

COACHING ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA APLICAÇÃO PRÁTICA COM LIDERANÇAS DO SESC/SENAC/RS

WHILLIAN DUARTE BROSE

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

FADWA MUHIEDDINE DAHROUGE

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

JOSE PAULO DA ROSA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

Agradecimento à orgão de fomento:

Não aplicável pois não foi realizada concessão de financiamento para sua elaboração.

COACHING ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA APLICAÇÃO PRÁTICA COM LIDERANÇAS DO SESC/SENAC/RS

RESUMO

Trata-se de um estudo de caso sobre a prática de *coaching* no Sesc/RS e Senac/RS onde se pesquisou sua aplicação na alta gestão organizacional na forma de *coaching* de pares/líderes e *coachees*. Para tanto buscou-se fundamentar os conceitos com um referencial teórico onde utilizou-se uma metodologia qualitativa com grupos focais. Participaram da pesquisa um grupo de 10 executivos que desempenham o papel de *coach* e mais 10 gestores que são *coachees*. Os resultados alcançados demonstram as dificuldades e os benefícios do programa de *coaching*, o refinamento das lideranças, as estratégias para desenvolvimento de líderes, as diferenças e semelhanças com a mentoria e as limitações do *coaching* quando há subordinação.

Palavras-chave: Coaching, Liderança, Sesc/Senac.

ABSTRACT

This is a case study on the practice of coaching at Sesc/RS and Senac/RS where its application in high organizational management in the form of coaching peers/leaders and *coachees*. Therefore, we sought to base the concepts with a theoretical framework where a qualitative methodology with focus groups was used. A group of 10 executives who play the role of coach and 10 managers who are *coachees* participated in the research. The results achieved demonstrate the difficulties and benefits of the coaching program, the refinement of leadership, the strategies for developing leaders, the differences and similarities with mentoring and the limitations of coaching when there is subordination.

Keywords: Coaching; Leadership; Sesc/Senac.

1. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional atual, as equipes de trabalho assumem uma elevada importância, pois o universo das empresas e instituições tem sido impactado por muitas rápidas mudanças, promovendo incertezas, e este ambiente exige um novo líder e um novo modelo de comportamento, mais adequado à flexibilidade, sendo, por isso, relevante o aprofundar do conhecimento relativo a esta problemática. Neste sentido, muitas organizações implementam o *coaching* como uma ferramenta para o desenvolvimento dos seus líderes, com o intuito de expandir e aperfeiçoar os conhecimentos, competências e aptidões dos profissionais. Mais especificamente, o *coaching* de uma equipe de trabalho é uma interação direta com a mesma visando moldar os processos grupais para produzir um bom desempenho (TOLFO, 2004).

Bons coaches podem contribuir para o aumento da eficácia das suas equipes. Contudo, para Marques et al. (2014) a eficácia das intervenções de *coaching* depende de alguns fatores, como boas condições estruturais e organizacionais, um *coach* competente e que seja realizada em momento adequado da equipe.

O *coaching* especializado oferecido pelo líder consiste em ajudas específicas, como a minimização dos problemas de coordenação e motivação dos membros e a construção do compromisso do grupo com a tarefa e com o próprio grupo. O apoio à aprendizagem dos membros e/ou melhoria de conhecimentos e competências e, ainda, a criação e planejamento de estratégias de desempenho são também ações associadas ao *coaching*.

Dada a importância do coaching nas equipes de trabalho, este estudo tem como objetivo investigar um grupo de executivos que fizeram uma capacitação em *coaching* e que estão implementando o programa com seus gerentes no âmbito do SESC/SENAC/RS onde busca-se identificar a percepção desses profissionais sobre as competências requeridas para a atuação no contexto de trabalho. Neste sentido, o problema de pesquisa consiste na seguinte questão: Quais as carências e oportunidades observadas para a realização do coaching por líderes no contexto de trabalho?

Para responder esta pergunta será feita uma pesquisa qualitativa, com executivos capacitados para a realização do *coaching*, que estão implementando esta prática com seus gerentes subordinados.

Este estudo traz contribuições importantes sobre o tema do *coaching* nas organizações e como ferramenta para aperfeiçoamento dos líderes, pois ainda há poucos estudos acadêmicos sobre os resultados de *coaching* e muitos aspectos da prática do *coaching* ainda estão em discussão, como as formas de atuação e capacitação do *coach*, assim como os objetivos da adoção dos programas nas organizações. Segundo Batista e Cançado (2017) há lacunas sobre a aplicação do *coaching* no âmbito organizacional, visto que há divergências quanto a definição e sobre a maneira de atuação, faltam especificações sobre como conduzir o processo individualmente e com equipes, e não há distinção clara entre *coaching* e *mentoring*.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução são apresentados o referencial teórico caracterizando o *coaching* nas organizações, posteriormente a metodologia de pesquisa e na sequência apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O *coaching* tem sido definido na literatura, mais recentemente, como um processo de orientação que visa a melhoria imediata do desempenho, o desenvolvimento de competências e o estímulo da aprendizagem, seja a partir de metas relacionadas à vida profissional ou pessoal (Theeboom et al, 2014; Goldsmith, Lyons e McArthur, 2012; Marques, Dimas e Lourenço, 2014).

Amplamente utilizado nas organizações, ora como estratégia, ora como ferramenta, o *coaching* tem sido adotado para elevar os níveis de motivação e de desempenho dos trabalhadores em geral e, em especial, daqueles que se direcionam para uma carreira gerencial (Goldsmith, Lyons e McArthur, 2012).

Observa-se, portanto, que como prática de recursos humanos e de estratégia de desenvolvimento, inovação e aprendizagem nas organizações, o *coaching* tornou-se frequente e legitimado (Couto & Kauffman, 2009). O *coaching* enfrenta desafios e oportunidades, pois cresceu de um processo inicial associado ao *coaching* pessoal para voltar-se para um trabalho com grupos e equipes.

No meio organizacional, o *coaching* tem o papel de desenvolver a capacidade de liderança, melhorando o trabalho em equipe, alinhar metas do profissional e a qualidade de vida de quem se submete ao processo. Entretanto, para haver o *coaching* precisa haver a necessidade de mudança, que pode partir do interessado ou do executivo, que poderá determiná-la onde pretenderá suprir uma carência de elevação de desempenhos em determinadas áreas (Clutterbuck, 2008).

Pensando na aplicação do *coaching* em uma equipe de trabalho, o líder pode promover uma interação direta, que visa moldar os processos grupais para produzir um bom desempenho, bem como para desenvolver seus membros, sendo um facilitador no sentido de utilizar o potencial dos liderados para o alcance de objetivos. Porém, uma característica definida por Grant (2003) é que o *coaching* deve ser fornecido por um *coach* profissionalmente treinado, sem autoridade formal sobre o *coachee*, pois a autoridade formal de um *coach* pode afetar a

maneira como o subordinado se comporta durante o processo. Além disso, as metas em um *coaching* quando um gerente treina um funcionário estão frequentemente relacionadas ao desempenho organizacional.

Marques et al. (2014) assinalam que o *coaching* dos líderes pode, em algumas circunstâncias, aumentar a autogestão da equipe, a qualidade das relações interpessoais dos seus membros e a satisfação dos mesmos com a equipe e com o seu trabalho. O *coach* deve ser um profissional com conhecimento de negócios e da dinâmica interpessoal.

Outra possibilidade do *coaching* é entre pares, ou seja, entre dois ou mais indivíduos que não possuem assimetria hierárquica entre si, e que estabelecem uma relação de aprendizagem mútua, oferecendo e recebendo *coaching* com o objetivo de obter desenvolvimento pessoal ou profissional (Marques, Dimas e Lourenço, 2014; Donegan, Ostrosky e Fowler, 2000). Em contexto de trabalho o *coaching* tem o propósito de apoiar os indivíduos no atingimento de objetivos de trabalho e na busca de soluções para problemas pontuais, sendo que a sistematização da observação do comportamento do *coachee* na ação, seguida por um momento de trocas de percepção, análise e *feedback* entre ambos envolvidos, é o cerne do processo do *coaching* entre pares (Donegan, Ostrosky e Fowler, 2000).

Por fim, há a necessidade de distinguir os programas de mentoria e *coaching*. Clutterbuck (2008) afirma que tanto a mentoria quanto o *coaching* ajudam as pessoas a caminharem em direção a suas metas, através de técnicas que estimulam a autopercepção, fortalecendo sua motivação e oferecendo apoio emocional nesta trajetória. O que distingue as abordagens é o propósito do relacionamento, uma vez que a mentoria é definida como um relacionamento interpessoal em que um membro mais experiente fornece suporte para membros organizacionais com menos experiência.

Centrando-se, mais especificamente, sobre o *coaching* oferecido pelo líder, investigações recentes sugerem ser importante avaliar as competências requeridas pelo líder na organização para eficácia na interação com os *coachees*, bem como critérios de avaliação e definição de desempenhos.

Marques et al. (2014) ressaltam que a competência individual mostra-se como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, aplicada ao trabalho, gera valor social e econômico tanto para o indivíduo como para a organização. Isso implica o uso de diferentes saberes, entre eles: saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Além disso, é essencial capacidade de autoavaliação, combinar excelência técnica com conhecimento do negócio.

Dessa forma, neste trabalho será abordado sobre as competências desenvolvidas no treinamento de *coaching* que foram primordiais para o processo realizado com a equipe e os resultados decorrentes do *coaching*, pois, as medidas de desempenho (benefícios diretos) raramente estão disponíveis. Sendo assim, é importante também investigar a eficácia do *coaching* observando as medidas de avaliação de resultados relacionadas ao trabalho na organização.

Segundo Grant (2013), o *coaching* pode contribuir para o aumento da eficácia das equipes, desde que fatores como boas condições estruturais e organizacionais estejam presentes, assim como um *coach* competente. Em decorrência, visando identificar dificuldades e oportunidades, serão analisadas também possíveis barreiras organizacionais que dificultem o desenvolvimento do *coaching*.

O desenvolvimento da liderança é um processo dinâmico, social e relacional, onde a capacitação e o aperfeiçoamento dos indivíduos, de distintos níveis hierárquicos, ocorre tanto de maneira formal como informal, podendo ocorrer de forma individualizada ou em grupo. Seja qual for o modelo ou processo de desenvolvimento de liderança, é preciso destacar a importância do fator humano, focando nos comportamentos e relações grupais com vistas a um relacionamento interpessoal efetivo (TRIGO & COSTA, 2008). Nesse sentido, destaca-se o

questionamento abordado neste estudo sobre a relação do *coaching* realizado pelo líder e a eficácia grupal.

O objetivo geral do *coaching* em um contexto de trabalho é otimizar o funcionamento relacionado ao trabalho de um profissional. Segundo Theeboom et al. (2014), o uso de metodologia *coaching* como meio de melhorar o desempenho e o desenvolvimento das organizações aumentou substancialmente, porém falta uma base teórica sobre os resultados do *coaching*.

3. METODOLOGIA

A pesquisa utilizou um modelo de natureza exploratória com abordagem metodológica qualitativa, adotando a estratégia de desenvolvimento de Grupos Focais. A escolha se deu pela possibilidade de os pesquisadores poderem participar ouvindo os diferentes envolvidos de forma aberta e com foco direcionado ao tema proposto.

3.1 Contexto e Participantes da Pesquisa

A unidade de análise desta pesquisa foi um grupo de executivos do SESC/SENAC/RS, instituição nacionalmente reconhecida por ser referência na educação. Conforme o Quadro 1, a amostra de participantes utilizada nesta investigação contemplou um grupo de 10 pessoas que concluíram a capacitação em *Coaching* e 10 gerentes que estão envolvidos no processo como *coachees*. Para a realização da entrevista os profissionais foram divididos em quatro grupos focais: 2 grupos de 5 executivos, que realizaram uma capacitação para serem *coach* e 2 grupos de 5 gerentes que receberam o *coach* (os *coachees*).

Quadro 1 – Participantes da Pesquisa

Grupo	Papel	Gênero	Área de Atuação ou Cargo
1	<i>coach</i>	masculino	Esportes e Lazer
1	<i>coach</i>	feminino	Saúde
1	<i>coach</i>	feminino	Recursos Humanos
1	<i>coach</i>	masculino	Jurídico
1	<i>coach</i>	masculino	Educação
2	<i>coach</i>	masculino	Condomínio
2	<i>coach</i>	masculino	Negócios
2	<i>coach</i>	masculino	Tecnologia Educacionais
2	<i>coach</i>	masculino	Tecnologia da Informação
2	<i>coach</i>	masculino	Administração
3	<i>coachee</i>	feminino	Diretora escola
3	<i>coachee</i>	masculino	Diretor escola
3	<i>coachee</i>	feminino	Diretora escola
3	<i>coachee</i>	feminino	Diretora escola
3	<i>coachee</i>	masculino	Diretor escola
4	<i>coachee</i>	masculino	Gerente de unidade
4	<i>coachee</i>	feminino	Gerente de unidade
4	<i>coachee</i>	feminino	Gerente de unidade
4	<i>coachee</i>	feminino	Gerente de unidade
4	<i>coachee</i>	masculino	Gerente de unidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Coleta e Análise dos Dados

A coleta dos dados se deu através de grupos focais onde, para a realização do presente estudo, foram feitas entrevistas considerando um questionário semiestruturado de investigação. Tal questionário embasou e abriu as discussões com o direcionamento desejado pelos pesquisadores. A coleta dos dados foi realizada através de anotações e gravação do áudio das reuniões focais mantendo o sigilo dos participantes. As questões trabalhadas foram:

- a) Questão 1: Quais as competências desenvolvidas no treinamento de *coaching* que foram primordiais para o processo realizado com a sua equipe?
- b) Questão 2: Quais foram as maiores dificuldades encontradas para implementar o programa?
- c) Questão 3: Qual a relação do *coaching* realizado pelo líder e a eficácia grupal? As emoções foram positivas ou negativas?
- d) Questão 4: Quais são as barreiras organizacionais encontradas para a realização do *coaching*?
- e) Questão 5: Quais os resultados alcançados decorrentes deste *coaching*? Como é mensurado?

O primeiro grupo focal envolveu os executivos que já tinham realizado a capacitação de *coaching* por um período superior a dois anos, e estavam pelo menos um ano trabalhando com seus *coachees*. Eles tinham entre seis e dez *coachees* cada. O segundo grupo envolveu os executivos que haviam realizado a capacitação em menos de um ano e estavam apenas seis meses trabalhando com os *coachees*. Eles tinham entre dois e oito *coachees* cada. O terceiro grupo focal de entrevistados foram cinco diretores que estavam seis meses no processo como *coachees* e o quarto grupo envolveu outros cinco gerentes com mais de um ano.

Uma das características na definição dos *coach* e *coachees* neste contexto de trabalho é que os diretores escolhiam com qual *coach* gostariam de trabalhar. Dessa forma, eles apontavam em uma escala de prioridade três líderes na empresa que teriam interesse. Em geral, prevaleceu o primeiro de cada lista.

A análise dos dados deu-se a partir das notas colhidas pelos pesquisadores que consolidaram e trocam suas percepções traçando com o referencial teórico trabalhado.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

O primeiro aspecto avaliado na pesquisa foi as competências requeridas pelo líder para a realização do *coaching*. Neste sentido, os principais aspectos abordados, foram confiança e a prática da escuta. Segundo os líderes, a confiança permite ao profissional estar aberto a dividir seus conflitos e expectativas. E para eles este aspecto foi facilitado no processo, uma vez que os gerentes escolhiam quem gostariam de ter como *coaching*, e essa escolha muitas vezes era pautada na credibilidade que o profissional tinha. Já a escuta foi muito destacada como um facilitador da comunicação, pois além de ser uma ferramenta para o processo de desenvolvimento pessoal e aconselhamento dos pares, ela permite a ambos um processo de autodesenvolvimento e aprendizagem. Até então, os líderes tinham a prática em apresentar soluções, dar respostas sempre direcionadas a velhas práticas. Como verifica-se na verbalização abaixo:

“E o coaching ensinou a ouvir e entender os conflitos dos liderados, a identificar como instigá-los ao crescimento pessoal e profissional. Isso foi importante para a melhoria dos relacionamentos também entre os pares.”

A visão sistêmica também foi uma competência apontada como primordial para o sucesso do *coaching*. Segundo os entrevistados, os *coachees* ficam restritos aos seus problemas locais, causando uma limitação no desenvolvimento de novas ideias. A partir do momento que

o *coach* explora a visão sistêmica, o *coachee* descobre alternativas, viabilizando novas estratégias ou superação de obstáculos.

Em relação às características necessárias ao perfil de um *coach* efetivo, encontra-se na literatura uma convergência para: comportamento empático, acolhedor, motivador e de suporte; competências conversacionais, sobretudo de escuta; capacidade analítica; técnicas de questionamento e de observação; habilidade para dar e receber feedback relativo ao desempenho e para comunicar e estabelecer expectativas claras (Theeboom et al, 2014; Goldsmith, Lyons e McArthur, 2012; Marques, Dimas e Lourenço, 2014). Dessa forma, é possível identificar coerência entre as competências identificadas pelos líderes da Instituição e as competências apontadas pela literatura.

Para os diretores, os *coachees*, a competência primordial que identificaram nos *coachs* também foi a credibilidade e a escuta. Segundo os entrevistados eles escolheram os profissionais que tinham mais confiança e que passavam mais credibilidade como pessoa e profissional, pois como muitos apontaram, para que pudessem compartilhar suas dificuldades, problemas e anseios eles precisavam escolher alguém que soubessem que não utilizariam a informação de outra forma e que ao mesmo tempo os orientariam ao crescimento. Neste sentido, a escuta sem julgamentos é a melhor ferramenta para atingir o objetivo e dar segurança na tomada de decisão.

Os resultados encontrados na entrevista parecem estar alinhados ao entendimento de Passmore e Fillery-Travis (2011) que identificaram que os *coachees* costumam valorizar os seguintes atributos do *coach*: formação em psicologia, experiência ou entendimento de negócios, objetividade, capacidade de escutar, reputação como coach, integridade, confidencialidade e profissionalismo.

Dentre as dificuldades apresentadas pelos *coachs* para a realização do trabalho, a mais apontada foi a questão do tempo e o conflito de interesses. As duas questões são decorrentes do *coaching* ser realizado por líderes no ambiente de trabalho. Isso porque os profissionais apontaram que, apesar de ser uma ferramenta importante para o desenvolvimento de liderança, eles também tinham que conciliar o planejamento e a execução do *coaching* com as demandas das atividades cotidianas. Separar e delimitar as duas atividades requer tempo, e isso era um problema bem evidente para quem ainda tinha pouco tempo de trabalho como *coaching*. Além disso, os executivos apontaram que em razão deles estarem em posição estratégica, precisavam delimitar os anseios dos *coachees*, que por vezes poderiam escolher um líder por interesses na carreira ou até mesmo por uma falta de objetivo ou clareza do programa, dada a imediata implementação, pois alguns não sabiam o que trabalhar e onde focar. Inclusive, a forma como foi proposto inicialmente o trabalho e a imediata aplicação geraram no início muita ansiedade e divergências quanto ao entendimento e objetivos do programa. Ademais, alguns executivos citaram: “o *coaching* carece de uma metodologia formal que os oriente e permita organizar o trabalho. O processo é muito amplo e pouco objetivo.”

Os *coachees* também colocaram como dificuldade a falta de tempo adequado ao processo, pois eles tinham obrigações a cumprir que conflitavam com outros objetivos e metas no trabalho. Além disso, alguns iniciantes apontaram que não havia o hábito na Instituição em aplicar o processo formalmente, em seguir uma metodologia e isso algumas vezes os deixavam confusos, tanto em entender o objetivo quanto em replicar com os seus subordinados. Conforme relatos, há grupos que não conhecem o modelo, não houve uma apresentação prévia a toda Instituição e, sendo assim, não sabem o que vai ser feito.

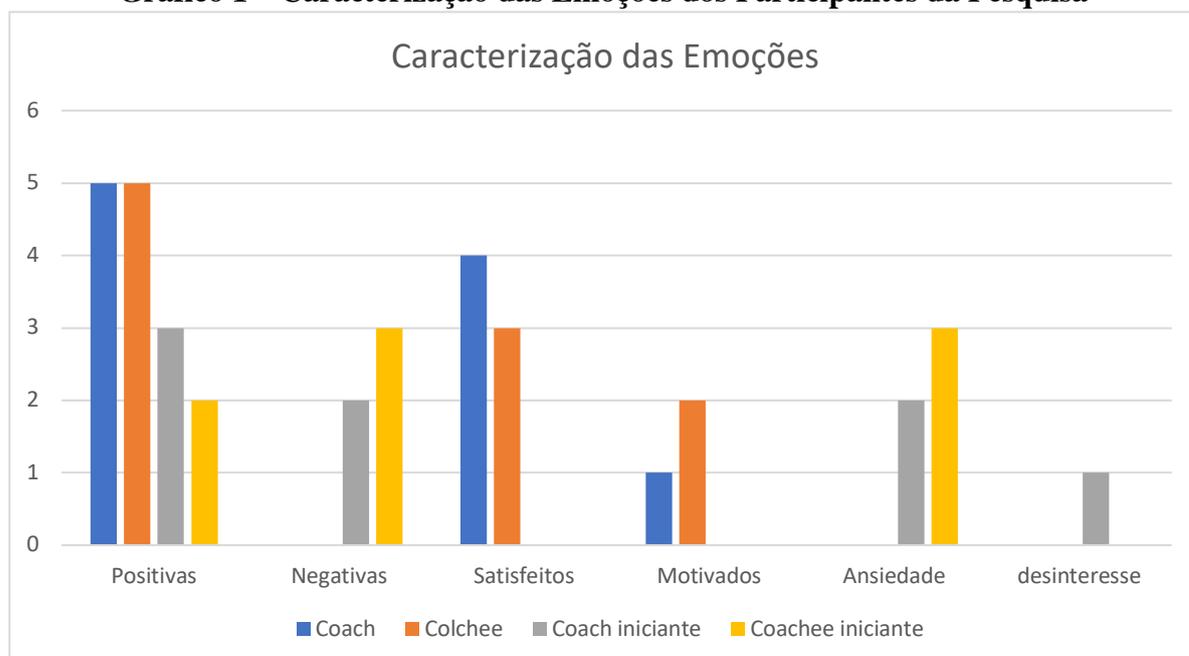
Tolfo (2008) aponta que alguns fatores são essenciais para o estabelecimento e a sustentação de um relacionamento de *coaching* bem-sucedido, sendo alguns deles: definir padrões claros e estabelecer exemplo. Uma das falhas percebida na Instituição foi em não delimitar para os participantes no início dos trabalhos a situação problema ou a expectativa de resultado, o que gerava em muitos um certo desconforto e receio. Cabe destacar que esse

aspecto só foi abordado pelos grupos iniciantes, o que leva a deduzir que o tempo de aprendizagem e aperfeiçoamento dos envolvidos posteriormente poderão convergir aos resultados encontrados nos grupos mais experientes.

No que concerne a existência de barreiras organizacionais para a implementação do programa, o principal relato foi referente ao distanciamento entre as pessoas envolvidas, decorrente da descentralização, pois a Instituição tem vários diretores de escolas em diversas localidades. Este ponto inclusive foi convergente entre *coachs* e *coachees*. Os primeiros falavam que a distância é uma barreira para a comunicação, pois o processo virtual impede a análise da comunicação não verbal e o conhecimento da realidade vivida *in loco* e em cada região. Os *coachees* falaram da distância entre as unidades que dificulta a troca de experiências, a busca de informações e a comunicação. E para eles essa distância e diferenças entre as unidades, muitas vezes dificulta a contextualização do *coach*.

Outro aspecto abordado foi sobre a relação do *coaching* realizado pelo líder e a eficácia grupal, incluindo o questionamento quanto as emoções, se foram positivas ou negativas. No Gráfico 1 foram elencadas as emoções por grupo, assim como, as características mais citadas em decorrência dessas emoções.

Gráfico 1 – Caracterização das Emoções dos Participantes da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Avaliando a eficácia grupal e as emoções, foi possível verificar que houve um consentimento em apontar que o trabalho de *coaching* em grupo não é tão eficaz, pois gera desconforto entre os participantes que muitas vezes requerem sigilo. A Instituição chegou a realizar inicialmente dessa forma, mas posteriormente foi ajustada para individual. Com a realização individual entre *coach* e *coachee*, foi constatado entre os grupos que já estão há mais tempo no processo, que eles identificam as emoções mais positivas e estão mais satisfeitos com o trabalho. E apontam que o motivo é decorrente da aprendizagem e experiência que proporcionam o melhor proveito e ajuste nas atividades.

Nos grupos iniciantes é possível constatar alguns apontamentos referentes a ansiedade e desinteresse. Isso é decorrente das situações em que a proximidade com o líder pode ser encarada com desconfiança e medo de compartilhar suas fragilidades, principalmente no início do processo até que seja estabelecido um vínculo de confiança. Além disso, há também

indicações dos entrevistados às divergências dos perfis de alguns profissionais, pois há profissionais de áreas totalmente diferentes que não tinham afinidades e encontraram dificuldades.

Esse aspecto considerado pelo grupo de iniciantes de *coach* e *coachee* converge para a relação de aprendizagem, autoconhecimento e avaliação que faz parte do *coaching*. Neste sentido, o objetivo primário desta relação é a aprendizagem de ambas as partes, dos indivíduos que oferecem o *coaching* e dos que o recebem, assim como o estabelecimento de uma relação de apoio e de confiança fundamentais aos processos de desenvolvimento humano. Mas também, tão importante quanto este aspecto, está na fase de diagnóstico, pois a área de Recursos Humanos deve alinhar expectativas tanto da organização, quanto dos envolvidos, que possam clarear os objetivos do programa de forma a derrubar alguns aspectos de ansiedade que o novo processo causa em alguns participantes.

Por fim, foi abordado sobre os resultados obtidos para entender se o *coaching* funciona e se há melhorias percebidas no processo. Os executivos que estão mais tempo no processo avaliam que proporciona o autoconhecimento que é muito importante para qualquer profissional. Porém, eles enxergam mais benefícios com o modelo de mentoria, que também foi uma capacitação realizada por eles. Segundo os profissionais, “*a mentoria tem metodologia bem definida, o que os orienta melhor, pois é uma ferramenta que permite organização, o que viabiliza definir tarefas e resultados.*” Além disso, eles apontaram que independente do programa, eles utilizam como referência os resultados, avaliações e metas da própria Instituição. Dessa forma, cada gestor possui um contrato de gestão, onde se compromete com objetivos de negócio e outros que estão alinhados aos objetivos estratégicos e afetam os resultados, como satisfação do colaborador, satisfação do cliente, pesquisa de clima organizacional e percentual dos projetos estratégicos entregues pela área.

Os *coachees* com mais tempo de prática também já estão envolvidos com a mentoria e foram capacitados para serem *coachs*. Para eles, os objetivos e metas estão bem estabelecidos, mas apontam que o principal resultado é referente a melhora no relacionamento com seus líderes, pois eles não se sentem mais sozinhos, inclusive para compartilhar experiências e na tomada de decisões difíceis. Eles apontam um avanço no autoconhecimento, mas também mencionam que a mentoria é mais objetiva e orienta melhor no que concerne ao alinhamento das metas definidas pelos executivos de cada unidade e possibilita mais autonomia na resolução de problemas.

O que distingue as abordagens do *coaching* e *mentoring* é que o mentor deve ser um especialista na área de atuação, e tem como um dos seus papéis passar seus conhecimentos e vivências para seu mentorado. A mentoria é definida como um relacionamento interpessoal em que um membro mais experiente fornece suporte para membros organizacionais com menos experiência (CLUTTERBUCK, 2008).

O *coaching* tem uma abordagem importante para a produção de aprendizagem de longa duração, contribuindo para elevados níveis de motivação e para melhoria do desempenho e das relações de trabalho. Mas, pelos resultados dessa investigação, pode-se inferir, que o *mentoring* parece o modelo mais adequado à instituição e ao formato organizado e por envolver hierarquia.

Os executivos e *coachees* com menos tempo de prática apontam que é cedo para falar em resultados, mas dizem que percebem uma mudança nos relacionamentos e que tiveram benefícios com o autoconhecimento.

O resultado encontrado neste grupo apresenta correlação com o estudo de Kuna (2019), pois, o *coaching* é uma ferramenta eficaz para melhorar o funcionamento dos indivíduos nas organizações. Tem efeitos positivos significativos no desempenho, nas habilidades, bem-estar e atitudes de trabalho. Mas, os efeitos dependem da complexidade do problema. Além disso, trabalhos recentes no campo do *coaching* executivo sugerem que fatores não específicos, como

compreender, encorajar e ouvir são melhores características para a eficácia do que a metodologia do *coaching*.

Em resumo, os apontamentos feitos pelos participantes quanto aos resultados apresentam alinhamento com outros estudos. Segundo Theeboom et al. (2014), ao examinar as relações entre intervenções de *coaching* e diversos resultados em nível individual, foi constatado que tais resultados são relevantes tanto para os indivíduos, quanto para as organizações, ou seja, observa-se efeitos positivos na performance e nas habilidades, bem-estar, atitudes no trabalho. Porém, os resultados dessa entrevista confirmam que essa é uma atividade recente e em desenvolvimento, uma vez que todos os participantes atuam há menos de dois anos como *coach* ou mentor. A maior parte deles parece demonstrar adequação ao perfil demandado tanto quanto a experiência profissional, quanto de vida. Entretanto, a questão importante detectada e que pode contribuir para o avanço das proposições na área é a discussão sobre o *coaching* ser utilizado para desenvolver os líderes e também utilizadas pelos líderes nas empresas. E neste último aspecto não encontra coerência aos métodos e intenções abordados pela literatura sobre *coaching*. Para Grant (2003) a autoridade formal de um *coach* pode afetar a maneira como o subordinado se comporta durante o processo. E as metas muitas vezes ficam relacionadas apenas ao desempenho organizacional, como verificado no SESC/SENAC- RS.

O SESC/SENAC tem uma história consistente de investimento em desenvolvimento de pessoas e lideranças. Existe um entendimento geral na Instituição que o programa de *Coaching* e *Mentoring* são opções valiosas para apoio ao desenvolvimento profissional e melhoria da performance de cada profissional. Para a empresa, este programa é mais um recurso positivo para montar um plano de desenvolvimento individual de cada gestor alinhando o seu crescimento aos objetivos estratégicos e de negócios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve por objetivo investigar um grupo de executivos que fizeram uma capacitação em *coaching* e que estão implementando o programa com seus gerentes no âmbito do SESC/SENAC/RS onde identificou-se a percepção desses profissionais sobre as competências requeridas para a atuação no contexto de trabalho e analisou-se em cima disto as dificuldades e os resultados do programa de *coaching* adotado.

Os resultados demonstram que o processo de *coaching* é uma forma de refinamento da liderança e leva o colaborador a comprometer-se com seus próprios resultados e os da empresa. Com base nas respostas dos entrevistados, podemos inferir também que um clima de apoio oferecido pelo líder e a sua proximidade com o grupo, propiciada pelo *coaching*, parece criar um ambiente propício ao desenvolvimento de poucos conflitos e orientado a resultados.

O *coaching* é uma estratégia para desenvolvimento de líderes, mas não foi encontrado na literatura práticas de *coaching* realizado por líderes com seus subordinados, inclusive, há questionamentos sobre a autoridade formal de um *coach* afetar a maneira como o subordinado se comporta durante o processo.

Esse estudo apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas. Há poucos estudos publicados sobre essas relações do *coaching* de líder desenvolvido no âmbito das organizações, dessa forma, com uma base teórica limitada, torna-se difícil a comparação e interpretação dos resultados obtidos. Outra limitação refere-se a divergências de período de atuação entre os grupos analisados que por um lado permite avaliar as dificuldades de implementação, porém, por outro lado limita a comparação de resultados.

Apesar das limitações, este estudo indica que o *coaching* pode ser usado como uma intervenção nas organizações e ser uma ferramenta efetiva para o desenvolvimento da liderança. É importante frisar que como ainda são incipientes esses tipos de programas desenvolvidos por líderes no contexto de trabalho, o processo ocasiona falhas na definição e comunicação dos objetivos, assim como receio dos participantes no início em se comprometer. Dessa forma, para

uma abordagem mais completa e como sugestão de pesquisa futura seria interessante avaliar os resultados dos grupos iniciantes após um período mais longo de trabalho, bem como os resultados do programa de mentoria para comparação.

Outra questão importante detectada e que pode contribuir para o avanço das proposições na área é a discussão sobre o *coaching* ser utilizado para desenvolver os líderes e também utilizado por esses líderes para desenvolver suas equipes nas empresas, abordando como fazer o contrato de gestão.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, K., & CANÇADO, V. L. **Competências Requeridas para a Atuação em Coaching: a Percepção de Profissionais Coaches no Brasil**. REGE - Revista de Gestão, 24(1), 24–34, 2017.
- CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. São Paulo: Gente, 2008.
- COUTO, D., & KAUFFMAN, C. What can coaches do for you? **Harvard Business Review**, 1–8, 2009.
- DONEGAN, M. M., OSTROSKY, M. M., & FOWLER, S. A. **Peer Coaching: Teachers Supporting Teachers**. *Young Exceptional Children*, 3(3), 9–16, 2000.
- GOLDSMITH, M., LYONS, L. S., & MCARTHUR, S. **Coaching for leadership: Writings on leadership from the world's greatest coaches**. Vol. 399, 2012.
- GRANT, A. M. **The efficacy of coaching**. In J. Passmore, D. Peterson, & T. Freire (Eds.), *Handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 15–39). West Sussex: Wiley-Blackwell, 2013.
- GRANT, A. M. **The impact of life coaching on goal- attainment, metacognition and mental health**. *Social Behavior and Personality*, 31, 253–264, 2003.
- KUNA S., **All by Myself? Executives' Impostor Phenomenon and Loneliness as Catalysts for Executive Coaching With Management Consultants**. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 1-21, 2019.
- MARQUES, I. R., DIMAS, I. D., & LOURENÇO, P. R. Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do coaching do líder e dos pares. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, 7(1), 67–81, 2014.
- PASSMORE, J., & FILLERY-TRAVIS, A. **A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come**. **Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research**, 4, 70–88, 2011.
- THEEBOOM, T., BEERSMA, B., & VAN VIANEN, A. E. M. Does Coaching work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context. **Journal of Positive Psychology**, 9(1), 1–18, 2014.
- TOLFO, S. da R. **A Liderança: da Teoria dos Traços ao Coach**. In *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (pp. 271–298), 2004.
- TRIGO, J. R., & COSTA, J. A. **Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores**. *Ensaio: Avaliação de Políticas Educacionais*, 16(61), 561–582, 2008.