivos obtenham as mudanças, mas também não se espera que essas mudanças sejam obtidas apenas pelo conhecimento da situação- problema, precisam obter recursos e ter investimento para alcançar os resultados esperados. Para obter a eficácia, o *coaching* de executivos deve permitir a vinculação entre dois mundos diferentes, o mundo do trabalho e as suas variáveis, e o mundo fora do alcance organizacional, que é negligenciado com bastante frequência. Conseguir auxiliar uma pessoa a trabalhar com esses dois mundos: abordando ambos lados que são as competências e os interesses profissionais, juntamente com o lado social, pessoal, a família. O *coaching* instituirá sucesso se abordando os dois mundos Kilburg (2000).

O processo de *coaching* pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior, aumentando potencialmente a produtividade da organização inteira [...] *coaching* resulta em aumento de conhecimento, aumento da autoconsciência e do desenvolvimento, e liderança mais efetivas (KAMPA; WHITE, 2002, p. 153).

Juntamente com o processo de coaching os autores, Brandão e Borges-Andrade (2008) recordam que o processo de desenvolvimento de competências que é gerado através do processo de aprendizagem não depende apenas da organização, é imprescindível a motivação do executivo em conseguir essa mudança juntamente com o sistema educacional que ele tem ao seu alcance.

No entanto, no que diz respeito ao sistema educacional, os autores observarão que as organizações que utilizam das ações educacionais com maior desenvolvimento e disponibilidade com mais de um formato, se sobressaem na frente das que não investem na educação corporativa. Pois através do incentivo contínuo no desenvolvimento educacional do executivo irá ter impacto constante no desenvolvimento de competências imprescindíveis para que o colaborador venha exercer sua função com excelência.

Segundo Ruas et al. (2006, p. 48):

A noção de competência individual é, sem dúvida, a dimensão mais conhecida e difundida de competência, já que se confunde com noções similares (como a de qualificação, atribuições, responsabilidade, por exemplo), que pretendem contextualizar e caracterizar o trabalho.

Diante disso não pode deixar de lado o fato da própria organização servir como um ambiente educativo. Fleury e Fleury (2001) garantem que o contexto profissional é um ambiente que contribui para que o profissional transforme seus conhecimentos em competências.

### **3 METODOLOGIA**

A abordagem do tema proposto – Coaching Executivo: Estratégias Para O Desenvolvimento De Competências Profissionais – foi realizada através da utilização de uma pesquisa exploratória bibliográfica, fontes como artigos e revistas. Esse trabalho se justifica pela carência de publicações de experiências sobre o assunto, e para que a experiência aqui apresentada seja compartilhada, e com intuito de aprimoramento pessoal.

A pesquisa define-se quanto aos seus objetivos como sendo exploratória e qualitativa, sendo que buscou dar maior compreensão ao problema que foi investigado. Este trabalho constituiu-se de uma pesquisa exploratória que foi realizada em três etapas:

Levantamento de dados: Esta etapa buscou informações em bibliografias relacionadas ao tema, com a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito da utilização do coaching especificamente voltado para o âmbito empresarial, foco em gestão de pessoas, coaching e suas ferramentas para auxiliar no desenvolvimento das competências exigidas no mercado. Esta etapa, além de ter ampliado o conhecimento relacionado ao problema da pesquisa, auxiliou no

desenvolvimento da análise dos dados coletados nas entrevistas pessoais que caracterizaram a coleta de dados primários.

Quanto aos objetivos metodológicos, a presente pesquisa se caracterizou como exploratória, uma vez que procurou conhecer de forma mais aprofundada o coaching, especificamente o coaching executivo e sua influência no desenvolvimento de competências profissionais investigando a sua influência na empresa entrevistada, na qual investem em profissionais que produzem resultados mensuráveis, com eficácia, produtividade e melhor qualidade de vida na organização. Nesse sentido, Prodanov e Freitas (2013), enfatizam que a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, possibilitando sua definição e delineamento, e permitindo a descoberta de um novo tipo de enfoque. No que diz respeito aos procedimentos técnicos utilizados, optou-se pelo desenvolvimento com aplicação de questionários. Segundo Gil (2010, p. 37), “consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. A empresa foi escolhida por apresentar as características necessárias à realização da pesquisa e pela disponibilidade em fornecer as informações requeridas. Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa semiestruturada com a aplicação de um questionário no dia onze de fevereiro de 2019 que permitiu através da análise de dados conhecer a realidade vivenciada pela empresa.

A segunda parte foi a aplicação de questionários, para a coleta de dados foi aplicado um questionário no dia 27 de Fevereiro de 2019. A pesquisa foi realizada numa rede de agências financeiras de direito privado, de grande porte na cidade de Anápolis – Góias, no segmento varejo com a equipe operacional e comercial. Essa rede conta com sete agências bancárias na cidade, foram avaliados gestores dessas mesmas, hoje temos 18 assistentes, dentre eles tivemos quatorze respondentes, de forma confidencial. Com o objetivo de avaliar o nível da satisfação dos funcionários, e o perfil de cada líder, bem como identificar os pontos positivos e negativos para que possam ajudar melhorar a sua atuação. E por último a análise dos dados obtidos.

#### **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS**

Inicialmente foram feitas quatro perguntas para traçar o perfil dos respondentes como informação de idade, sexo, formação acadêmica. Através das análises foi possível constatar que: Quanto ao percentual da idade: Identificamos pelos resultados obtidos que a rede bancária tem certa preferência por jovens no quadro de funcionários cerca de 43% dos assistentes têm entre 26 a 30 anos, 35% Tem entre 31 a 40 anos e apenas 22% Tem entre 18 a 25 anos. Esse setor prioriza a contratação de jovens pela adaptabilidade de novas tecnologias introduzidas,

maior comprometimento no trabalho, maior equilíbrio emocional para contornar objeções. A maioria dos programas tem buscado jovens talentos com espírito empreendedor e que tenham flexibilidade para se readaptar aos cenários que se transformam constantemente.

A maioria dos programas tem buscado jovens talentos com espírito empreendedor e que tenham flexibilidade para se readaptar aos cenários que se transformam constantemente. “Precisamos de jovens abertos a novas ideias e aprendizados, com sede de transformação, e que nos ajude a construir o banco dos sonhos”, destaca o executivo de uma rede bancária

***Marcelo Orticelli, diretor da área de Pessoas da rede***

Entre os respondentes tivemos 64% do sexo masculino e 36% do sexo feminino. Percebe-se uma certa disparidade nesse setor de modo geral. Um breve comentário que deve ser ressaltado é a melhorias e o crescimento da ocupação da mulher no mercado de trabalho, mas ainda vai levar um tempo para que as condições de modo geral fiquem efetivamente iguais.

Quanto a formação acadêmica temos representando, 57% Graduados, importante observar que é a exigência mínima de possuir curso superior completo para assumir cargo de gerência, temos 35% pós graduados, salienta-se que a rede disponibiliza auxílio educação para os colaboradores, para graduação e pós graduação, podemos ter avanços no nível escolar e apenas 8% mestres, o que representa apenas um avaliado.

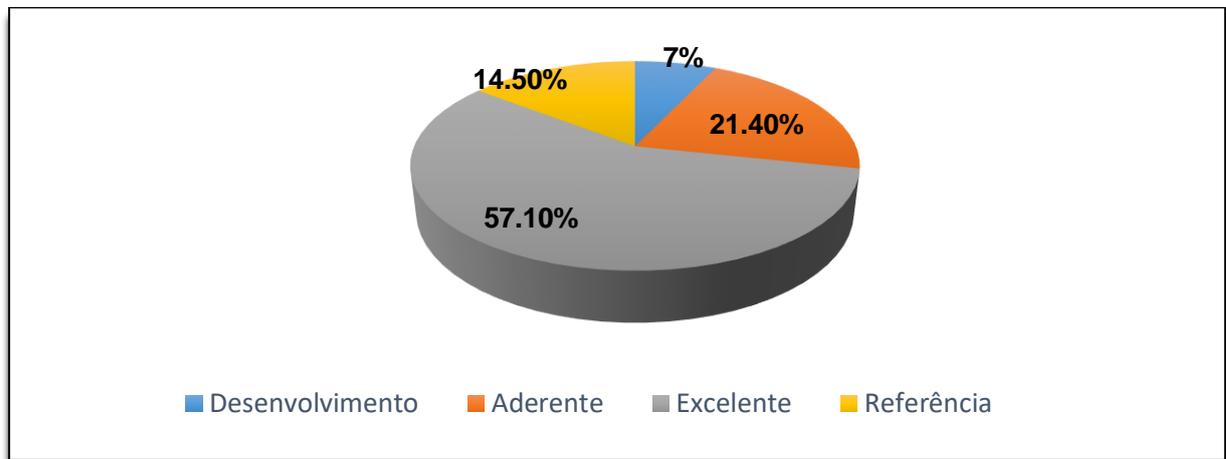
O questionário possui 12 questões objetivas com alternativas de escala de 1 a 5. Segue abaixo os resultados coletados.

Cada comportamento esperado recebe uma nota de 1 a 5, de acordo com a escala ilustrada abaixo.

Escala de avaliação

1. Insatisfatório: O avaliados não demonstra ou raramente o comportamento esperado.
2. Em desenvolvimento: O avaliado demonstra o comportamento ainda em desenvolvimento. Alguns aspectos não foram observados ou percebidos na frequência esperada.
3. Aderente: O avaliado demonstra de forma consciente o comportamento esperado.
4. Excelente: O avaliado demonstra o comportamento além das expectativas, com atitudes claramente superiores.
5. Referência: É visto como referência para o time, servindo como exemplo a ser seguido.

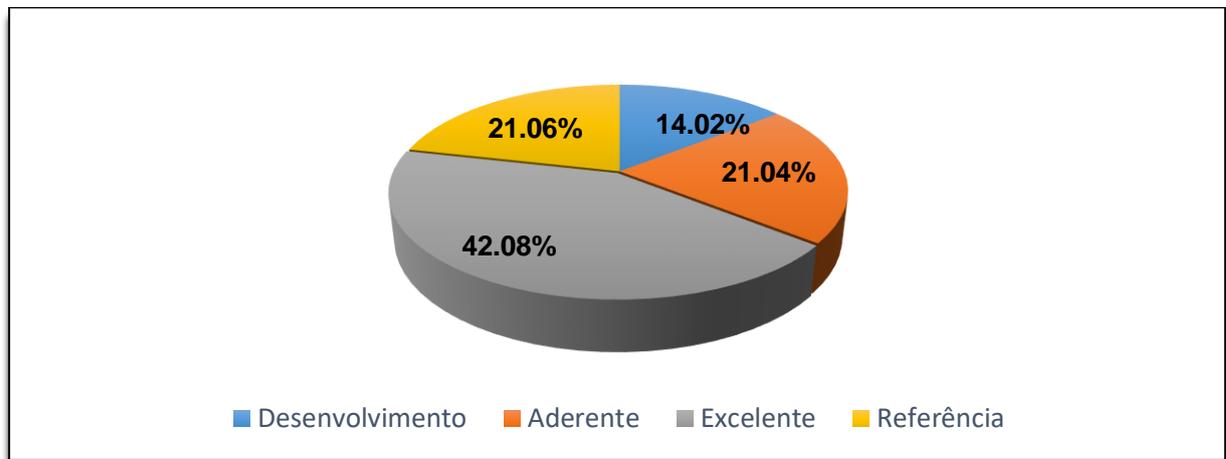
**Gráfico 1** - Seu gestor atual desenvolve e retém seus funcionários motivados e comprometidos com seu desempenho



**Fonte:** Pesquisadoras, 2019

O gestor atual desenvolve e retém seus funcionários motivados e comprometidos com seu desempenho. Tivemos 57,1% dos gestores com classificação excelente, 21,4% com avaliação Aderente, nota máxima, 14,5% referência e apenas 7% em desenvolvimento. Essa análise mostra de forma simples, que a atribuição de motivação e comprometimentos estão com a média elevada, possui não apenas atividades do trabalho a ser feito, mas também o relacionamento interpessoal e motivador do gestor e seus colaboradores, é fundamental para despertar desafios e obter apoio para um bom desempenho no trabalho em equipe. O gestor que assume a liderança deve saber visionar o futuro dos seus colaboradores, antecedendo a motivação ao conhecimento e capacitação dos membros da organização, buscando comprometer a sua equipe, em estudar alternativas que facilitem o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, para que eles se envolvam nas mudanças tecnológicas e valorizem as inovações, buscando comprometimento, adaptação e incentivo. Assim Segundo CHIAVENATO (2000 p.161) Motivação faz referência ao desempenho que é causado pelas necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas obrigações.

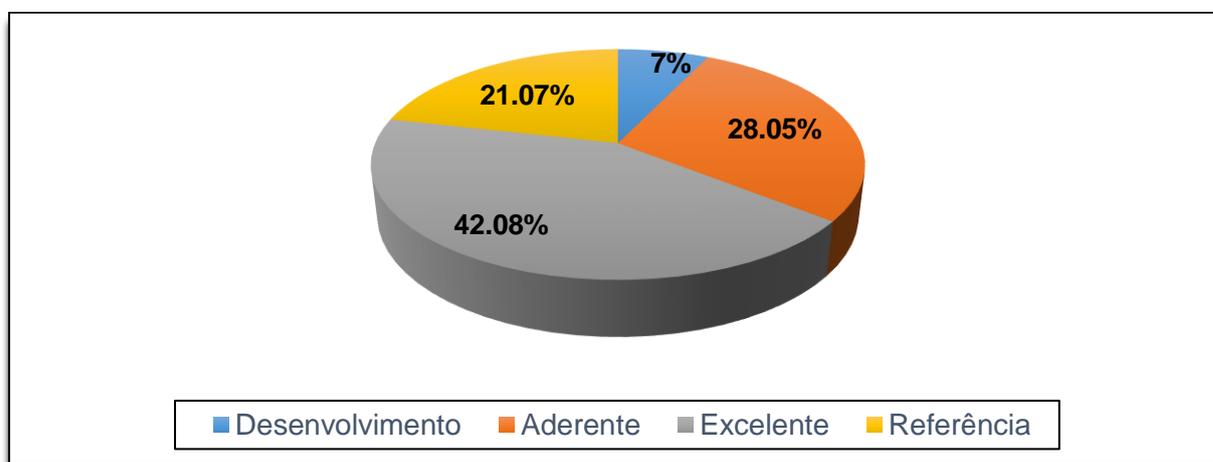
**Gráfico 2** - Conhece e utiliza todos os recursos disponíveis para fazer a gestão de pessoas, garantindo o alinhamento da equipe as necessidades de sua função



**Fonte:** Pesquisadoras, 2019

Os recursos disponíveis tem maior probabilidade do colaborador atender as demandas que surgem na empresa, tornando a mais competitiva dentro do ambiente em que atua, os profissionais dessa rede possuem uma se preparar de forma satisfatória, temos 42,08% com classificação excelente, 21,06% como referência e 21,04% estão como aderente e apenas 14,02% em desenvolvimento. O treinamento ocorre sequencialmente e pode ser considerado como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete. De acordo com Chiavenato (2004), o processo de treinamento é cíclico, contínuo e não somente para o curto prazo, os treinamentos poderão trazer muitas soluções para os imprevistos que possam surgir futuramente. O treinamento é considerado como um investimento em diversas organizações trazendo rendimentos para a sua equipe de trabalho e também para a organização. A empresa em análise possui grade de treinamentos voltada para o negócio e para seu desenvolvimento comportamental, e estão sempre atentos as mudanças.

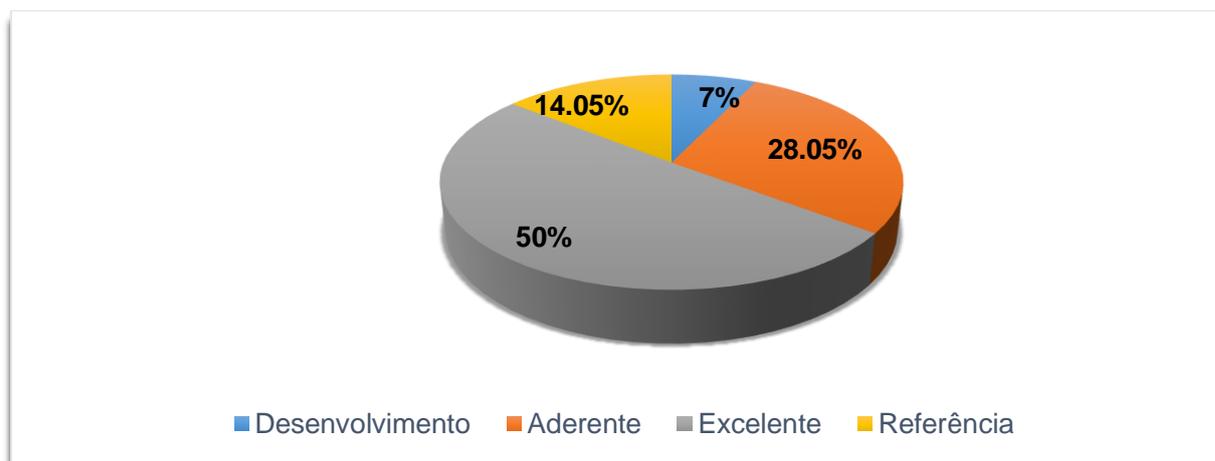
**Gráfico 3** - Orienta e dá feedback, reconhecendo os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento, estimulando o crescimento pessoal e cuidando do seu encarecimento



### **Pesquisadoras, 2019**

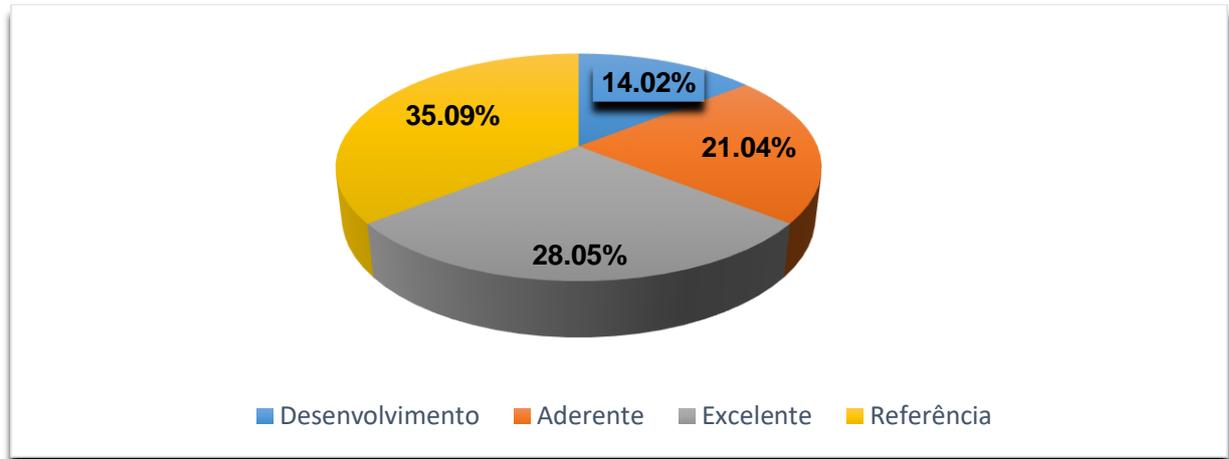
Nessa questão, tivemos 42,08% dos gestores foram avaliados como excelente importante ferramenta de desenvolvimento, o feedback contribui diretamente para o alinhamento de expectativas entre gestor e colaborador, gera respeito, crescimento e melhoria contínua, fortalece a relação de confiança, orienta o colaborador sobre o que é esperado, alinha comportamentos e expectativas, temos 28,05% Aderente, são eficazes, estruturado e transparente, 21,07% são referência pois deixam claras suas expectativas, traz exemplos, orientam sobre como fazer diferente e também 7% em desenvolvimento. Ouvir uma crítica nem sempre é fácil. Por isso não rebater ou se defender, pense de que forma esse feedback pode contribuir para seu desenvolvimento. O gestor deve ser direto e objetivo, pois corre o risco de não ser transparente e de o colaborador não entender a mensagem, seja ela um reconhecimento ou uma necessidade de mudança ou desenvolvimento.

Assim deve ser o feedback entre os interlocutores. O gestor deve transmitir uma informação precisa e cabe ao colaborador que receber a informação compreender que esta tem por objetivo que ele atinja os objetivos organizacionais, interpretá-las e agir (LEME, 2007).

**Gráfico 4 - Define Papéis e responsabilidades no grupo**

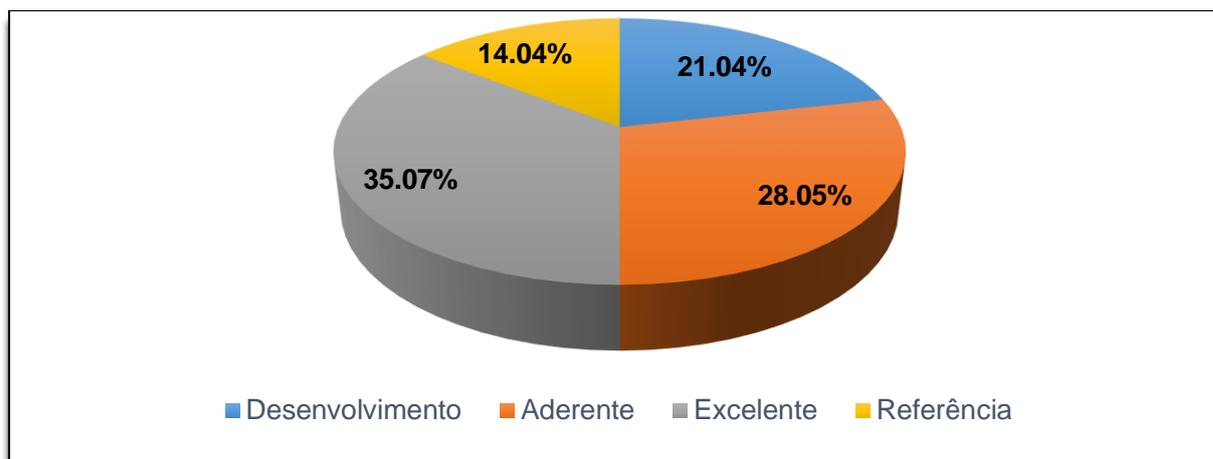
**Fonte: Pesquisadoras, 2019**

Tivemos 50% dos gestores com classificação excelente, estes possuem um planejamento Estratégico de Pessoas que tem como objetivo mapear o desempenho relativo dos colaboradores, esse processo auxilia a diferenciação das performances, apoiando a meritocracia. Temos 28,05% representando Aderentes, estão conscientes e são capazes de coordenar e participar da elaboração de propostas, orçamentos, cronogramas e outras ferramentas de planejamento; 14,05% são referências para o time. Esses gestores reconhecem o gerenciamento de projetos com uma competência estratégica que é indispensável para o sucesso dos negócios e estão entre seus recursos mais valiosos. E apenas 7% precisam desenvolver essa habilidade, esclarecer de forma objetiva as necessidades do funcionário, as metas precisam ser combinadas em conjuntos entre gestores e colaboradores, claras e precisas, um líder que delega tarefas a equipe possibilita que ele se desenvolva, demonstra seu potencial. Por consequência o líder também cresce junto tendo tempo para assumir somente as decisões que forem realmente necessárias e importantes, sem sobrecarga de trabalho. O líder que sabe delegar descentraliza, e ao fazer isso, ele passa autonomia para o seu liderado. Segundo o artigo Para liderar é preciso saber delegar, Cesi Machado (2008) vale lembrar da dica: Quando delegar, deixe a certeza de que o liderado poderá contar com você, que ele não está sozinho. Acompanhe indiretamente e se precisar intervir, dê apoio e segurança, mostrando os caminhos que o levarão ao êxito, com isso a delegação pode ser uma ferramenta usada para dar chance de crescimento e aprendizado, recuperando colaboradores que não se sentem importantes. Delegar é também uma forma de dar oportunidade para a equipe evoluir e aprender.

**Gráfico 5 - Possui Confiabilidade e clareza das informações**

**Fonte: Pesquisadoras, 2019**

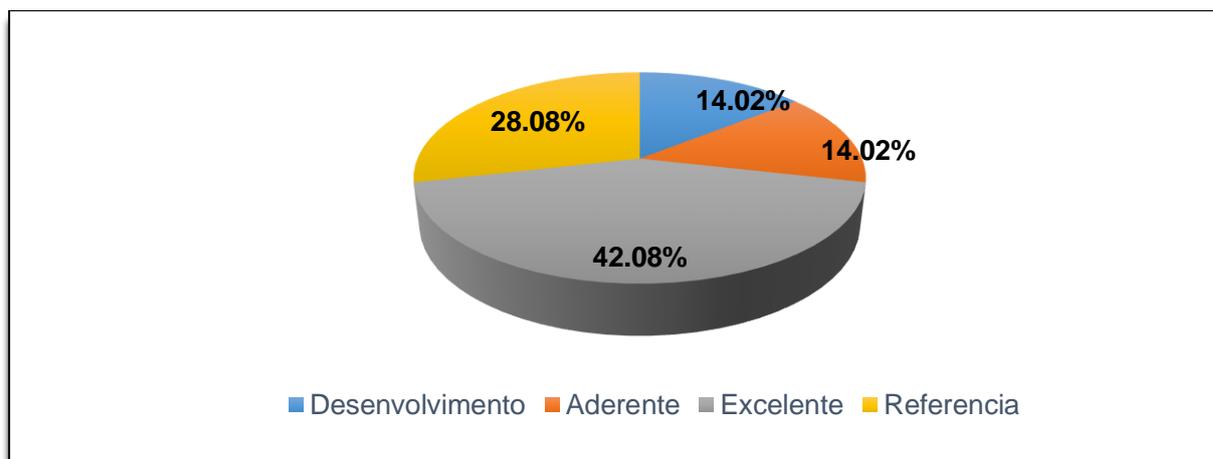
Nessa questão observamos que 35,09% foram avaliados como referência, essa análise é de extrema importância e um dos maiores desafios de comunicação entre gestores e colaboradores, pois assegura de forma confiável a qualidade e agilidade essa troca de informação é imprescindível para as organizações e seus gestores. Temos 28,05%, possui as atitudes confiáveis e objetivos, apenas 21,04% são vistos como referência, a proximidade da informação para os gestores, deixamos com ferramentas importantes e aceleram o processo de ação para uma decisão coerente com a situação desejada pela a empresa. Segundo o gráfico 14,02% estão em desenvolvimento, apresentam mas não de forma ou na frequência esperada. Para chegarmos em um resultado de forma satisfatória, defina tarefas esclarecendo o que fazer, como fazer, quando fazer e onde fazer. Apesar das dificuldades, o exercício da confiança pode propiciar o trabalho em equipe. E para que uma equipe tenha alto desempenho é preciso que as relações de confiança a suportem, conforme afirmam Reina e Reina (2006). Não ter receio de apresentar detalhes daquilo que terá que ser executado para garantir bons resultados é importante gastar um tempo para analisar com detalhes o trabalho a ser executado.

**Gráfico 6 - Reconhece suas conquistas**

**Fonte: Pesquisadoras, 2019**

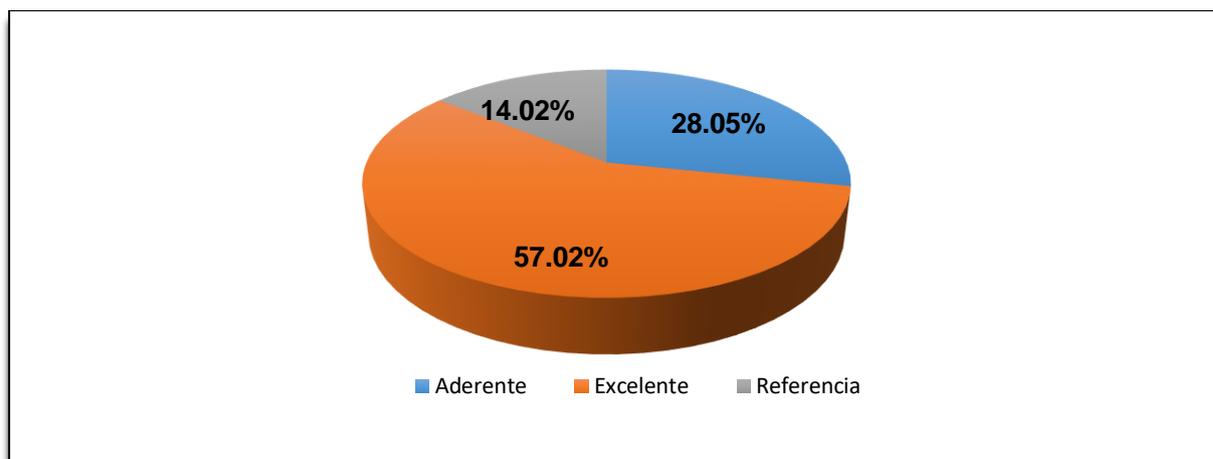
Aqui foi apresentado um questionamento a respeito de reconhecimento, obtivemos 35,07% como Excelente apresentam o comportamento, é uma das melhores formas de reconhecer e motivar a equipe a ir cada vez mais além, o que é muito importante para a autoestima, produtividade e engajamento do grupo.

28,05% estão na média 3. Importante questão, pois muitos gestores desconhecem o poder de elogiar e acabam deixando seus profissionais sem nenhum reforço ou patrocínio positivo. Temos 21,04% em Desenvolvimento não só de vez em quando, quando todos estão cientes do empenho que cada profissional faz tem seu valor, isso motiva as pessoas ao redor a dar o seu melhor. Temos apenas 14,04% como referência esses são exemplos a serem seguidos com elogios sincero, congruentes e bem argumentados representam uma demonstração de reconhecimento ao esforço do funcionário, são motivos de orgulho de e ajudam a elevar a autoconfiança. Os funcionários desejam trabalhar em organizações que as valorizem integralmente, onde elas possam exercitar todas as suas potencialidades. A sociedade valorizará as organizações que dão valor às pessoas. Gostick (2009, p.77), afirma ter uma força de trabalho engajada significa ter funcionários dispostos a fazer o que for preciso para contribuir para o sucesso da empresa, inclusive liderar, inovar e atender bem aos clientes. Seu desempenho vai acima e além de suas atribuições, eles são o braço direito do chefe. Compreende-se que colaboradores valorizados e felizes no seu ambiente de trabalho, com o seu cargo e com todas as suas atividades na organização, trazem mais resultados positivos como aumento na produtividade por serem mais engajados.

**Gráfico 7 – Energia positiva frente aos desafios e estimula seu time a buscar a alta performance**

**Fonte: Pesquisadoras, 2019**

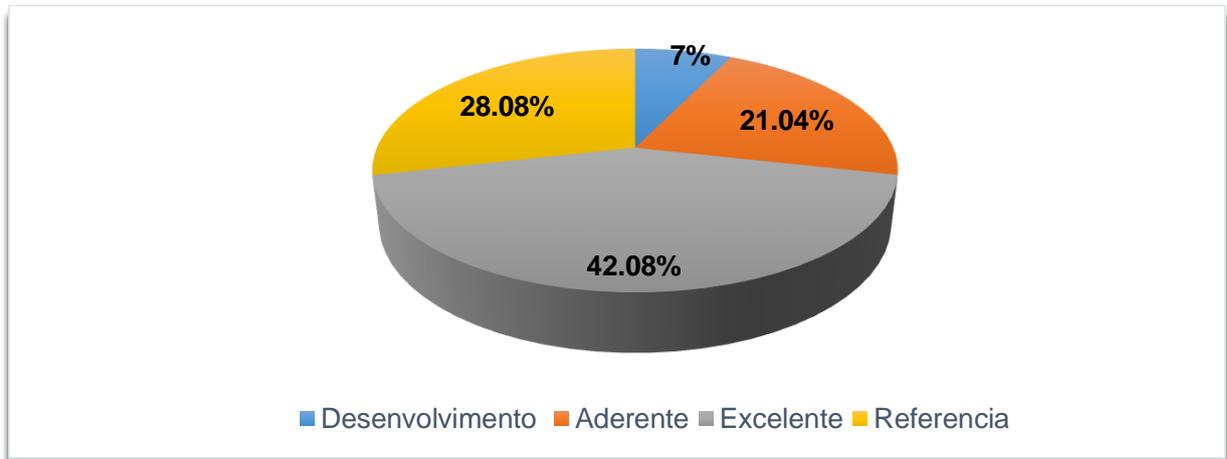
Segundo Vieira (2015), o líder é um grande exemplo, faz a equipe sonhar, compartilha objetivos, trabalha com motivação e incentiva as pessoas ao seu redor. Essa análise foi importante para identificar a forma de contornar os desafios e manter a performance esperada frente aos desafios, temos 42,08% dos gestores como excelente e cabe a este perceber as necessidades de sua equipe e ofertar a eles a oportunidade de solucioná-las, isso promoverá a motivação manterem competitivas e alinhadas à evolução do mercado. 28,08% foram classificados como Referência, esses líderes costumam demonstrar respeito e admiração pelos trabalhos de suas equipes. Reconhecer as qualidades dos seus colaboradores, e mais do que isso, estabeleça regras para quando esse reconhecimento é merecido. 14,02% estão como aderente vale lembrar que é somente com uma boa comunicação que as suas ideias e planos chegarão a todas as áreas da sua empresa, garantindo o envolvimento de todos nos processos de mudança e 14,02% estão em desenvolvimento esses gestores precisam perceber as necessidades de sua equipe e ofertar a eles a oportunidade de solucioná-las, isso promoverá a motivação, tem como objetivo principal aumentar a produtividade e cumprir as demandas. Conforme Vieira (2015) destaca, o líder faz a equipe sonhar e incentiva os colaboradores. Quando esquecemos o bem-estar das pessoas, ou não tratamos elas como pessoas, o resultado final será sempre uma equipe desmotivada.

**Gráfico 8** - Está alinhado aos valores, código de ética e visão da organização

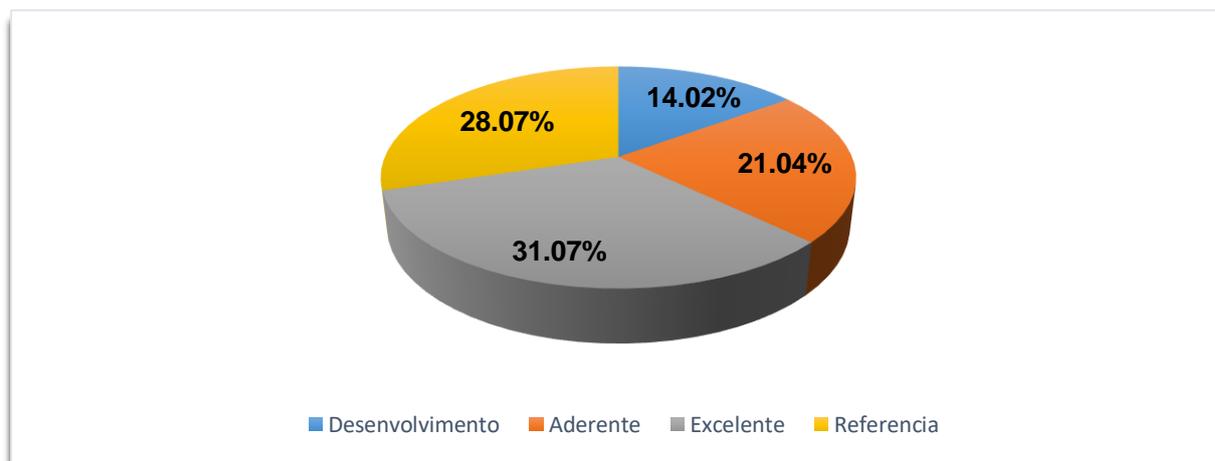
**Fonte: Pesquisadoras, 2019**

Importante análise, podemos observar que 57,02% estão como excelente, conduzem os negócios de maneira ética e responsável. Dessa maneira, assegura o crescimento sólido e o exercício da liderança com base em valores e princípios compartilhados por todos colaboradores. Temos 28,05% como aderentes precisam ficar atentos pois o código de ética deve ser cumpridos por todos, 14,02 são referência bastante alinhados a empresas à identidade corporativa, baseada em elevados padrões de ética, resiliência e respeito à sustentabilidade. Segundo Moreira (2002), o indivíduo possui formações culturais e científicas diferente a importância da empresa no atual cenário é frequente em ritmo das inovações, e é neste sentido que é implantado o código de ética para padronizar os relacionamentos e operações. O autor destaca, ainda, a importância da participação de todos os empregados e da administração na confecção do código. A utilização de uma assessoria externa especializada pode facilitar e acelerar o processo. Seguindo o pensamento do mesmo autor, pode-se afirmar: “a existência do código de ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam a aplicação dos princípios”.

**Gráfico 9** Atua com otimismo e persistência, buscando transformar problemas em oportunidades



Questão apresenta a resiliência é perceptível que saí muito na frente e sabe usar esta competência para alcançar e influenciar sua equipe com objetivo de superar os imprevistos e traçar novas metas. Temos que 42,08% avaliados como excelentes, são os gestores atentos a tudo que se passa ao seu redor. Pois, acreditam, um problema para a maioria da sociedade pode ser o propulsor de uma ideia inovadora e rentável. 28,08% são apresentados como referência, esses gestores que procuram conhecer e entender o problema e suas causas e, a partir disso, focar nas soluções. 21,04% Aderente são os que enxergam oportunidades em situações que a maioria só vê o problema e temos 7% em Desenvolvimento. Procuram conhecer e entender o problema e suas causas e a partir daí, focar em soluções. Quando surgem problemas que ameaçam a organização o líder deve estar à frente ter responsabilidade de entregar seu máximo para solucioná-los, independente se eles sejam confusos, complexos ou difíceis.

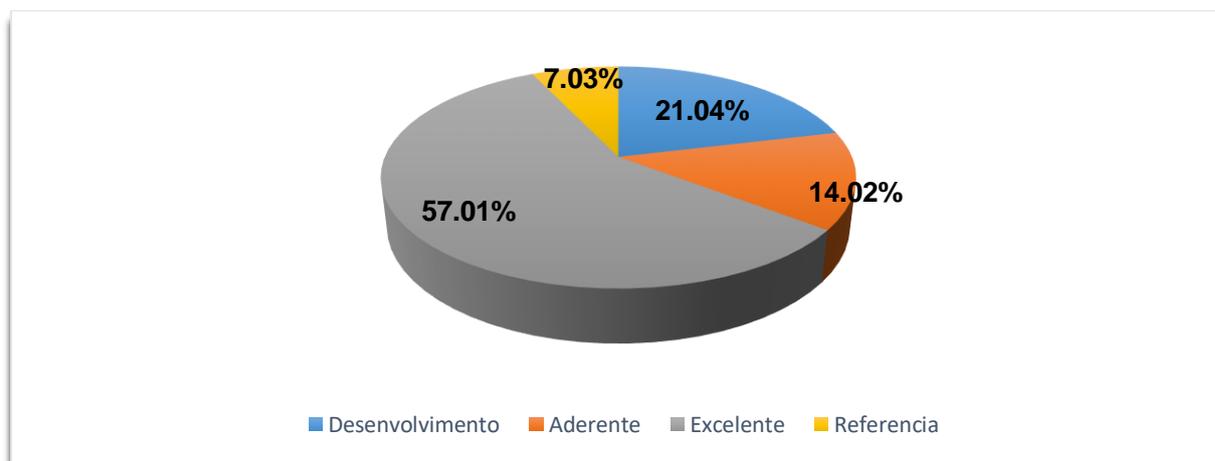
**Gráfico 10** - Constrói e mantém relacionamentos de acordo com as necessidade

**Fonte:** Pesquisadoras, 2019

Segundo Chiavenato (2000) Para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com os aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo ser imparcial, ser transparente, corajoso, ousado, comunicativo, excelente ouvinte e o primeiro a cumprir regras. Nessa abordagem obtivemos o seguinte resultado: 31,07% dos gestores estão com classificação excelente, é a base fundamental da comunicação entre gestor e sua equipe. A partir de então irá aceitar o desacordo como uma maneira de discutir novas ideias e resolver seus assuntos de maneira inovadora e criativa, 28,07% são vistos como referência, estão continuamente receptivos as necessidades do grupo, alcançam metas e constrói relacionamentos eficientes. 21,04% estão aderentes, por ser considerado fator de suma importância nas relações organizacionais 14,02% estão na etapa de desenvolver um relacionamento construtivo com seus membros. Para enfatizar a importância do líder inspirador segue uma breve citação do autor Chiavenato (2010, p.274)

A capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade, e saber delegar poderes para criar mudança estratégica sempre que necessário for. A liderança estratégica implica administrar por meio das pessoas os recursos da organização.

**Gráfico 11** - Estimula o diálogo e propõe soluções que viabilizem acordos

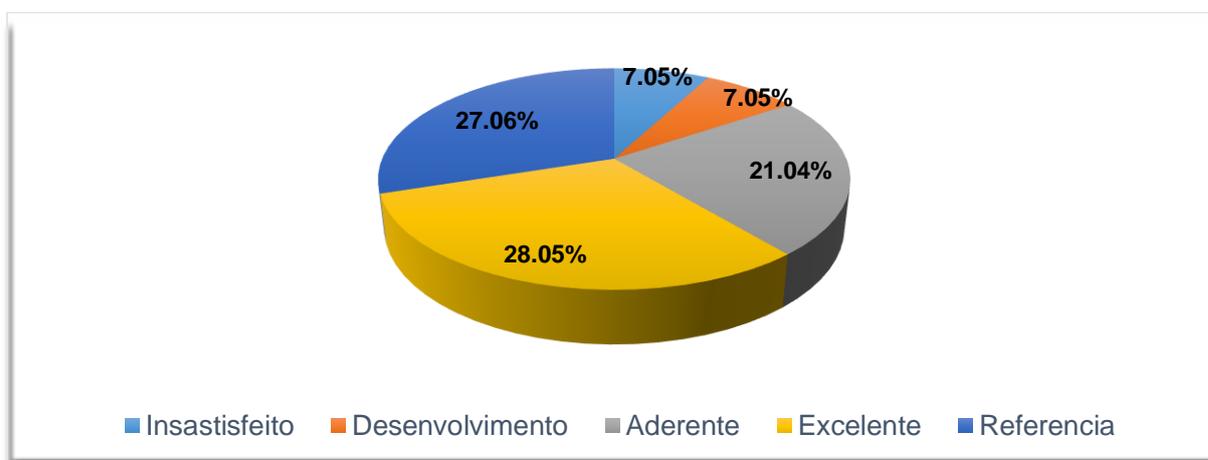


**Fonte:** Pesquisadoras, 2019

Importante análise na gestão de pessoas, 57,01% foram avaliados como excelente, detalhe muito importante, porque atentar-se aos detalhes e à qualidade de como estabelecer o “diálogo” fará muita diferença para o funcionário, afinal espera-se que nesta fase ocorra uma verdadeira “experiência” de desenvolvimento e carreira para ele. 21,04% Em desenvolvimentos, competência muito importante a ser desenvolvida pois são espaços de criação de sentido, que engajam, conectam as pessoas por interesses genuínos e comuns, em benefício da produtividade que não abre mão do bom ambiente de trabalho e respeito às diferenças daqueles que ali desempenham suas funções. 14,02% Estão aderentes, é necessário a prática do diálogo que propõe abertura, disponibilidade não tem como estabelecer relação de confiança sem diálogo, sem apresentar os problemas e descontentamentos, seja por parte dos colaboradores, seja por parte dos líderes. 7,03% estão como referência, vale ressaltar que os diálogos acontecem de maneira franca e sem acusações, vínculos de confiança são gerados, os resultados são impactados positivamente com muitos ganhos para as empresas e para os colaboradores

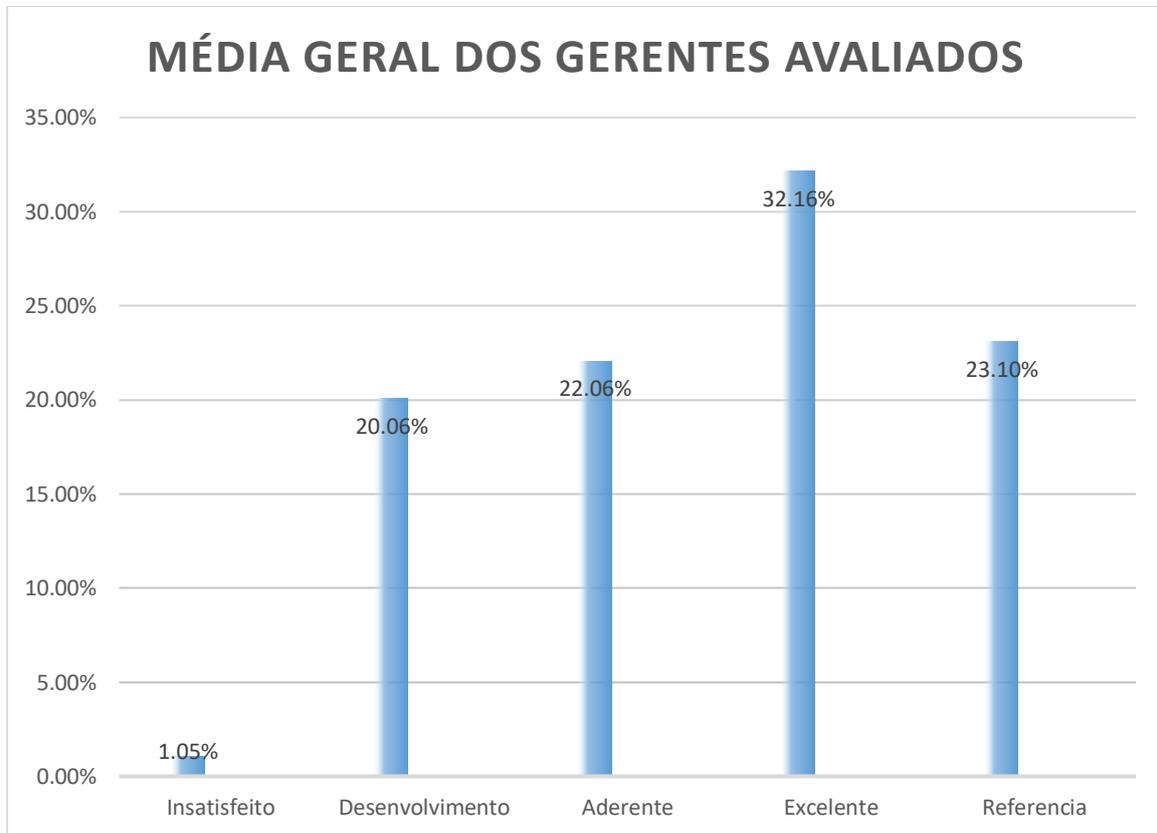
Estar atento ao que o colaborador diz, estar disposto a ouvir, mesmo que o silêncio, é essencial na construção de relacionamento com a equipe, estimulando o engajamento e a conexão da equipe. É fundamental diferenciar aqui a o diálogo da discussão. O primeiro não busca certo ou errado, e sim a troca de informações e pensamentos. No diálogo não há julgamentos, diferente daquilo que sentimos quando estamos envolvidos em uma discussão.

Sem a capacidade de ouvir, parcerias colaborativas não podem nascer nem ser sustentadas. Ouvir é uma necessidade absoluta para a saúde de qualquer todo, seja um grupo de trabalho, uma organização, uma família ou uma comunidade (ELLINOR e GERARD, 1998, p.148)

**Gráfico 12** - Busca ouvir e expressar pensamentos e ideais de forma clara, lógica e objetiva

**Fonte:** Pesquisadoras, 2019

Nessa abordagem, a comunicação entre líderes e subordinados ocupa dentro da organização uma posição estratégica, onde o bom posicionamento dos líderes é fundamental para gerar maior comprometimento e engajamento, essencial que as decisões tomadas sejam compartilhadas, possibilitando assim melhor qualidade de aprendizagem e integração da equipe. A análise fundamental sobre objetividade, temos 28,05% considerados excelentes são bons líderes geralmente comunicadores. Não apenas ter a habilidade de um grande orador, é necessário ter assertividade na hora de expor as opiniões, é claro e conciso, efetivos em transmitir mensagens na maioria das vezes. 27,06% são referência. Essas virtudes cooperam para que ela se comporte com mais equilíbrio e segurança ao tomar decisões e executar ações, 21,04% Aderente, Nada mais óbvio no diálogo assertivo, do que você ir direto ao ponto. 7,05% em desenvolvimento. A assertividade não é criada de repente, ela deve ser desenvolvida com dedicação. 7,05% se apresentam Insatisfeitos, algo de extrema importância é a empatia, se colocar no lugar do outro enquanto se comunica. Irá demonstrar respeito pelo próximo e gera uma troca de informação eficaz, objetiva e relevante. Pense em como seria estar no lugar do outro enquanto se comunica. Dessa forma, você demonstra respeito pelo próximo e gera uma troca de informações eficaz. “Se o colaborador tiver clareza de seu papel na organização e se o seu posicionamento dentro da empresa estiver coerente com suas expectativas pessoais e potencialidades, os objetivos, as metas e os desafios serão palavras que permitirão prazer, crescimento e satisfação” (LUBUS, 2003, p. 29).

**Gráfico 13**

**Fonte: Pesquisadoras, 2019**

A apresentação dos dados permitiu identificar as diferentes formas que os gerentes adotam para comunicarem com seus liderados, conforme pode ser visualizado nas análises. A média dos gerentes avaliados foram de classificação excelente, alcançaram os níveis de desempenho e performance esperado pela empresa e seus subordinados, demonstram um interesse nos colaboradores e buscam encontrar soluções para seus problemas. Atendem às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho, definido para a competência avaliada. Alcança o padrão esperado, demonstrando resultado de desempenho plenamente satisfatório. O engajamento dos colaboradores está diretamente ligado a atuação do gestor. Delegar tarefas de forma correta é de extrema importância para isso. Subordinados que tem gerentes lado a lado no dia-a-dia do negócio tem uma tendência de serem mais engajados. Por meio dessa sondagem, podem ser analisados pontos como relacionamento com a equipe, comprometimento, postura, progressos e limitações, sempre oferecendo um feedback ao funcionário. A segunda parte é saber identificar os problemas, a fim de resolvê-los junto ao avaliado e manter

a produtividade da empresa. Para isso, não cabem broncas ou dispensas, e sim conversa e motivação em prol de bons resultados.

A terceira parte consiste na realização de entrevistas periódicas, que permitem analisar a evolução do funcionário e, se necessário, adotar medidas, que servem como termômetro para entender se há condições de evolução ou reversão de alguma situação fora do padrão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A finalidade deste trabalho é de compreender o coaching executivo e quais são as estratégias de desenvolvimento de competências individuais. O objetivo principal é discutir e identificar quais são as estratégias mais aproveitadas no processo de coaching executivo e suas formas para desenvolver competências gerenciais.

Através da revisão sistemática de literatura realizada, foram trabalhados os conceitos de coaching executivo, e o conceito de competências foi feito separado, o objetivo é buscar definir cada um, apresentando sua trajetória percorrida até os dias atuais e seu histórico.

Diante do que foi abordado, o conceito de competências é um tema que gera muita discussão devido ser uma temática de difícil compreensão e definição, e de suma importância que ela seja mais explorada. De forma geral, foram encontrados materiais com visões parecidas, nota-se que sobre essa temática há uma grande necessidade de obter maior investimento nos estudos.

Os materiais que foram utilizados para a pesquisa sobre o coaching têm uma riqueza de conteúdo, porém como a temática é nova há uma escassez de literatura, diante disso teve-se uma dificuldade de encontrar livros sobre o coaching executivo. Essa modalidade está cada vez mais reconhecida e utilizada, diante disso nota-se que essa temática precisa ter estudos com mais aprofundamento sobre seus fundamentos e as técnicas mais utilizadas, para que os profissionais possam agregar mais conhecimento com as ferramentas disponíveis.

Diante do atual cenário organizacional apresentar-se com muita competitividade, e necessidade global dos profissionais ativos no mercado de trabalho em buscar atualização e o desenvolvimento de suas competências o coaching é uma ferramenta que auxilia os executivos e diante disto consideramos que tanto o indivíduo quanto a organização auferem benefícios do coaching. Dentro deste contexto, o Coaching é uma metodologia eficiente desde seu surgimento, percepção de seus pilares e filosofias básicas, até sua anuência e disseminação, o coaching tem se tornado cada vez mais estruturado e elaborado com foco principal em alcançar

os objetivos ao que e proposto, adaptando também ao contexto atual das necessidades, que são tanto individuais quanto organizacionais.

O processo tem sua própria estrutura e metodologia, que é o seu diferencial comparado a outros processos. Pode ser realizado de maneira dinâmica com relação às áreas que deseja alcançar maior foco, que pode ser tanto na vida pessoal, profissional, tendo o uso de diversas ferramentas que o coaching possui por acreditar serem pertinentes. Possui um modo de tratamento singular, com atendimento individual do cliente, respeitando suas particularidades e utilizando para que desperte o potencial de cada indivíduo.

O Coaching de executivos apresenta-se neste cenário como uma eficaz alternativa para crescimento e fortalecimento de profissionais, desenvolvendo suas competências e preparando para fortalecer sua equipe em vários aspectos de desenvolvimento de competências tanto no âmbito comportamental, psicológico, emocional, crenças, valores e identidade na direção dos resultados estabelecidos. Para as organizações o coaching Executivo apoia no preparo de profissionais para serem: inspiradores, motivadores, flexíveis, bons comunicadores, gerenciadores de conflitos, planejadores, estrategistas e sobretudo desenvolvedores. Isso torna o líder capaz de conduzir, orientar e levar os colaboradores e a equipe a desempenharem suas funções e a alcançarem os resultados esperados.

Conclui-se, portanto, que o papel do coaching nas organizações, e de suma importância, para o desenvolvimento humano, e utilizado como um atrativo para captação de talentos e desenvolvimento profissional através de capacitação tornando um diferencial estratégico. O coaching auxilia na relação entre empresa e colaborador.

## REFERÊNCIAS

- Academia brasileira de coaching. **Pesquisas sobre os benefícios do coaching: um resumo das principais conclusões sobre o impacto do coaching**. 2014. Disponível em: <http://www.abracoaching.com.br/curso-de-coaching/pesquisa-sobre-beneficios-coaching-academia-brasileira.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019.
- ANDRADE; ANTÔNIO VIRGÍLIO BITTENCOURT BASTOS. **Psicologia, organizações e trabalho no brasil**. Porto alegre: Artmed, p. 466-491, 2004.
- ARAUJO, A. (2012). **Coaching: um parceiro para o seu sucesso**. (4. Ed.). Rio de janeiro: elsevier.
- ASSUMPCÃO, L.C.F. (2011). **Uma visão sobre a formação das competências individuais, profissionais e organizacionais**. Revista ibero-americana de ciência da informação. 4(1), p.1-21.
- BRANDÃO, H. P. & BORGES-ANDRADE, J. E. (2008). **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**. Revista de administração mackenzie, 8(3), p.1-19.
- BUENO, FRANCISCO DA SILVEIRA. **Grande dicionário etimológico – prosódico da língua portuguesa**. Saraiva: São Paulo, 1964
- CAMPOS. M. & NUNES-PINTO, H. M. (2012). **Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica**. Reúna, 17(2), p.15-26.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. São Paulo: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração nos novos tempos**, 2. Ed. Rio de janeiro: elsevier, 2005
- CORREIA, J.S.E. **coaching: influência no desenvolvimento pessoal e profissional. 2012.dissertação (mestrado)** - instituto superior de línguas e administração. Disponível em:<http://recil.grupolusofana.pt/bitstream/handle/10437/4045/tese%20joana%20correia.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. (1, ed.) São Paulo: atlas, 2004
- DI LAURENZA, TULIA: **psique especial: ciência e vida**. 2008 Ano. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/> acesso: 12.mar 2019
- ELTON, C. GOSTICK, A. **O Princípio do Reconhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. **Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa**. São Paulo: Futura, 1998
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **A construção do modelo de competência no contexto brasileiro**. In:Zarifian, p. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: atlas, 2012.
- FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. (2001). **Construindo o conceito de competência**. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010> revista de administração contemporânea, 5(spe), 183-196. Acesso em 10. Mar 2019

- FREIRE, PAULO. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: paz e terra, 2005, 42.edição
- GASPAR, D. J. & PORTÁSIO, R.M. (2009). **Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações**. Revista de ciências gerenciais. (18) p. 17-41.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLDSMITH, M., LYONS, L.S. & MCARTHUR, s. (2012). **Coaching: o exercício da liderança**. (3. Ed.) Rio de Janeiro: elsevier
- JESUS, T. D. G. S. & DE MATTEU, d. (2015). **O processo de coaching executivo e seus benefícios para organizações**. Revista de ciências jurídicas e empresariais, 15(1), p.43-50.
- KILBURG, r. R. **Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation**. *Consulting psychology journal: practice and research*, v. 48, n. 2, p.59-60, 1996.
- KAMPA, S.; WHITE, r. P. **The effectiveness of executive coaching: what we know & what we still need to know**. In: lowman, r. L. (ed.). *Handbook of organizational consulting psychology*. San Francisco: jossey bass, 2002. P. 139-158
- LAGES, ANDREA E O'CONNOR, JOSEPH. **Coaching com pnl: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach master**. 2 ed. Rio de Janeiro: qualitymark, 2004.
- LUBUS, C. Emoções na conta. In CARVALHO, Gumercindo. *Vida & Trabalho Melhor*, n. 188, Fevereiro, 2003, p. 29
- LAGES, ANDREA E O'CONNOR, JOSEPH. **Como o coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz**. Rio de Janeiro: qualitymark, 2010. P.112.
- Leme, r. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a para remuneração por competencia**. Rio de Janeiro: qualitymark, 2007
- MARCELO ORTICELLI, **Rh da rede de agência, dá oito dicas para trabalhar na empresa**, portal: mundo rh, 2016. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br>>. Acesso em 10/03/2019
- Milaré, s. A. & yoshida, e. M. P. (2009). **Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos**. *Psicologia em estudo*, 14(4), p.717-727.
- MILARÉ, S. A. & YOSHIDA, e. M. P. (2007). **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**. *Psicologia: teoria e prática*. (1) p.86-99
- MOURA, E. P. (2012). **O processo de coaching como elemento potencializador da performance dos executivos nas organizações**. *Mostra de iniciação científica do cesuca*, 1(6), p.17-35.
- MOREIRA, JOAQUIM MANHÃES – *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002;
- MONTEZANO L.; SILVA, D. COELHO jr. F. **Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio**. Em: encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração. Belo horizonte: enanpad, 2015.
- NISEMBAUM, h. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- PERSIA, A.; SITA, M. (Coord.). **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

REINA, D. S.; REINA, M. L. **Trust and betrayal in the workplace: building effective relationships in your organization**. San Francisco: Berrett-Koehler Pub., 2006.

RUAS, ROBERTO. Et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. 2. Reimpressão. Porto alegre: bookman, 2006. P. 48.

SILVA, a. D. & GODOI, c. K. (2006). **O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico**. Revista científica ciências administrativas. Fortaleza/Ce, 12(1), p.62-75

SARDINHA, a. (2012). Entrevista com Dr. Stephen Palmer: **o desenvolvimento do coaching cognitivo comportamental**. *Revista brasileira de terapias cognitivas*, 126-130.

VIEIRA, Fábio Augusto. **O líder humano: inspirando pessoas e carreiras produtivas**. São Paulo: Atlas, 2015.

ZANELLI, José Carlos e Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. **Inserção profissional do psicólogo em organizações do trabalho**. In: José Carlos Zanelli; Jairo Eduardo borges p. 466

ZARIFIAN, PHILLIPE. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: atlas, 2001. P.67.