

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**CAROLINE GONÇALVES DOS SANTOS**

**COACHING DE CARREIRA: CONTRIBUIÇÕES DO DESENVOLVIMENTO DO  
PROCESSO DE COACHING PARA LIDERANÇA**

**CRICIUMA**

**2016**

**CAROLINE GONÇALVES DOS SANTOS**

**COACHING DE CARREIRA: CONTRIBUIÇÕES DO DESENVOLVIMENTO DO  
PROCESSO DE COACHING PARA LIDERANÇA.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Thiago Henrique Almino Francisco.

**CRICIUMA**

**2016**

**CAROLINE GONÇALVES DOS SANTOS**


**COACHING DE CARREIRA: CONTRIBUIÇÕES DO DESENVOLVIMENTO DO  
PROCESSO DE COACHING PARA LIDERANÇA**


Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Thiago Henrique Almino Francisco.

Criciúma, 29 de 11 de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Thiago Henrique Almino Francisco – Mestre – UNESC - Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. André Pais Topanotti - Mestre – UNESC - Avaliador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Tiago Comin Colombo - Especialista – UNESC - Avaliador

**CRICIÚMA**

**2016**

***Dedico a minha querida mãe, Rosaura da Luz Gonçalves, que está presente em todas as escolhas de minha vida, não hesitando em fazer o possível e o impossível para que meus sonhos se tornem realidade.***

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente a Deus pela vida e a capacidade de obter os recursos necessários para elaboração desta monografia.

Agradeço a minha amada mãe Rosaura da Luz Gonçalves, que além de ser mãe, sempre foi e sempre será meu pai também. Por me educar, incentivar a estudar e buscar um futuro melhor.

Agradeço a meu namorado Jean Lucas Lopes dos Santos, por todo apoio, compreensão e companheirismo no decorrer desta caminhada.

Agradeço a meu irmão, por me admirar e me usar como exemplo de pessoa, por ser carinhoso e me auxiliar em tudo que preciso.

Agradeço ao professor, orientador Mestre Thiago Henrique Almino Francisco, por todo o conhecimento compartilhado, toda a paciência e confiança depositada em mim.

## RESUMO

SANTOS, Caroline Gonçalves dos. ***Coaching de Carreira: contribuições do desenvolvimento do processo de Coaching para liderança***. 2016. 64 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Devido às mudanças que ocorrem por conta da globalização, as empresas buscam cada vez mais por vantagem competitiva. Essas vantagens estão ligadas diretamente aos serviços e produtos oferecidos pelas mesmas. Desta forma, o capital humano encontra-se diretamente ligado ao índice de produtividade e sucesso de uma organização. Com o intuito de compreender o processo no que tange a liderança na empresa, esta pesquisa foi aplicada aos gestores da empresa Pultrusão do Brasil, com o objetivo de apresentar possíveis contribuições do desenvolvimento do processo de *Coaching* para a liderança da mesma. A pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos métodos de desenvolvimento, quanto aos meios investigativos enquadra-se como de campo e estudo de caso. Através da aplicação da pesquisa, com o auxílio de um questionário com questões fechadas e posteriormente uma entrevista individual com questões abertas, foi possível identificar o perfil, as habilidades de liderança dos gestores, bem como o conhecimento dos mesmos acerca do *Coaching*. Posterior a análise das informações gerando os resultados obtidos, a pesquisadora apresentou em seus resultados, um Plano de *Coaching*, com um passo a passo de como deve-se funcionar o processo de *Coaching* nas organizações, visando melhor desenvolvimento de atividades e habilidades dos gestores.

**Palavras-chave:** *Coaching*. Habilidades. Liderança.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Plano de <i>Coaching</i> .....	48
Figura 2: Plano de Coaching sintetizado.....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> . .....	29
Quadro 2: Características socioeconômicas dos gestores.....	39
Quadro 3: Matriz de competências dos gestores. ....	43
Quadro 4: Objetivos específicos e a estrutura da pesquisa. ....	54



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS: DEFINIÇÕES, CONCEITOS E DESAFIOS.....	16
<b>2.1.1 Algumas práticas de gestão de pessoas</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2 A Gestão de Carreira: indicações para a formação de líderes</b> .....	<b>19</b>
2.2 A LIDERANÇA .....	20
<b>2.2.1 Características do líder</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2 A importância da Liderança para a Cultura organizacional</b> .....	<b>24</b>
2.3 COACHING: DEFINIÇÃO, ORIGEM E CONTRIBUIÇÕES .....	25
<b>2.3.1 As correntes do <i>Coaching</i></b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.2 Tipos de Coaching</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.3 Distinções entre <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i></b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.4 Algumas ferramentas do <i>Coaching</i></b> .....	<b>29</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>32</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	33
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	34
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	35
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	36
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>37</b>
4.1 A EMPRESA: CARACTERIZAÇÃO E DESAFIOS .....	37
4.2 O PERFIL DOS GESTORES .....	39
<b>4.2.1 Características socioeconômicas</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2.2 Características comportamentais</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2.3 As principais habilidades de liderança dos gestores</b> .....	<b>44</b>
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO <i>COACHING</i> SOB A ÓTICA DOS GESTORES .....	47

4.4 AS AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE <i>COACHING</i> DE CARREIRA PARA OS GESTORES .....	48
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios dos profissionais que atuam na área de Recursos Humanos é encontrar maneiras de desenvolver as pessoas na organização. O principal objetivo do gestor é motivar os colaboradores, que lhe são subordinados, para que cumpram da melhor forma possível suas atividades, tendo alto padrão de qualidade.

O desempenho individual e suas atitudes com relação à qualidade é a melhor forma de buscar o desenvolvimento de uma organização ou empresa, obtendo assim resultados gratificantes e clientes satisfeitos. (MOLLER, 1992). Gestores qualificados possuem grande facilidade para absorver informações, aprender novas habilidades, ganhar conhecimento, alterando assim atitudes e comportamentos, a fim de incentivar os colaboradores, lhes tornando mais desenvolvidos e capacitados para efetuar seu trabalho da melhor forma possível.

Nos dias atuais, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo o que acarreta a necessidade e busca por profissionais competentes para preencherem as vagas carentes. Este é um grande problema encontrado pelas empresas, a falta de profissionais comprometidos e qualificados, está gerando um transtorno significativo e preocupante. Cada vez mais a área de RH necessita inovar-se mais, acertar mais em suas escolhas além de fornecer um *feedback* positivo aos colaboradores e é através da busca pela excelência das atividades que boa parte das organizações está encontrando como alternativa o *Coaching*.

De acordo com Correia (2012), o *Coaching* (treinador) é um termo moderno que vem sendo utilizado nas organizações desde o fim da década de 80. O principal objetivo do *Coaching* é buscar, descobrir e desenvolver o que de melhor cada profissional tem, identificar sua capacidade, gerir seus desempenhos, qualifica-los e assim obter resultados práticos na organização.

O termo *Coaching* é um dos melhores e mais utilizados métodos de treinar novos gestores ao cargo, capacitando assim gerentes eficazes. O relacionamento *coach*-aprendiz mostra o exemplo do que o novo gestor deve exercer, tratando-se de um meio de treinamento e orientação (IVANCEVICH, 1995).

A partir desse conjunto de circunstâncias, identifica-se a oportunidade de analisar o processo de desenvolvimento fornecido através da aplicação do *Coaching* nas organizações.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. O primeiro descreve a introdução da pesquisa, a situação problema, os objetivos geral e específico e por fim destaca a justificativa. No segundo capítulo está apresentada a fundamentação teórica, citando os conceitos acerca da liderança e do Coaching. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa estão no terceiro capítulo, neles estão apresentadas todas as ferramentas utilizadas para execução deste.

A apresentação dos resultados encontra-se no quarto capítulo, no qual estão identificadas as análises feitas, através do material aplicado. Também se encontra neste capítulo a caracterização da empresa, onde foi aplicado o estudo, além de sugerir um plano de *Coaching* ao final do mesmo. Ao termino desta pesquisa, encontram-se a conclusão, as referências e o apêndice.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante da necessidade de inovar que o mercado atual exige, juntamente com a busca em criar novas e eficazes ferramentas e estratégias a fim de gerar vantagem competitiva, tem se tornado o grande desafio dos líderes, que possuem suma importância neste processo, desenvolvendo atividades juntamente com seus subordinados, capacitando-os assim a fim de expandir seus conhecimentos e habilidades.

Nos dias atuais, é fácil perceber a velocidade com que as mudanças vêm influenciando as empresas, provocando um desenvolvimento acelerado não somente em seus negócios, como nos colaboradores também, o que conduz a desenvolver novas ferramentas de gestão para seguir novos processos (ULRICH, 1998). O ato de gerir o desenvolvimento de pessoas utilizando o *Coaching* possui grande importância nas organizações, sua função atua como uma espécie de engrenagem no que tange a realização adequada de cada tarefa, que ao ser desenvolvida da forma correta resulta em grandes ganhos. Ainda nesse contexto, segundo Ulrich (1998), as pessoas são o ponto chave que as organizações precisam dar maior atenção, para que assim se possa atingir o sucesso. Dessa forma o setor de RH deixou de ser somente operacional, expandindo-se ao desenvolvimento estratégico de gestão de pessoas.

O *coach* possui compromissos, como de proporcionar ao *coachee* a oportunidade de aprender o trabalho que deve ser efetuado, ampliar suas competências, e incrementar seu conhecimento. Estes itens garantem que a empresa

possa vir a ter gestores treinados para futuramente assumirem posições mais importantes, assim que tais vagas fiquem a disposição (WEXLEY, 1981). Este é mais um fator importante que o *Coaching* proporciona com seus treinamentos, além da satisfação pessoal do colaborador com sua atividade exercida e com a empresa onde trabalha.

Portanto, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa:

**Quais são as possíveis contribuições do desenvolvimento do processo de *Coaching* para a liderança de uma empresa que atua segmento pultrusão?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar as possíveis contribuições do desenvolvimento do processo de *Coaching* para a liderança de uma empresa que atua no segmento de pultrusão.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as principais características da empresa que é objeto do estudo;
- b) Apresentar o perfil e as habilidades de liderança dos gestores da empresa;
- c) Conhecer a percepção dos gestores sobre o processo e sobre a contribuição do *Coaching*;
- d) Sugerir alternativas de ação para a implantação do *Coaching* para os líderes da empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O futuro das organizações, desde o início da cultura organizacional, depende do resultado obtido através de seus produtos, serviços, atendimento, marketing, e muito mais que isso, depende de seus colaboradores. Uma organização cujo seus diretores tenham interesse em qualificar e adequar seus gestores, buscando

a excelência nas atividades, otimizando tempo, serviço e treinamento, pode alavancar sua qualidade obtendo resultados significativos.

De acordo com Dutra (2006), anteriormente as pessoas eram classificadas como insumos ou recursos administráveis, porém nos tempos atuais, devido a mudanças no ambiente interno e externo, as empresas verificam alterações nesse contexto, o que faz com que se torne necessário elaborar adequações no ambiente de trabalho. A busca pela qualidade em seus serviços e satisfação dos clientes passa a ser o foco principal das organizações que querem crescer e se manter no mercado, dessa forma o recurso humano tende a ser o mais trabalhado e desenvolvido.

Este estudo propõe a descrição das principais características da empresa de pultrusão, apresentando posteriormente o perfil e as habilidades de liderança dos gestores da empresa. Em meio a isso será realizada a comparação entre o conhecimento e contribuição destes gestores sobre o processo de *Coaching*. Por fim, será fornecido um plano de sugestões com alternativas de ação para implantação do *Coaching* para os líderes da empresa. Considera-se importante a execução deste estudo a fim de atingir estes objetivos, para capacitar líderes em busca de um propósito em comum, direcionando ao crescimento da organização, o que é fundamental para seu desenvolvimento.

Tendo em vista os aspectos apresentados, a pesquisa é oportuna, pois a demanda por recursos que incentivem os colaboradores das organizações é cada vez mais alta, levando em consideração assim a carência que boa parte das empresas possui deste perfil profissional.

Afirma-se que a pesquisa é relevante para a pesquisadora, para a empresa de pultrusão e para a universidade. Para a pesquisadora, pois o estudo bibliográfico, o levantamento de dados e casos estudados são de suma importância para o aprendizado e melhor entendimento do tema proposto, também como ao longo do curso para seu crescimento pessoal e servirá de experiência profissional, pois já atua na área. É relevante para a empresa de Pultrusão, pois através dos indicadores e resultados apresentados, por meio de pesquisas, serão executadas propostas de desenvolvimento e futuras melhorias para a organização. Por fim, será relevante para a universidade, pois a pesquisa ficará a disponível para (futuramente), possíveis pesquisas.

A viabilidade se dá por conta da disponibilidade de informações por parte dos gestores da empresa e facilidade de acesso para a visita acadêmica na mesma,

que será objeto de pesquisa, concluindo-se que é realizável explorar as áreas desejadas e finalizar a pesquisa dentro do tempo estipulado pelo Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior. Portanto, os resultados deste estudo visam comprovar as contribuições do desenvolvimento do processo de *Coaching* para a liderança de uma empresa que atua segmento pultrusão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na presente seção será apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, onde estão expostas as ideias centrais acerca do estudo sobre *Coaching* de carreira. Para este, apresentado abaixo os conceitos, definições e desafios da gestão de pessoas nos dias atuais, aspectos de liderança, contribuições e estilos, além de abordar sobre os principais conceitos acerca do *Coaching* nas organizações. O estudo foi realizado através de pesquisas bibliográficas, baseado em um abrangente referencial teórico.

### 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS: DEFINIÇÕES, CONCEITOS E DESAFIOS

Com o passar do tempo às empresas estão sendo cada vez mais pressionadas, externamente e internamente a reinventar-se e investir no desenvolvimento humano. As mesmas percebem e sentem imensa necessidade de incentivar e estimular o contínuo desenvolvimento dos colaboradores, a fim de aumentar sua vantagem competitiva e continuar atuando fortemente no mercado (DUTRA, 2001).

Dessa forma um novo conjunto de conceitos vem sendo estudado e aplicado pelos indivíduos que praticam a gestão de Recursos Humanos nas empresas (FISCHER, 1999). Para este mesmo autor, este processo trás o nome de modelo de gestão de pessoas, um conceito muito abrangente, que tem por objetivo dar nome e identidade a esta imensa e intensa mudança no qual as políticas, práticas e processos de gestão organizacional estão inclusos.

Na visão de Gil (2001), esta é uma atividade gerencial que tem por objetivo o trabalho em conjunto dos indivíduos que atuam nas organizações, a fim de atingir as metas tanto organizacionais, quanto individuais/pessoais. O conceito de gestão de pessoas busca substituir a Administração de Recursos Humanos, que ainda é a expressão mais utilizada nos tempos atuais para citar os modos de lidar com os indivíduos nas empresas (GIL, 2001).

Existem alguns conceitos que definem a realidade das organizações, sinalizando o futuro da gestão de pessoas, entre estes conceitos estão a competência, padrões de complexidade e espaço ocupacional (DUTRA, 2001).



O primeiro conceito a ser citado na gestão de pessoas é a competência, que de acordo com Dutra (2001), é atribuído a diversos fatores, tanto das organizações quanto das pessoas. Agir de forma responsável implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, entre outros de forma que contribua com o aumento econômico da organização e valor social às pessoas que neste processo estejam inclusas (FLEURY, 2000).

À medida que as organizações e os indivíduos passam a andar lado a lado, inicia-se um processo de troca de competências, a empresa prepara os indivíduos para encarar novas situações, não somente profissionais como também pessoais. Por sua vez as pessoas desenvolvem e colocam em prática os conhecimentos obtidos na organização, concretizando desta forma as competências obtidas, em um processo de reciprocidade (DUTRA, 2001).

O conceito de complexidade está diretamente vinculado ao nível de agregação de valor que ocorre por parte do indivíduo ao exercer sua função dentro da organização, podendo assim avaliar o tamanho da entrega e do quanto isso agrega positivamente a organização (DUTRA, 2001). Ainda seguindo o raciocínio de Dutra (2001), no passado o supervisor agregava mais valor do que um ajudante, nos dias atuais isto não acontece mais, pois o próprio ajudante é um funcionário multifuncional e polivalente, este é um claro indício do crescimento e avanço não só para a organização, mas para o indivíduo também.

E é neste terceiro conceito que resulta a relação entre a agregação de valor por competência e a complexidade, pois o indivíduo não precisa necessariamente ser promovido para que agregue mais valor para a organização, esse processo se dá à medida que o mesmo assume atividades com responsabilidades mais complexas (DUTRA, 2001).

As maiores mudanças na organização são aquelas que modificam principalmente a estratégia, estrutura e cultura organizacional, além de sempre surgir como um grande choque para os funcionários, tanto com o lado bom quanto ruim (GROUARD & SMESTRON, 2001).

Verificando itens referentes aos desafios na gestão de pessoas, é considerável salientar que os organizacionais e individuais estão diretamente ligados. Um exemplo disso é observar a forma como a empresa trata seus funcionários, que por sua vez demonstram, reciprocamente, o nível de satisfação ou insatisfação para

com a empresa, determinando sucesso ou fracasso das atividades desenvolvidas por cada, o que afeta a organização no seu todo (AMORIN, 2003).

De acordo com Gil (2001), existem diversos fatores que influenciam significativamente o desempenho das organizações, entre estes destaca a revolução da tecnologia e da comunicação, responsabilidade social, produtividade, segurança no trabalho, qualidade de vida e evasão de talentos.

Os avanços da tecnologia e da facilidade de comunicação entre as pessoas são fatores responsáveis por uma verdadeira revolução, que se tornam elementos fundamentais e de extrema importância para as pessoas, se assim manuseadas de forma correta e adequada pelas mesmas. Esta comunicação em alta velocidade, avanço da tecnologia, esse novo mundo, cada vez ganha mais força mostrando que a globalização é mais do que nunca fator crescente e de suma importância, que as empresas não podem esquecer (GIL, 2001).

### **2.1.1 Algumas práticas de gestão de pessoas**

Em meados de 1991, a partir do momento em que as pessoas começaram a observar e perceber que a os antigos modelos de gestão estavam ineficientes, passou a surgir à necessidade de voltar os indicadores buscando um fator diferencial nas organizações (GRAMIGNA, 2006). Entre eles estão às competências fundamentais, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, mudanças na estrutura organizacional, custo de produção, criatividade e inovação.

Com um novo conceito em mente, buscando cada vez mais a valorização do capital humano, mudanças ocorrem diariamente nas empresas, tais mudanças influenciam os gestores a aplicarem algumas práticas de gestão de pessoas (ALVES, 2003). Para este mesmo autor, entre essas práticas encontram-se:

- a) Participação:** oferecendo aos colaboradores espaço para que expressem suas ideias, visando comprometimento dos mesmos com a organização;
- b) Autonomia:** esta prática está diretamente ligada à participação, pois estimula a liberdade para as pessoas desenvolverem suas ideias criativas;
- c) Conscientização das pessoas:** com o intuito de obter melhores resultados, é necessário que as pessoas saibam como o mercado se

comporta, para que assim tenham as informações necessárias sobre a realidade da empresa, sabendo em qual ambiente estão inseridos;

**d) O reconhecimento e a valorização do pessoal:** reconhecer e valorizar os indivíduos dentro da organização é uma grande necessidade, para que o profissional se sinta importante e satisfeito.

Além destas práticas, a valorização de talentos, através do desenvolvimento e comprometimento dos mesmos com a organização é de suma importância para que se possa obter o sucesso desejado (SILVA, 2003). Segundo Martinhago (2014), desenvolver talentos é o maior desafio das empresas, além de ser o mais importante, pois a qualificação humana é ideal para conquistar resultados na organização.

O maior bem das empresas encontra-se em seus talentos e para mantê-los é obrigatório por parte da organização, aproveitar seus potenciais. Deve-se fornecer atenção especial nestes casos, pois estes talentos (pessoas) podem estar futuros sucessores para cargos mais complexos na empresa (GRAMIGNA, 2006). Seguindo a linha e raciocínio deste mesmo autor, os talentos sentem-se mais valorizados quando:

- a) Recebem convite para participar de projetos desafiadores;
- b) Ganham mais responsabilidades;
- c) Participam de treinamentos;
- d) São reconhecidos publicamente por suas contribuições;
- e) Possuem a oportunidade de trabalhar em equipe, coordenando ou liderando.

Gramigna (2006), ainda ressalta que se estamos na era dos talentos, as organizações que forem mais ágeis e programarem estratégias que consigam atrair estes profissionais, desenvolvendo potencial, possuirão maiores chances de enfrentar seus concorrentes e conquistar o mercado.

### **2.1.2 A Gestão de Carreira: indicações para a formação de líderes**

Anteriormente, os únicos medidores de desempenho nas organizações estavam baseados nos resultados financeiros, por meio destes eram feitos os levantamentos e desta forma todos os colaboradores da organização avaliados (SANTIAGO, 2007).

Nos dias atuais é possível perceber que não somente as empresas, como também os indivíduos, tem preocupação com a gestão de carreiras, que hoje são movidas por alterações econômicas e sociais (MUNIZ, 2011). Desenvolver a função de líder de forma correta, dando uma atenção especial para o empreendedorismo, gestão de pessoas e os talentos que surgem nas organizações é um passo muito importante para o sucesso (SANTIAGO, 2007).

Através da valorização do capital humano, as formas de trabalho estão sofrendo constantes alterações. Enxergar o valor dos recursos humanos dentro das organizações tem se tornado necessário, pois assim podem-se compreender tais mudanças, sabendo que este valor está diretamente ligado ao capital intelectual humano (DIAS, 2000). Para este mesmo autor, ter gestores que saibam utilizar da melhor forma possível às habilidades dos talentos que possui dentro da organização é de grande relevância, levando em consideração que estes podem vir a se tornar futuros líderes.

## 2.2 A LIDERANÇA

Devido às diversas alterações pelas quais o mercado e o mundo vêm passando, as mudanças nas organizações tornaram-se inevitáveis, e os grandes responsáveis por estimular e colocar em prática tais mudanças são os líderes, que possuem o comprometimento de promover e formar equipes eficazes e satisfeitas (LAGO, 2002). O princípio da contextualização da liderança nas empresas teve início por volta da década de 40. Durante este período ocorreram alguns estudos, a fim de caracterizar o perfil dos líderes, analisando seus traços e comportamentos organizacionais (BERGAMINI, 1994).

Na era da comunicação avançada, conhecimento e troca de informações em alta velocidade, a liderança passa a ser constantemente desafiada nas empresas. A partir do momento em que a competência do líder deixa de ser apenas informativa e passa a ser o campo de transmissão de confiança, motivação, buscando inspirar os

indivíduos a desempenhar suas atividades da melhor forma possível, tendo assim um desenvolvimento das habilidades humanas na organização (BARAGLIO, 2010).

Na opinião de Cury (2009), é característica da liderança, influenciar as pessoas, ou a equipe, a atingirem as metas e os objetivos da empresa, além disso, através de relações interpessoais, trabalho em equipe, eficiência e comunicação, atingir a satisfação de cada funcionário individualmente. Para que se tenha uma liderança eficaz é necessário que exista, de forma clara, as etapas ou processos que se queira influenciar, para que o líder possa estudar a melhor tática e colocar em prática o planejamento adequado de desenvolvimento desta atividade (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

Para Vendramini (2000), o estilo de cada líder e as atitudes que toma, principalmente em épocas de turbulência e crises, é de suma importância, levando em consideração a interação com os indivíduos no ambiente de trabalho, pois a forma como o líder exerce sua liderança pode definir se é capaz de estimular, incentivar, agilizar determinadas atividades, ou não. Sendo assim, a produtividade e desempenho da organização estão condicionados ao relacionamento entre os indivíduos, que também depende diretamente do relacionamento com o líder. Segundo Alves (2013), a confiança que o líder deve passar para as pessoas é um dos pontos mais importante em liderar, pois desta forma ele coloca em prática sua capacidade, conciliando habilidades técnicas e humanas, buscando gerar resultados em uma troca de ideias, opiniões, informações, experiências e aprendizado.

De acordo com Vendramini (2000) a liderança é vista como a influência interpessoal feita pelo líder a fim de modificar o comportamento dos indivíduos, buscando mudanças positivas, é uma forma de interação entre líderes e subordinados e esta influência executada vai muito além de atitudes mecânicas e atividades rotineiras. Para Alves (2013), são necessários que os objetivos a serem seguidos pelos indivíduos estejam devidamente traçados e claros, estabelecendo assim, ações que devem estar voltadas para suprir as necessidades e possíveis problemas que exista em algum setor da empresa.

A função mais importante que o líder deve exercer, segundo Cavalcanti (2007), é orientar seus subordinados em planos individuais, no desenvolvimento de tarefas diferentes, para que os mesmos se sintam importantes com sua função, tornando-se satisfeitos com seu emprego e suas realizações pessoais também. O papel motivacional que o líder deve exercer, trás posteriormente consigo,

recompensas gratificantes, como objetivos alcançados, tarefas executadas com eficácia, e ao longo do tempo faz com que este caminho até os objetivos se torne mais evidente, reduzindo assim os possíveis problemas que poderiam surgir e otimizando as oportunidades que dispõe (HOUSE, 1971).

No início da década de 50, iniciaram-se os estudos de como os líderes eficazes agiam. Foi então que realmente surgiu a Teoria dos Estilos de Liderança (VENDRAMINI, 2000). Os estilos de liderança são compreendidos e caracterizam-se como um conjunto de comportamentos, relativamente longos, que definem um indivíduo, independentemente de sua posição (FIEDLER e CHEMERS, 1981).

O estilo de liderança de determinada pessoa é descrito como o padrão comportamental que a mesma manifesta, quando necessita influenciar atividades a outras, a forma como é reconhecido pelas pessoas. Este conceito relaciona diretamente uma combinação de dois tipos de comportamentos, a tarefa e relacionamento descritos abaixo (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

**a) Comportamento de tarefa:** é a posição que os líderes assumem para definir qual atividade cada membro do grupo ficará responsável, explicando o que cada um deverá executar, estabelecendo padrões na organização, utilizando da melhor forma possível a comunicação entre todos os indivíduos (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

**b) Comportamento de relacionamento:** são as relações que os líderes seguem para abrir canais de comunicação, flexibilidade comportamental entre si e os membros do seu grupo (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

Além disso, na visão destes mesmos autores, o conceito de liderança situacional é outro ponto muito importante, pois esta diretamente ligada a capacidade das pessoas em assumir responsabilidades, de acordo com sua maturidade. Sendo assim, quanto mais preparado e profissional o indivíduo for, maior será a facilidade do líder em liderar a equipe de trabalho, pois menor deverá ser a intensidade de autoridade deste, e maior será a orientação de relacionamento para execução das atividades (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

### 2.2.1 Características do líder

De acordo com Alves (2013), o líder é aquele que em suas escolhas possui rapidez e firmeza, que é respeitado, conhecido, alguém capaz de motivar conseguindo desenvolver o que de melhor cada colaborador possui, uma pessoa segura e que consegue influenciar da melhor forma possível os demais ao seu redor. Para este mesmo autor, o líder necessita ter potencial de persuasão de motivar os indivíduos para que eles façam o que deve ser feito, precisa que seus subordinados sejam seus seguidores.

De acordo com Alves (2013), a autoconfiança é uma das características fundamentais para que se possa exercer a liderança, afinal nenhum coordenador, líder ou gestor conseguirá exercer sua função de liderar não possuindo requisitos básicos para tal, a equipe precisa confiar em seu gestor para que as metas sejam alcançadas e para que isso se torne possível, o indivíduo deve confiar em si mesmo antes de qualquer coisa.

Na opinião de Gonçalves, (2008), o líder é algo nato, ele já nasce pronto, já nasce líder designado para tal função, com características que qualificam um líder e que precisa apenas ser despertado, e que ao longo dos anos vai sendo desenvolvido e pouco, a pouco lapidado.

Já em suas abordagens acerca da liderança, Gil (2001), aponta que as tentativas primordiais de conhecer a liderança implicavam em admitir que os líderes já nasçam feitos, onde foram executadas abordagens no fim do século passado, conhecido como teoria das características dos grandes homens, que foi utilizada para explicar o modo de agir de líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão. Porém, diversos estudos realizados não obtiveram sucesso suficiente para que fosse possível construir uma teoria acerca das características da liderança. Gil (2001), ainda destaca que dessa forma as ideias de que o líder obtinha eficácia por características de traços pessoais ficou para trás e novos estudos passaram a ser realizados, onde diversos comportamentos e formas de treinamentos passaram a ser abordados.

Líder é o resultado da interação que vincula os membros da equipe, em determinadas situações. Ele pode surgir de duas formas: a partir da escolha feita pela equipe em comum acordo, significando que o escolhido está mais apto a liderar os demais, ou quando um dos indivíduos procura os demais, para que possa liderá-los a realizarem alguma atividade (VENDRAMINI, 2000).

### **2.2.2 A importância da Liderança para a Cultura organizacional**

Desde os tempos primórdios, toda sociedade ou nação, possui uma cultura, que nada mais é do que tradições, costumes, hábitos, valores compartilhados. Estes valores e compartilhamento comum de atitudes passam a conduzir subconscientemente as formas de comportamento (ZILLI, 2012). Cultura organizacional pode ser definida como um modelo básico que determinado grupo criou ou desenvolveu, no qual seu objetivo é a integração dos funcionários a possíveis problemas de adaptação (SCHEIN, 2009).

O cargo de liderança possui grande significado dentro da cultura organizacional, tanto que para construí-la as formas estão diretamente ligadas à personalidade de seus líderes (KICH, 2013). Para este mesmo autor as três formas de construir a cultura organizacional dentro da empresa são: I. Gestores apenas contratam pessoas que pensam e sentem ao seu modo; II. Gestores socializam seus subordinados segundo seu modo de pensar e executar; III. O comportamento do gestor é o modelo que encoraja seus subordinados a identificarem-se e incorporarem suas crenças, valores e premissas.

De acordo com Zilli (2012), podemos verificar a cultura organizacional das empresas analisando o comportamento de seus funcionários, o modo como interagem, desempenham suas funções, pelas crenças e valores que são transmitidos entre os mesmos. O clima organizacional está diretamente ligado com o grau de satisfação que os indivíduos possuem para com a empresa, abrangendo as expectativas e necessidades de cada um (DIAS, 2003).

Para Luz (2003), o clima reflete o nível de satisfação material e emocional de cada pessoa, o que influencia diretamente na produção de seu trabalho e automaticamente na empresa, e caso este clima, seja favorável pode provocar motivação e interesse por parte dos colaboradores, resultando em ganhos, além de uma boa relação entre funcionários e organização. Segundo Certo (2003), a produtividade é o resultado comportamental da empresa para com o indivíduo, sendo assim é fundamental incentivá-los para obter sempre os melhores resultados.

Quanto mais o líder entender e conhecer o comportamento dos integrantes de sua equipe, maior será seu domínio, conseguirá influenciar o comportamento



destes com facilidade, para conseguir atingir as metas pretendidas pela empresa (ZILLI, 2012).

### 2.3 COACHING: DEFINIÇÃO, ORIGEM E CONTRIBUIÇÕES

O termo *Coaching* surge em tempos de quebra de antigos padrões, precisando assim organizar-se e estruturar-se de maneira distinta da arcaica forma de lidar e coordenar (HUDSON, 1999). Embora conhecido a pouco como um instrumento da área de gestão de pessoas, o *Coaching* iniciou-se há muito tempo. A palavra *Coaching* caracteriza-se como o ato de desenvolver a capacidade das pessoas, já *coach* é uma palavra da língua inglesa, que corresponde a “treinador” (LOTZ & GRAMMS, 2014).

De acordo com Dutra (2002), a abordagem do *Coaching* no Brasil começou a fortalecer-se em meados dos anos 90, porém ainda nos anos 2000 o planejamento individual de carreira ainda era foco central das organizações, fatores como salários, cargos e status, eram claramente as formas que as empresas utilizavam para motivar as pessoas. Descrevendo de forma mais ampla o *Coaching*, é possível afirmar que este é um processo onde o indivíduo obtém expansão de sua consciência, intensificação da aprendizagem, reavaliação de valores, conceitos, visão de mundo, além de aumento de responsabilidade, tendo prontidão para tomar decisões de forma eficaz e coerente (KRAUSZ, 2007).

Na visão de Gil (2001), o *coach* tem por foco apoiar os indivíduos, incentivando a alcançar determinado resultado, dessa forma em sua visão o profissional de *Coaching* tem como objetivos na organização:

- a) Auxiliar a descobrir a qualidade de trabalho;
- b) Auxiliar a notar rapidamente as oportunidades, diminuir suas limitações;
- c) Proporcionar ajuda necessária para assumir o gerenciamento das próprias emoções (medo);
- d) Auxiliar a traçar metas e objetivos, assegurando que o indivíduo está na direção correta;
- e) Incentivar o desenvolvimento das competências, a fim de proporcionar melhores desempenhos;

- f) Auxiliar na superação de obstáculos, tanto psicológicos, como sociais, crenças, atitudes que possam atrapalhar o caminho para a realização profissional;
- g) Auxiliar no desenvolvimento de um sistema de referência, com o intuito de receber um *feedback*, de motivação e melhorias;
- h) Proporcionar suporte para melhor comunicação com a equipe de gerenciamento de desentendimentos;
- i) Auxiliar no desenvolvimento da percepção de suas deficiências profissionais;
- j) Ajudar no aperfeiçoamento da conduta na execução de tarefas;
- k) Incentivar o crescimento pessoal e profissional.

Os maiores participantes do sistema de administração de carreiras são os próprios indivíduos, no qual cabe gerir sua carreira, portanto cada indivíduo deve ter consciência de seu perfil profissional e se autoconhecer, a ponto de saber quais são as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho, no qual o mesmo se encaixe, para que assim possa tomar iniciativa e alcançar melhores oportunidades (DUTRA, 2001). Para este mesmo autor, a empresa por outro lado, precisa estimular e orientar as pessoas em seu crescimento profissional, considerando a natureza das tomadas de decisões sobre carreiras.

De acordo com o conceito de **carreira proteana**, desenvolvido por Hall (2002), o indivíduo direciona e guia mais a sua própria carreira, do que a organização onde atua, além de poder redirecioná-la em certo intervalo de tempo, de acordo com sua necessidade. Seguindo este mesmo raciocínio a **carreira proteana** também acrescenta contínuo aprendizado, desafios constantes e auto direção do indivíduo.

### **2.3.1 As correntes do *Coaching***

Existem inúmeras abordagens acerca da origem do *Coaching*, possuindo distintas correntes, cada uma delas levando-se em consideração o local e a época em que ocorreram (CORREIA, 2012). Para este mesmo autor a primeira corrente surgiu em meados de 1500, tendo como referência um modelo específico de carruagem, advinda do termo “coche”, sendo assim a primeira corrente sobre sua origem. Segundo a teoria de Correia (2012), há muitos anos atrás em uma cidade chamada

Kocs, certa carruagem foi criada, com a finalidade de transportar indivíduos e correspondências, a qual foi atribuída o nome de Koczi Szerer (carruagem dos Kocs), dando origem a segunda corrente de *Coaching*.

Outra interpretação sugere que o termo *coach* venha do francês e tem por significado “veículo para transportar pessoas de um lugar para o outro”, ainda assim, é uma expressão mais conhecida no meio esportivo, como liderança/treinador (ENGELMAN, 2009).

A medida do passar do tempo, diversas outros conceitos sobre a origem do *Coaching* foram surgindo, porém em 1989 Everd & Selman colocaram o *Coaching* na atividade do gestor no desenvolvimento dos indivíduos, ocorrendo assim o surgimento do termo no contexto organizacional (CORREIA, 2012). Porém, este mesmo autor ainda ressalva que em 1974, foi Gallwey quem inseriu o termo *Coach* no meio profissional. Nos dias atuais, gradativamente o *Coaching* é inserido cada vez mais no meio organizacional e corporativo, sendo uma ferramenta de referência e eficácia (CORREIA, 2012).

### 2.3.2 Tipos de Coaching

Devido à necessidade que as organizações possuem de qualificar sua equipe de trabalho, a fim de desenvolvê-la cada vez mais, se torna necessário compreender os modelos de *Coaching*, observando suas etapas, para que desta forma se possa identificar a real importância de uma consultoria externa, ou em alguns casos interna (ARAÚJO, 2010).

No ***Coaching de carreira*** conhecido no inglês como *Career Coaching*, ocorrem abordagens de aspectos que estão diretamente ligados à construção, orientação e planejamento, da carreira profissional de determinadas pessoas (SOUZA, 2013). De acordo com Serra (2014), o foco específico do *Coaching* de carreira é encontrar o perfil ideal do indivíduo.

O ***Coaching executivo*** é voltado para empresas, normalmente buscando desenvolver competências inerentes, podendo ser aplicado em diversos setores e níveis, sendo estes executivos, supervisores, coordenadores (RICCI, 2015). Para este mesmo autor, os encontros entre o *coach* e o *coachee* podem acontecer, tanto na organização, quanto em outro local, como pode também ser executada a longa distância. Na opinião de Lotz e Gramms (2014), o *Coaching* executivo é direcionado

aos colaboradores que desempenham cargos de soberania nas empresas. Buscando equiparar a visão individual e seus valores com os da empresa, a fim de desenvolver liderança seguindo três linhas: I. Competências e habilidades; II. Desempenho; III. Desenvolvimento.

Já na opinião de Souza (2010), o *Coaching* executivo é designado para os indivíduos que possuem superioridade na organização, neste se encaixam executivos que buscam uma melhora em sua forma de liderar, além de opiniões distintas e inovadoras para a tomada de decisão.

O **Coaching de negócios** é direcionado a comerciantes, palestrantes, empreendedores, entre outros. Tem por objetivo desenvolver novas técnicas voltadas ao mercado de trabalho (LOTZ; GRAMMS, 2014). Segundo Souza (2010), *Coaching* de negócios é adequado para as empresas que desejam aumentar a capacidade de seus colaboradores, aprimorando suas habilidades profissionais. Ricci (2015) vai além e diz que o próprio negócio é o foco, e que ter o empenho voltado para o cliente é o grande segredo. Para este autor, este segmento de *Coaching* é específico e necessita de habilidades diferenciadas por parte do *Coach*.

O **Coaching de equipe** propõe trabalhar com as dificuldades encontradas dentro das equipes multifuncionais. Conflitos e diferenças são os principais fatores estudados, desta forma, buscar alinhar os propósitos pessoais juntamente à visão, missão e valores da empresa obtendo melhores resultados do grupo (SOUZA, 2010). Esta modalidade de *Coaching* pode ser aplicada também em times esportivos, salas de aula, entre outros (LOTZ; GRAMMS, 2014).

Apesar de cada tipo de *Coaching* demonstrar sentidos e focos específicos, o objetivo central se concentra na “pessoa”, buscando aumentar suas habilidades e desenvolver suas capacidades, ora pessoais quanto profissionais (CORREIA, 2012).

### **2.3.3 Distinções entre *Coaching* e *Mentoring***

Além do *Coaching*, outro termo que vem crescendo muito nas organizações é o *Mentoring*, que segundo Araújo (2010), surgiu na mitologia grega, na obra de “Odisseia” de Homero, o homem representante de Ulisses solicita a um sábio grego, chamado Mentor, que auxilie na educação de seu filho. Dessa forma o termo surgiu e se espalhou rapidamente na linguagem para simbolizar o indivíduo estimado que guia uma e aconselha uma pessoa mais nova e com menos experiência. O conceito

definido através do *Mentoring* nos dias atuais é basicamente um processo, onde o orientado ganha conhecimento, orientação e experiência para seguir sua carreira e para a vida, através de um mentor (MARTINHAGO, 2014).

O quadro abaixo especifica as principais diferenças entre *Coaching* e *Mentoring*, segundo Chiavenato (2002, p. 132).

Quadro 1: Diferenças entre *Coaching* e *Mentoring*.

<b>Coaching</b>	<b>Mentoring</b>
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato.	Orientação profissional por alguma pessoa da organização.
Estilo de liderança e supervisão.	Estilo de desenvolvimento de carreira.
Foco no curto prazo e no cotidiano.	Foco no longo prazo e no futuro.
Relação entre líder e subordinado.	Relação entre protetor e protegido.
Impulso no trabalho atual.	Impulso no encarreiramento futuro.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 132).

No conceito de Marques (2012), o mentor não possui um tempo estimado para acabar, ele segue até o momento em que o mentorado sente-se pronto para seguir sozinho, além de que este processo pode ser realizado nas organizações ou na própria casa do cliente, apontando assim, este item mais uma diferença com o *Coaching*.

### 2.3.4 Algumas ferramentas do *Coaching*

Ao longo dos treinamentos, os indivíduos solicitam por mais instrumentos e métodos, a fim de desempenhar de forma cada vez mais eficaz a aplicação do trabalho desenvolvido pelo *coach* (RICCI, 2015). De acordo com este mesmo autor, existem algumas ferramentas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho de *Coaching*, estes são:

- I. Controle do tempo e foco: essa ferramenta consiste em auxiliar o *coachee* a desenvolver melhor seu tempo diário, muitas vezes gasto com coisas supérfluas, ao fazer isto o *coach* consegue desempenhar uma função que

ajude o *coachee* a focar no que realmente lhe interessa, minimizando o desperdício de tempo.

**II.** Liderança e gestão de times: utilizando o exemplo de um jogo de xadrez, onde cada peça exerce sua função, assim como nas organizações cada funcionário exerce seu papel, cada qual com sua importância, onde o “rei” é a peça chave do jogo, sendo que este nas organizações pode não ser uma pessoa, mas talvez uma meta a ser cumprida ou um pedido a ser atendido.

**III.** Imagem futura: incentivar o *coachee* a pensar em seu futuro, em como estará em alguns anos, posição financeira, cargo ocupado, aparência pessoal, com a finalidade de verificar como estaria o desenvolvimento de sua carreira no presente.

**IV.** Análise de percepção: tende estimular a capacidade de percepção do *coachee*, solicitando que o mesmo passe a observar como os indivíduos dirigem-se a ele, quais os tons que utilizam ao conversarem, entre outras atitudes de observação ao seu redor.

**V.** Modelos positivos: solicitar ao *coachee* que pense em alguém que lhe inspire, que sirva de exemplo, sendo este pessoal ou profissional, famoso ou alguém de seu cotidiano, o intuito desta ferramenta é saber qual o perfil que motiva o cliente.

**VI.** Como eu me vejo e com eles me veem? Essa ferramenta consiste em exercitar a forma como o *coachee* pode e é visto pelas outras pessoas, e como ele se auto enxerga, a medida do desenvolvimento da atividade é possível notar diferenças em expressões faciais, tons de voz, o que indica reações diversas, muitas vezes surpresas a determinada resposta obtida.

Já Ferreira (2013), destaca as seguintes ferramentas: *feedback*, avaliação 360 graus, análises de estilos comportamentais, contextualizações como carreira, política, objetivos pessoais. Para este mesmo autor, após a avaliação 360 graus, o *feedback* é utilizado, a fim de transmitir ao *coachee* o retorno em relação aos seus comportamentos, tanto profissionais quanto pessoais. Além disso, através desta ferramenta é possível verificar a necessidade de orientação, corrigir erros, analisar a eficácia. Também é notável que quando o *coachee* recebe o *feedback* de forma

positiva as metas estabelecidas anteriormente ocorrem de maneira veloz e assim os resultados são obtidos antes do prazo estipulado (FERREIRA, 2013).

Quanto à avaliação 360 graus, pode-se afirmar que com o auxílio deste instrumento, é possível criar uma estratégia de desenvolvimento, considerando principalmente os pontos fortes e buscando minimizar os pontos fracos do *coachee* (FERREIRA, 2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Andrade (2005), a pesquisa deve ser aplicada de forma organizada e direta, com o intuito de obter respostas para os questionamentos indagados. Para Boaventura (2004), se entende por pesquisa a busca para a solução de determinado problema ainda não resolvido. Deste modo, neste presente capítulo será apresentado o delineamento da pesquisa, definição do contexto de estudo, técnica e instrumento de coleta de dados e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Define-se aqui o tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para se chegar os objetivos específicos do estudo. Esta é uma pesquisa acadêmica aplicada, que tem como tema central de abordagem a percepção dos gestores da empresa Pultrusão do Brasil sobre o processo de *Coaching* de carreira, apresentando posteriormente as possíveis contribuições deste para a mesma, tendo como base a utilização de dados coletados na pesquisa, a fim de transformar em ação prática os resultados obtidos.

No contexto interpretativista, os objetivos dos estudos estão voltados para construir propósitos a partir da realidade das pessoas e suas demandas. A partir do conceito interpretativista segundo Morgan (1980), os paradigmas são caracterizados como visão de mundo, e é esta visão que indica a direção e métodos a serem seguidos por seus pesquisadores. Este conceito analisa as maneiras como os indivíduos procuram entender a realidade com o passar do tempo, sejam elas naturais a sua percepção do que é real, quanto como resposta às possíveis indagações no que tange a construção de definição deste pensamento. Esta consideração encaixa-se neste estudo devido à forma como foi aplicado o desenvolvimento da pesquisa, a análise do comportamento dos gestores e a indagação de por que se comportam desta maneira, buscando compreender os propósitos de cada um.

O presente trabalho caracterizou quanto aos fins de investigação que esta é uma pesquisa descritiva, de modo que os dados aqui apresentados foram estudados e analisados, mas nunca manipulados pela pesquisadora (ANDRADE, 2010). A pesquisa descritiva possui como principal objetivo descrever as características do determinado assunto, estabelecendo relação entre as variáveis no estudo analisado.



Segundo Gil (2008), o foco das pesquisas descritivas é a caracterização de algum fato específico, população, eventualidade ou instauração de vínculos entre variáveis. Este método foi utilizado, para que se tornasse possível apresentar as características, através do levantamento de dados obtidos referente ao perfil dos gestores, suas habilidades e a caracterização da empresa.

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa enquadra-se como de campo e estudo de caso. A pesquisa de campo, de acordo com Marconi (1990), é utilizada com a finalidade de obter informações ou conhecimentos sobre um determinado assunto, no qual se estava procurando uma resposta, hipótese, ou até mesmo, descobrir novos fenômenos e suas relações com os mesmos. Ela esta baseada em projetos de pesquisa, que determina os objetivos e a metodologia que será usada para coleta de dados, preparação das informações, entre outros.

Já o estudo de caso, de acordo com Mattar (1996), tem por finalidade aprimorar o conhecimento sobre determinado assunto não totalmente definido, buscando expandir a compreensão acerca deste, sugerir ideias, iniciativas ou desenvolver determinada doutrina. De acordo com Yin (2010) no estudo de caso, o pesquisador possui baixo índice de controle acerca dos eventos investigados, visto que o foco do estudo encontra-se em um fator atual, no qual está inserido em determinado contexto da realidade, sendo que este contexto deve estar vinculado diretamente ao problema pesquisado.

Desta forma, através da pesquisa de campo aplicada, juntamente com o estudo de caso, torna-se possível atingir o objetivo central deste estudo, uma vez que a pesquisa de campo auxilia na coleta de dados e informações necessárias para que posteriormente se pudesse utilizar o estudo de caso, a fim de sugerir alternativas a serem implementadas na organização em que foi aplicada.

### 3.2 DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

A aplicação da presente pesquisa ocorreu com os gestores da empresa Pultrusão do Brasil Tecnologia S/A, cujo tem por atividade a produção do perfil pultrudado, ou seja, um plástico reforçado de alto desempenho, cujo está localizada na cidade de Passo de Torres, ao sul de Santa Catarina. A empresa e os produtos fabricados serão mais bem caracterizados no capítulo quatro.

No que se refere à amostra, o roteiro de pesquisa foi aplicado com três gestores da organização, devido à acessibilidade dos mesmos em ceder seu tempo para participação. Os estudos no que tange a área das ciências humanas são voltados diretamente para a compreensão das ideias, pensamentos, a realidade como ela é vivida pelos sujeitos, analisando seus valores, representações, atitudes e demais características (MARTINS & RAMOS, 2013). Sendo assim, mesmo a pesquisa sendo aplicada em apenas três gestores, ela se torna viável, pois com três pensamentos distintos é possível identificar o perfil de cada líder além de obter as informações necessárias para que se possa atingir o objetivo central da pesquisa.

### 3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento escolhido para coleta de dados obrigatoriamente deve ser o que mais se encaixa com a necessidade da pesquisa, devendo esclarecer se os dados coletados serão primários ou secundários. As pesquisas desenvolvidas através de fonte primária são baseadas em documentos originais, ou seja, que nunca foram utilizados em qualquer estudo ou pesquisa, sendo a primeira vez que estão coletados pelo pesquisador, como meio para solução do problema, sendo obtidos através de entrevistas, questionários ou observação (ANDRADE, 2010).

Com base nos dados metodológicos utilizados até o momento, pode-se verificar que o presente estudo utilizou o plano de coleta de dados primários, utilizando como instrumento de aplicação o questionário e entrevista. O questionário nada mais é do que um conjunto de perguntas, no qual o informante responde, não necessitando ter a presença do pesquisador (ANDRADE, 2010). Para Manzini (1990), a entrevista semiestruturada, tem seu objetivo voltado para algum estudo, no qual é confeccionado um roteiro com questionamentos essenciais, que são completadas por demais questões inerentes que surgem ao longo da entrevista. Visando o complemento da pesquisa, utilizou-se também a coleta de dados secundários, que segundo Silva (2015), podem caracterizar-se através de pesquisas no site da empresa e demais documentos institucionais, com o intuito de encorpar ainda mais o presente estudo.

De acordo com todo o contexto apresentado até o momento, visto que para que se possa executar uma abordagem significativa acerca do tema central desta pesquisa, torna-se necessário implementação de técnicas para aplicação e coleta de informações dos gestores na organização. Desta forma para se obter os dados

necessários, foram utilizadas duas formas de arrecadação de informações, o questionário aplicado com dezoito perguntas fechadas e três abertas. Posterior a isto, foi executada a entrevista semiestruturada, que assim como o questionário, também está presente no roteiro de pesquisa. Para a entrevista foram aplicadas oito questões semiestruturadas abertas. Neste momento, os gestores puderam expressar melhor seus conhecimentos acerca da liderança e também do *Coaching*, bem como suas dificuldades e até mesmo sugestões de melhorias, buscando como alternativa a realização de um processo de *Coaching* na organização, assim como também expressaram muito entusiasmo em conhecer mais sobre o processo. A entrevista ocorreu individualmente, na própria empresa. O método utilizado para absorver as informações passadas, foi a transcrição manual por parte da pesquisadora, no momento da entrevista.

Referindo-se a técnica de coleta de dados, a abordagem qualitativa é caracterizada como um meio investigador, no qual busca entender um assunto específico. Ao contrário de estatísticas e outras generalizações, a pesquisa qualitativa trabalha com meios relevantes. Os dados recolhidos não são tabulados, de forma a apresentar um resultado preciso, mas sim apresentados por meio de relatórios, onde é possível perceber aspectos relevantes, como as opiniões e comentários do público entrevistado. Diante dos itens apresentados acima, a técnica utilizada na coleta de dados foi a qualitativa, através de um questionário e de uma entrevista individual, utilizando um roteiro semiestruturado, desenvolvido especificadamente para obtenção de resultados a respeito do assunto pretendido.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação da análise de conteúdo pode ser concebida tendo seu foco em qualificar no indivíduo suas experiências e percepções acerca de determinado assunto ou fenômenos (BARDIN, 1977). Ainda segundo este mesmo autor, a análise de conteúdo pode ser definida como o conceito de técnicas de comunicação, utilizando métodos objetivos e sistemáticos, com o intuito de adquirir conhecimentos ligados às condições de produção. A pesquisa qualitativa é apta de absorver a intencionalidade e a questão do significado, como algo inseparável, no que tange as relações sociais, mudanças em seus setores, como em qualquer outra área (BARDIN, 1977).

Para executar a análise dos dados, usou-se a codificação segundo Strauss e Corbin (2008), ela tem início à medida que se inicia o processo de coleta de dados, este primeiro item chama-se *codificação aberta* e possui como intuito, dar sentido aos dados, posterior a isto o pesquisador divide estes dados e faz uma nova seleção, no qual se chama *incidente, que por sua vez tem* como objetivo alinhar as frases, a fim de obter concordâncias. De acordo com esses mesmos autores, este processo tende a identificar através de comparações entre as diferenças e similaridades dos entrevistados, as propriedades e amplitudes dos mesmos (STRAUSS e CORBIN, 2008).

As considerações feitas acima se afirmam no que diz respeito abordagem qualitativa, levando em consideração as ferramentas e abordagens utilizadas para execução da aplicação do roteiro de pesquisa, juntamente com a forma no qual ocorreu a análise dos dados coletados. Dessa forma, o estudo apresentado possui uma abordagem essencialmente qualitativa, não possuindo qualquer tratamento especificamente estatístico, como por exemplo, utilização de medidas, regras, dentre outros.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Não é possível generalizar os estudos devido a um contexto específico onde esta pesquisa foi aplicada, pois se trata de um projeto com seu desenvolvimento de estudo voltado diretamente para os gestores da empresa Pultrusão do Brasil, através da execução de um processo de *Coaching*, tratando-se assim de uma pesquisa voltada diretamente para um local, com um foco central.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados todos os procedimentos de análise e resultados dos dados do conteúdo contido no instrumento de pesquisa (VER APÊNDICE A), que foi aplicado aos gestores da empresa Pultrusão do Brasil Tecnologia S/A.

### 4.1 A EMPRESA: CARACTERIZAÇÃO E DESAFIOS

O primeiro objetivo específico desta pesquisa propõe a descrição das principais características da empresa, de forma que essas informações possam auxiliar a alcançar o objetivo geral da mesma. Sendo assim, apresentam-se abaixo suas características, produtos comercializados e desafios encontrados na organização.

A Pultrusão do Brasil Tecnologia S/A. é uma empresa brasileira, localizada no município de Passo de Torres, ao sul de Santa Catarina, que fornece ao mercado soluções em compósitos. Fundada no ano de 2008 tendo sua diretoria composta por três irmãos e dois sócios, desde então possui como diretor Presidente o Sr. Antônio Euzébio da Silva Nascimento e diretor Comercial Rogério Menegaz Rodrigues. Hoje a empresa tem sua sociedade formada por três irmãos e um sócio de fora. Devido a alguns problemas financeiros enfrentados sua estrutura administrativa já passou por inúmeras mudanças, mas o foco central da atividade praticada da empresa sempre se manteve o mesmo.

A empresa fabrica e comercializa produtos de plástico reforçado com fibra de vidro, utilizando neste processo a tecnologia de pultrusão. Este é um processo contínuo de fabricação de perfis de seção uniforme, no qual se utiliza resinas termofixas contendo cargas e aditivos específicos (composto resinado) e reforços flexíveis de fibra de vidro (roving e manta) para produzir perfis estruturais altamente reforçados com desempenho superior aos dos materiais convencionais.

O processo se resume, basicamente, em puxar as fibras de vidro, guiadas por placas de introdução, para passarem por um banho de resina através de um molde de aço pré-aquecido, utilizando um dispositivo de puxadores contínuo. Quando esse material (fibra de vidro impregnada por resina) passa através do molde aquecido ocorre o processo de polimerização (endurecimento), tomando, assim, sua forma

definitiva. No final do processo ocorre o corte do perfil nos comprimentos pré-estabelecidos. Esses perfis têm grande resistência à corrosão e alto desempenho mecânico, sendo um material de engenharia importante para aplicação, principalmente, nas indústrias e empresas que possuem ou atuam em ambientes com agentes químicos corrosivos ou expostos à salinidade marítima e intempéries.

Entre os setores que mais utilizam os produtos estão: química e petroquímica, papel e celulose, fertilizantes, alimentos, naval, siderúrgicas e saneamento básico, entre outras. A Pultrusão do Brasil também fornece soluções de engenharia, estudando aplicações, desenvolvendo projetos e realizando cálculos estruturais com o intuito de buscar soluções para sanar as necessidades ou problemas específicos de seus clientes. Dentre os principais produtos fabricados pela empresa estão as grades de piso, guarda-corpo, eletrocalhas, escada marinheiro, leitos para cabos elétricos, degraus, além de perfis especiais que são reproduzidos através de projetos especiais desenvolvido pelo setor de engenharia da Pultrusão do Brasil.

Atualmente empresa enfrenta algumas complicações desafiadoras, principalmente internamente. Devido à crise em que o país se encontra a Pultrusão do Brasil também sofre algumas consequências, boa parte destas devido à baixa de pedidos ocorrido nos meses de Janeiro à Março deste ano. O reflexo de quase três meses abaixo da média, com poucos pedidos em carteira, juntamente com problemas financeiros de longo prazo, acarretou uma série de dificuldades no decorrer do ano até o exato momento.

Nos dias atuais alguns dos principais problemas encontrados na empresa são: falta de comprometimento e atenção por meio de colaboradores, conflitos de informação, deficiência na liderança, dificuldade financeiramente, deficiência na eficácia, problemas com prazo de entrega dos pedidos, entre outros. Assim como uma engrenagem a empresa e seus colaboradores precisam andar lado a lado, em sincronia contínua buscando aperfeiçoar os setores, desempenhar melhor cada função e colher frutos gratificantes ao final de cada dia. Quando algo não vai bem, algum setor ou funcionário não exerce sua função como deveria exercer, conflitos e problemas acabam ocorrendo, todos os setores são atingidos se algo no meio do caminho não sai como o desejado. Por isso trabalhar em conjunto, sempre buscando excelência e eficácia no trabalho aplicado é primordial para que a organização alcance o sucesso.

## 4.2 O PERFIL DOS GESTORES

A busca em encontrar o perfil de gestor que se encaixa na necessidade da empresa é o grande desafio que as mesmas encontram na hora de contratar. As organizações buscam líderes capazes de desenvolver soluções criativas, que tenham visão de futuro e prosperem levando a organização para frente e não apenas administradores burocráticos sem tais características (WALTER, 2006).

O segundo objetivo específico desta pesquisa, pretende a identificação das habilidades de liderança dos gestores entrevistados, de maneira que possa ser possível alcançar a proposta do objetivo geral da pesquisa. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos através da entrevista realizada com os gestores da empresa Pultrusão do Brasil Tecnologia S/A. A entrevista foi dividida em três módulos, sendo eles: características socioeconômicas, comportamentais e habilidades de liderança dos gestores, desta forma tornou-se possível obter as informações e recursos necessários para apresentação dos resultados abaixo.

### 4.2.1 Características socioeconômicas

Para o primeiro módulo do instrumento aplicado, apresenta-se a análise dos dados das características socioeconômicas de cada gestor, bem como sua função dentro da organização, além de apresentar o nível de formação e aptidão de cada um. O quadro 2 identifica as respostas para as três primeiras questões fechadas deste módulo.

Quadro 2: Características socioeconômicas dos gestores.

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA			ESCOLARIDADE	
	MASC.	FEM.	30-39	40-49	50<	SUP COMP	SUP INCOMP
ENTREVISTADO 1		X	X			X	
ENTREVISTADO 2		X		X			X
ENTREVISTADO 3	X				X		X

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Através da aplicação do questionário, para o primeiro módulo, têm-se as seguintes informações acerca do perfil dos gestores. A ENT1 concluiu sua graduação

no curso de Administração de Empresas acerca de sete anos e não participou de mais nenhum treinamento ou curso de aperfeiçoamento. Enquanto a ENT2 não concluiu sua especialização em torno de dois anos atrás, porém nos últimos três anos participou de atividades de capacitação e treinamento. Já o ENT3 há mais de vinte anos também não chegou a concluir sua formação acadêmica, também não participou de nenhum curso ou capacitação nos últimos três anos.

No que tange ao tempo que cada gestor atua na sua área desenvolvendo a função de gerente dentro da Pultrusão do Brasil, é possível afirmar que a ENT1 trabalha a pouco menos de três anos na organização, exerce a função de gerente de Aquisição há cerca de um ano e anteriormente era responsável pela Coordenação do setor financeiro. A ENT2 está na organização acerca de quinze anos, desenvolve a função de gerente de RH há cinco anos e anteriormente ocupava o cargo de Analista de RH. Enquanto o ENT3 está na empresa há quatro anos, exerce a função de gerente Comercial e foi admitido diretamente para esta função.

#### **4.2.2 Características comportamentais**

O segundo módulo deste questionário, identifica as características comportamentais dos gestores entrevistados e as ferramentas utilizadas pelos mesmos na execução de suas funções de líderes dentro da organização. Desta forma, uma matriz de competências, ancorada nas visões de Vendramini (2010), Cury (2009), Alves (2013), Cavalcanti (2007), Baraglio (2010), Cardoso; Ramos; D'Innocenzo (2011), Lago (2002), Gramigna (2006), Moller (1992), Zilli (2012), Dutra (2001) e House (1971), foi construída para que isso pudesse ser possível. Nesse sentido, a seguir estão as principais características comportamentais identificadas nos entrevistados.

A liderança e a persuasão, que são consideradas habilidades essenciais de Vendramini (2010) e Alves (2013), aparece como sendo uma das principais, já que 66,67% dos gestores indicam que possuem esta habilidade a maioria das vezes, enquanto 33,33% dos gestores afirma possuir sempre. De acordo com o perfil dos gestores e de suas atividades, ela se aplica quando se obtém reciprocidade partindo dos colaboradores que lhe são subordinados.

A independência e autoconfiança, que é caracterizada por Alves (2013), também se encaixam no percentual acima, sendo que 66,67% dos entrevistados



afirmar que estas são atitudes frequentes e apenas 33,33% confirmam ser uma prática assídua. Segundo a rotina dos mesmos, tal postura se da na medida em que maiores responsabilidades surgem, como por exemplo, resolução de determinado problema derivado de algum imprevisto.

A criatividade e inovação, que são competências fundamentais segundo Gramigna (2006), surgem com 33,33% dos gestores apontando que às vezes possui, porém não é uma característica forte do mesmo. Já 66,67% dos demais, afirmam que dispõe de tais habilidades na maioria das vezes. De acordo com os gestores, ela se aplica diariamente na execução ou aprimoramento de alguma ferramenta de trabalho, como por exemplo, as planilhas que são aperfeiçoadas a fim de otimizar o tempo de execução de determinada tarefa.

A exigência de qualidade e eficiência, que são capacidades citadas por Moller (1992) e Cury (2009), aparece com 33,33% dos gestores indicando que possui estas atitudes na maioria das vezes, entretanto os 66,67% afirmam que essas são medidas tomadas indispensavelmente todos os dias. Conforme execuções das atividades diárias, ambas aplicam-se na medida em que os gestores e a empresa precisam alcançar os objetivos, a fim de que os produtos e serviços estejam conforme as metas estabelecidas.

O estabelecimento de metas, que é considerado como característica da liderança por Cury (2009) e Zilli (2012), apresenta-se com 66,67% dos entrevistados possuindo quase sempre tal atributo, já 33,33% indica que possui sempre. De acordo com os gestores, ela se aplica principalmente à medida que os pedidos são solicitados ao setor comercial, a partir deste momento um conjunto de ações é desenvolvido e como um processo de “reação em cadeia” todos os setores da empresa são envolvidos, desta forma o estabelecimento de metas se torna primordial para que se possa atingir o objetivo final de entregar o pedido no prazo solicitado pelo cliente aconteça.

Manter a calma em situações tensas, que é citado por Gil (2001), aparece como sendo uma das principais, sendo que 100% dos entrevistados indicam que possuem tal atitude na maioria das vezes. De acordo com os mesmos, manter a calma e ter autocontrole tanto psicológico, quanto social, são atributos necessários para enfrentar situações indesejadas, como conflitos e demais problemas organizacionais.

Correr riscos calculados, caracterizado por assumir desafios e minimizar os erros de acordo com Baraglio (2010), aparece com 66,67% afirmando que sempre

executam tal ação, enquanto 33,33% o fazem quase sempre. Segundo os entrevistados, isto se aplica normalmente à medida que o gestor assume novos desafios, onde deve buscar melhores alternativas na tomada de decisão, redução de erros por parte de sua equipe e aprimoramento do processo.

A busca de oportunidades e iniciativa, sendo considerada capacidade de agir com pró atividade por Dutra (2001), é exibida tendo 66,67% dos pesquisados que estão sempre tomando iniciativas e aproveitando as oportunidades que surgem, entretanto 33,33% dos entrevistados afirma que quase sempre possui o mesmo comportamento. Este aplica-se, medida em que cada gestor desenvolve seu trabalho diário na organização, buscando auxiliar em melhorias contínuas no desenvolvimento de novos processos / negócios e aproveitando as oportunidades que surgem.

A motivação, otimismo e persistência, estão caracterizados por Alves (2013) no que tange a descrever atitudes que o líder deve exercer, para tal 66,67% dos pesquisados afirmaram que sempre exercem as três, já 33,33% salienta que quase sempre se faz presente de tais características. Verifica-se pelo perfil das atividades e dos entrevistados que ela aplicasse diariamente, através do incentivo aos colaboradores, transmitindo uma boa imagem, demonstrando persistência em atingir a eficácia em cada atividade desenvolvida, seja ela individualmente ou coletivamente.

O comprometimento, caracterizado por Lago (2002), aparece também como um dos principais índices, por conter 100% dos gestores indicam que possuem tal habilidade. De acordo com o perfil de cada um e suas funções diárias, ela se aplica facilmente ao decorrer de todo o dia, pois todos estão sempre dispostos e comprometidos com seu compromisso para com a empresa.

A busca de informações, descrita por Baraglio (2010) e Alves (2013), como a troca de informações entre os indivíduos, apresenta-se com 33,33% os gestores que possuem a incessante busca por informações, enquanto 66,67% o fazem a maioria das vezes. Desta forma, ela aplicasse através da comunicação diária, utilizando ferramentas como e-mail, telefone, Skype e a conversa direta entre os envolvidos de determinado assunto.

O planejamento e monitoramento sistemáticos, que são considerados características dos processos que se queira influenciar por Cardoso; Ramos; D'Innocenzo (2011), aparece como sendo o ponto mais distinto até o momento de todas as análises feitas, pois 33,33% dos entrevistados indica que utiliza este processo algumas vezes, enquanto 33,33% afirmam que muitas vezes, todavia

33,33% afirma que este sempre se faz presente em suas atividades. Analisando o perfil dos gestores e suas ações diárias, ele se aplica diretamente em atividades que necessitem ser controlada continuamente, tendo como exemplo as solicitações de compra de matéria prima, esta deve ser monitorada diariamente para que chegue dentro do prazo estabelecido na empresa.

Com a finalidade de sintetizar as informações apresentadas neste segundo módulo do roteiro de pesquisa, no qual o mesmo é integrado por questões fechadas, apresenta-se abaixo a matriz de competências e ferramentas utilizadas pelos entrevistados na Pultrusão do Brasil.

Quadro 3: Matriz de competências dos gestores.

Características Comportamentais dos Gerentes	Entrevistado 1					Entrevistado 2					Entrevistado 3				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Liderança e persuasão	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Independência e autoconfiança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Criatividade e inovação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Exigência de qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estabelecimento de metas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mantém a calma em situações tensas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Corre riscos calculados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Busca de oportunidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motivação e otimismo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comprometimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Busca de informações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planejamento e monitoramento Sistemáticos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2016).

A matriz de competências dos gestores serviu para medir o desempenho na tomada de decisões e a frequência com que isso ocorria em seu cotidiano. Os entrevistados deveriam assinalar o número que correspondesse à média que o mesmo se encaixaria na afirmação. As opções numéricas foram de 1 a 5, sendo que 1 nunca, 2 raramente, 3 algumas vezes, 4 a maioria das vezes e 5 sempre.

### 4.2.3 As principais habilidades de liderança dos gestores

Neste último módulo do instrumento de pesquisa, será apresentado às habilidades de liderança de cada gestor, bem como suas características e conhecimentos acerca do assunto, para que assim se possa chegar ao objetivo específico da pesquisa. A liderança quanto a procedimento pode ser definida por diversas alterações no mercado e no mundo, fazendo com que tais mudanças refletissem também na área organizacional. De acordo com Bergamini (1994), o princípio da contextualização acerca da liderança nas organizações surgiu por volta da década de 40. Seguindo o raciocínio de Lago (2002), os responsáveis por executarem na prática estas mudanças nas organizações são os líderes.

Entrando nesta contextualização de como se tornar um líder, é possível citar as características que este indivíduo deve possuir para que possa distinguir-se dos demais e para tal encontram-se distintas explicações entre os pesquisadores. Gonçalves (2008), que defende a tese de que o líder é algo nato, enquanto Gil (2001) indagava se a ideia de que o líder obtinha eficácia por traços pessoais seria real ou se era os diversos comportamentos e formas de treinamentos que desenvolviam a liderança no indivíduo. Para a ENT1 “[...] a liderança é nata, e ao longo da experiência adquirida no mercado de trabalho, ela é lapidada, o que contribui para seu aprimoramento”. Já a ENT2 diz que “[...] a liderança já está em muitos, porém a capacitação, as experiências e a vontade de ajudar pode despertar a vontade de servir, pois liderar é isto, entregar-se a um bem maior e objetivo em comum”. Enquanto o ENT3 destaca que “[...] normalmente a liderança é nata, mas com o passar dos anos e o aumento da bagagem de experiência muitos indivíduos acabam desenvolvendo algumas das características de líder”.

Seguindo essa linha de raciocínio Dias (2000), salienta que para que se possam identificar estes líderes, muitas vezes ocultos é necessário valorizar o capital humano e desenvolver as habilidades dos talentos nas organizações. O ENT3 destaca três características primordiais para o surgimento do líder nas empresas “[...] para se tornar um líder, o indivíduo deve possuir comprometimento, dedicação e estar sempre em busca da eficiência a fim de atingir suas metas”. Além disto, Gramigna (2006), que ressalta a qualificação, capacitação através de treinamentos e atenção que é dada aos talentos devendo ser o foco ideal para que se possam obter resultados esperados

na empresa, visto que nestes se encontram futuros sucessores e grandes líderes. A ENT1 argumenta que “[...] pelo destaque de suas atribuições, pelo valor agregado no desenvolvimento de tarefas obtendo assim resultados positivos na equipe de trabalho, são características claras de liderança”. Nesta mesma linha de raciocínio a ENT2 diz que “[...] os indivíduos devem estar prontos para enfrentarem as oportunidades, muitas delas podem até demorar, mas com o tempo surgem, por isso deve-se sempre agir como os próprios donos do negócio e preocupados com o resultado final”.

Quando questionados a respeito do perfil ideal de liderança para a Pultrusão do Brasil, os gestores identificam de forma comum características semelhantes às empregadas por Alves (2013), destacando “[...] o comprometimento e a determinação como fatores centrais deste profissional, além da busca contínua da eficiência na empresa” segundo o ENT3. Além destas aptidões a ENT1 também salienta que, “[...] ser proativo e conseguir harmonizar o equilíbrio entre as tarefas, metas e relação pessoal com seus subordinados é o segredo para ser um líder de sucesso na organização”. Com uma opinião muito parecida desta última a ENT2 conclui dizendo que “[...] Aquele que consiga fazer sua equipe seguir seus objetivos em busca do resultado para a empresa, determinação, caráter, vontade, que se entrega aos objetivos, gestor de pessoas e resultado, são atributos indispensáveis do líder na Pultrusão do Brasil”.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais que atuam na área de liderança das organizações, estão sintetizados ao longo da fundamentação teórica do estudo apresentado aqui, baseadas em visões como a de Baraglio (2010), Alves (2013), Vendramini (2000), entre demais autores. Ao longo da entrevista o ENT2 deu sua opinião a respeito dos conceitos acima.

Devem-se conhecer os processos de sua área, os objetivos e metas esperados pela direção, possuindo habilidades no que tange a metodologia, programação, cronograma de atividades, planejamento, vontade, empatia e resiliência, a fim de empregar a iniciativa na organização, utilizando a comunicação para auxiliar na resolução de problemas, saber lidar com o poder, ter senso de equipe e foco no resultado.

Através da obtenção do conhecimento de sua área de atuação e percepção das atividades, é possível definir estratégias que coloquem em prática o desenvolvimento das habilidades que se queira aprimorar, por fim isto levará ao progresso de atitudes que permitam alcançar as metas desejadas (ALVES, 2013).

O líder deve possuir conhecimento acerca do impacto de suas atitudes perante sua equipe, deve estar integrado das ferramentas tecnológicas

utilizando-as da melhor forma possível, além de equilíbrio técnico e comportamental. Quanto as habilidades, esta vinculado a delegar corretamente, ser capaz de adaptar-se facilmente as mudanças e capacidade de lidar com os problemas, implementando atitudes como liderança, respeito, *feedback*, ser justo e possuir auto conhecimento (ENT1, 2016).

Para definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes que o gestor deve possuir o ENT3 descreve o seguinte:

Primeiramente ter um nível intelectual equivalente ao médio, conhecer profundamente a rotina de sua área de trabalho, ter a noção exata da importância e consequências de suas ações a serem executadas com qualidade e correção. Referente às habilidades, ser organizado, estar atento ao cumprimento de prazos e capacidade de conduzir o grupo a atingir metas, adotando práticas como ter a capacidade de ouvir seus subordinados, ser uma pessoa propositiva e fundamentalmente capaz de produzir bons exemplos.

No que tange os desafios encontrados nas organizações Amorin (2003), explica que os problemas organizacionais e individuais estão diretamente ligados, levando em consideração a reciprocidade das atitudes tomadas do gestor para com seus subordinados. A ENT1 afirma que “[...] superar as dificuldades dentro de seus setores, sejam elas materiais ou humanas, oriundas da reestruturação financeira e de gestão”. Na opinião do ENT3 “[...] o principal e grande desafio em nossa empresa é conseguir conviver com as “mudanças de rota”, ou seja, constantemente ocorrem alterações nas estratégias, o que gera muitos conflitos de informações”.

A formação de equipe, recursos escassos nos dias atuais, curtos prazos para obtenção dos resultados desejados, constantes mudanças principalmente em relação ao atendimento de determinado pedido conforme necessidade do cliente, adaptação do mercado, que é cada vez mais dinâmico e concorrido, são as grandes dificuldades que a Pultrusão do Brasil encontra nos dias atuais (ENT2, 2016).

Analisando as respostas dos pesquisados, é possível verificar muitas distinções na definição de dificuldades, pois cada qual enxerga os conflitos existentes de sua maneira. No entanto todas elas estão interligadas, de forma que as constantes mudanças citadas pelo ENT3 ocorrem devido à reestruturação de gestão que a empresa sofre atualmente que a ENT1 comenta, tais circunstâncias levam a outro problema citado pela ENT2, que são os curtos prazos para desenvolvimento de tarefas.

### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DO COACHING SOB A ÓTICA DOS GESTORES

O terceiro objetivo específico desta pesquisa, que se define em conhecer a percepção dos entrevistados a respeito do processo e contribuições do *Coaching*. Para que isto se tornasse possível, através da entrevista identificou-se a percepção dos gestores, bem como suas opiniões acerca deste tema, no qual será apresentado posteriormente. O *Coaching* enquanto processo tem características que são definidas por Krausz (2007), como sendo expansão da consciência do indivíduo, intensificação dos conceitos, visão de mundo, aumento da aprendizagem, reavaliação de valores, além de modificar e aperfeiçoar a forma como as tomadas de decisões ocorrem. Estas medidas são importantes, pois eleva o nível de capacidade intelectual e de aprendizagem dos indivíduos e nesse sentido, contribuem para a melhoria contínua das atividades realizadas, sejam elas pessoais, executivas, organizacionais, tudo depende da área em que o *Coaching* é empregado.

A entrevista com os gestores teve o objetivo de conhecer seu perfil e habilidades de liderança, além de verificar a percepção dos gestores sobre a contribuição do *Coaching* para auxiliar na liderança da organização. Desta forma podemos identificar alguns resultados referentes ao conhecimento dos entrevistados.

Verificou-se por parte dos entrevistados, que estes conhecem o processo de *Coaching* superficialmente, não sabendo exatamente como ocorre sua aplicação e etapas, pois no momento em que foram indagadas questões sobre o assunto suas respostas foram voltadas para um treinamento habitual de liderança e não específico como realmente ocorre este processo. Segundo a ENT2 “[...] o *Coaching* auxiliaria no treinamento e na condução das ações, pois motiva, encoraja com técnicas, ajuda no desempenho com metas claras além de usar a metodologia”. Já o ENT3 destaca que:

O processo de *Coaching* auxiliaria de forma muito positiva nos resultados da organização, pois sempre que novos objetivos surgiram e passamos por algum determinado treinamento obtivemos resultados ótimos, e a falta que enfrentamos nos últimos tempos destes programas de constantes treinamentos, está visivelmente caracterizada nos problemas de gestão que a empresa enfrenta. É necessário que voltemos a buscar novos treinamentos, pois quanto mais capacitados formos, maiores serão os ganhos, não somente dentro da organização, mas também pessoais. Acredito que a prática de *Coaching* seja uma ótima oportunidade, principalmente para este momento.

Acredito que o desenvolvimento do processo de *Coaching* aqui na empresa seria muito gratificante, pois iria incentivar e estimular o crescimento de cada indivíduo dentro da organização, desenvolvendo e aplicando as habilidades e atitudes necessárias para o bom desempenho de suas tarefas e liderança

perante sua equipe de trabalho. Porém é necessário ressaltar, que a implementação do *Coaching* somente terá um bom resultado, caso haja o real interesse por parte da organização no auxílio de desenvolvimento deste, juntamente com seus gestores/líderes (ENT1, 2016).

A ENT2, também comentou com a pesquisadora o seguinte:

Possuímos interesse em participar e trazer aqui para a Pultrusão do Brasil um plano de *Coaching*, pois sabemos das necessidades encontradas e enfrentadas diariamente, mesmo não conhecendo profundamente o processo, acredito que ele nos auxiliaria muito. Estamos apenas esperando o momento certo para isto. Já entrei em contato com um profissional da área, assim que a empresa dispor de recursos financeiros para que isso ocorra, entrarei em contato com ele novamente, para que possamos voltar a capacitar nossa gerencia, que hoje precisa muito disto.

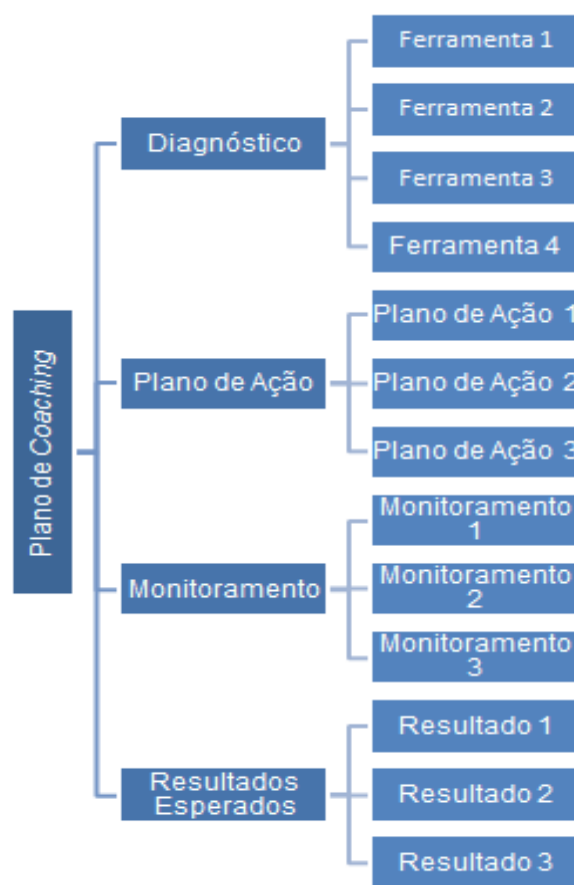
Portanto, na visão dos entrevistados, o processo de *Coaching* é importante, pois todos os treinamentos aplicados até hoje na organização renderam bons frutos. Obter um treinamento com foco nos gestores, a fim de desenvolver cada vez mais suas habilidades, principalmente neste momento em que o país e a empresa ainda enfrentam uma crise financeira, seria muito significativo. Na visão dos pesquisados, este processo tem características similares aos demais treinamentos de liderança, como encorajar, motivar, desenvolver atitudes em busca de metas cada vez mais claras e objetivas.

#### 4.4 AS AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COACHING DE CARREIRA PARA OS GESTORES

Através do levantamento de dados realizado e explicado acima, tornou-se possível atingir o quarto objetivo específico desta pesquisa, que é a implantação do processo de *Coaching* e suas possíveis contribuições para a empresa Pultrusão do Brasil. Desta forma, será apresentado abaixo o Plano de *Coaching*, desenvolvido pela acadêmica com o intuito de ser aplicado na empresa onde ocorreu o estudo. Este plano se divide em quatro etapas, sendo composto pelo diagnóstico no qual indica as ferramentas utilizadas para o mesmo, plano de ação, monitoramento e por fim os resultados esperados.

Figura 1: Plano de *Coaching*.





Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

A primeira etapa do Plano de *Coaching* trata-se do diagnóstico, que foi desenvolvido tendo como base os resultados obtidos na entrevista e no questionário aplicado, buscando as ferramentas que mais se encaixam para as sugestões de implementação do Plano de *Coaching* executivo na Pultrusão do Brasil se tornem viáveis, desta forma utilizou-se como embasamento o referencial teórico, destacando as ideias expostas por Ricci (2015).

Este também é parte primordial para a elaboração dos planos de ação, pois é através das ferramentas que o plano pode ser colocado em prática. As ferramentas para esta implementação foram descritas anteriormente por Ricci (2015), para este caso a ferramenta 1 caracteriza-se como o controle de tempo e foco, com o intuito de fazer com que os gestores foquem exatamente no que importa, deixando de lado coisas banais, para que assim consigam desempenhar melhor suas funções. A ferramenta 2 consiste na liderança e gestão de times, no qual Ricci (2015), utiliza como exemplo um jogo de xadrez e o compara com a empresa, a fim de afirmar que assim como o jogo, onde cada peça exerce uma função, cada funcionário da

organização também exerce determinada função, e que o “rei” é a peça mais importante no jogo, já na organização esta pode ser definida como uma meta a ser atingida ou algum pedido a ser entregue.

A ferramenta 3 é a imagem futura que cada líder tem de si mesmo. Nesta ferramenta pode-se incentivar os gestores a pensarem em seu futuro, em como estará dentro de alguns anos, posição financeira, cargo ocupado. Esta ferramenta estimula os líderes a quererem mais e automaticamente fazer mais pela empresa também, a fim de colher os frutos gratificantes no futuro. A ferramenta 4 análise de percepção, busca incentivar a percepção dos gestores, com o intuito de observar como as demais pessoas dirigem-se a ele, quanto as demais atitudes ao seu redor.

A segunda etapa deste método, esta caracterizada como plano de ações e é neste que as ferramentas citadas acima são executadas na prática. Para este optou-se por colocar em prática três planos de ações, citados anteriormente por Gil (2001), que estão descritos da seguinte forma. Plano de ação 1 auxiliar a traçar metas e objetivos mais concretos, tendo firmeza de que o indivíduo está na direção correta. Este primeiro plano consiste em desenvolver ainda mais a capacidade de liderança dos gestores da Pultrusão do Brasil, a fim de que os mesmos possuam máximo controle e respeito de sua equipe, para que assim seus subordinados executem suas funções da melhor forma possível, no qual todos saibam quais são as metas e os objetivos reais da empresa. Além disto, minimizar a frequência com que as mudanças de rotas, ocorrem na organização, é de extrema importância.

O segundo plano de ação consiste em incentivar o desenvolvimento de competências, com o intuito de melhorar o desempenho pessoal e da equipe. Este segundo plano está diretamente vinculado ao primeiro, pois preza pela aplicação constante da liderança dos gestores para com seus subordinados, lapidando o que cada um possui de melhor, para conquistar bons resultados não somente individuais, mas também em equipe, além de cobrar pelo comprometimento dos mesmos. O terceiro plano busca auxiliar os gestores no desenvolvimento no que tange a superação de obstáculos, tanto psicológicos, como sociais, para que se consiga ter foco em situações tensas na organização. De acordo com as entrevistas e informações coletadas, pode-se perceber uma necessidade por parte dos gestores em conseguir manter a calma em momentos tensos e situações conturbadoras na organização. Este é um ponto que deve ser muito desenvolvido, para que os mesmos retomem a total confiança e o foco, como alegaram que obtinham anteriormente.

Na terceira parte deste plano, ocorre o monitoramento do plano de ações aplicado juntamente com as ferramentas citadas aqui. O monitoramento está diretamente ligado com os itens descritos acima, afinal ele acontece para que se possa verificar se o plano de ação esta sendo seguido à risca, para ao fim saber se conseguirá se obter os resultados necessários. Este monitoramento foi dividido em três etapas e em três semanas, a cada semana foi analisado um plano de ação e verificado as ferramentas, desta forma a medida que no terceiro encontro da semana três, os mesmos já estivessem sendo praticados a risca.

Por fim, os resultados esperados através da aplicação deste plano de *Coaching*, é o desenvolvimento contínuo da liderança por parte dos gestores, bem como melhorias na execução de suas atividades diárias, não somente em suas tarefas brutas, mas no desenvolvimento dos colaboradores também. Além disto, o estabelecimento de metas claras e objetivas, com o intuito de facilitar a comunicação, interação e execução de tarefas, além de diminuir a frequência com que mudanças ocorrem na organização. Também se espera atingir maior controle no que tange ao lado emocional dos gestores, para que se possa manter a calma em momentos críticos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAL

Através das constantes mudanças oriundas da globalização, a busca por competitividade entre as organizações cresce cada dia mais. A necessidade em inovar e obter destaque das demais empresas é a grande necessidade encontrada. Desta forma, possuir profissionais qualificados e capacitados pode fazer total diferença. O processo de *Coaching* possibilita o desenvolvimento humano dos gestores ou líderes, utilizando ferramentas e métodos eficazes para tal.

O *Coaching* é um importante método de expansão de conhecimentos e visão de mundo, embora ainda pouco utilizado no Brasil e na área de gestão de pessoas, essa ferramenta auxilia positivamente os indivíduos a alcançar determinado resultado, ou melhorar o processo que já ocorre. Além disto, este processo evidencia que o profissional deve se autoconhecer a ponto de saber quais são as oportunidades oferecidas pelo mercado para sua área.

Desta forma, a presente pesquisa buscou identificar quais são as possíveis contribuições do desenvolvimento do processo de *Coaching* para a liderança da empresa Pultrusão do Brasil Tecnologia S/A. A pesquisa foi aplicada a três gestores da empresa, sendo ela feita através de um questionário com perguntas fechadas e posteriormente entrevistas individuais com roteiro semiestruturado, o que fez com que se tornasse possível obter os dados necessários para a elaboração do trabalho.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi identificar as principais características da empresa Pultrusão do Brasil, que é o objeto de estudo, verificou-se quanto a sua área de atuação, bem como o material comercializado pela empresa, como sendo distinto dos demais, por se tratar de um plástico com alto desempenho, reforçado com fibra de vidro e sendo imune a corrosão como também antichamas, além de outros diversos aspectos. Pode-se verificar também que a organização enfrenta algumas dificuldades nos dias atuais, tanto financeiras, como também internas, como falta de comprometimento de alguns colaboradores, além de falha na comunicação e informação.

Além disto, para o segundo objetivo específico da pesquisa, que buscou apresentar o perfil e as habilidades de liderança dos gestores da empresa, tendo como intuito conhecer a percepção de cada um a respeito da liderança e como os mesmos aplicam suas habilidades, além de apresentar suas características no que tange a conhecimento, especialização e capacitação. Os dados completos deste segundo

objetivo específico encontram-se descrito no capítulo quatro, dentro do perfil dos gestores. Para o terceiro objetivo específico deste estudo, pressupõe conhecer a percepção dos gestores da Pultrusão do Brasil sobre o processo e a contribuição do *Coaching* para a mesma. Para este objetivo apresenta-se na página quarenta e sete o domínio que os gestores possuem do assunto, sendo considerados um tanto quanto leigos, já que este processo trata-se de algo mais específico, distinguindo-se dos demais processos de treinamentos acerca de liderança. O quarto objetivo específico é a sugestão de alternativas para implementação do processo de *Coaching* para os líderes da empresa. Após o fim da pesquisa e análise de dados, foi elaborado um Plano de *Coaching*, visando à resolução de problemas identificados e a melhoria contínua dos processos diários. A figura 2 apresenta de forma sintetizada como ocorreu a implementação deste plano na organização.

Figura 2: Plano de Coaching sintetizado.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

No que se refere às possíveis contribuições do desenvolvimento do processo de *Coaching* para a liderança da Pultrusão do Brasil, que é a pergunta da pesquisa pode-se considerar os resultados pretendidos ao Plano de Coaching, que indica melhorias contínuas, como desenvolvimento da liderança com os colaboradores, estabelecimento de objetivos e metas, evitando as frequentes mudanças de rotas que a empresa enfrenta, além do progresso em relação ao controle

psicológico dos gestores, para lidar com problemas e situações tensas. Para melhor visualização dos resultados obtidos, abaixo o quadro 4 descreve a relação dos objetivos específicos com a estrutura da pesquisa desenvolvida.

Quadro 4: Objetivos específicos e a estrutura da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRUTURA DA PESQUISA
a) Descrever as principais características da empresa que é objeto do estudo;	4.1 A empresa: Caracterização e Desafios
b) Apresentar o perfil e as habilidades de liderança dos gestores da empresa;	4.2 O Perfil dos Gestores
	4.2.1 Características Socioeconômicas
	4.2.2 Características Comportamentais
	4.2.3 As Principais Habilidades de Liderança dos Gestores
c) Conhecer a percepção dos gestores sobre o processo e contribuição do <i>Coaching</i> ;	4.3 Caracterização do <i>Coaching</i> sob a ótica dos Gestores
d) Sugerir alternativas de ação para a implantação do <i>Coaching</i> para os líderes da empresa.	4.4 As ações para a implementação do programa de <i>Coaching</i> para os Gestores

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Desta forma, pode-se concluir que a pesquisa possui grande relevância para o estudo das organizações, levando em consideração principalmente o mercado dinâmico que encontramos nos dias atuais e a alta concorrência que é manter seu produto com qualidade, bons preços e prazos no mercado. A pesquisa proporcionou a pesquisadora experiências gratificantes no que tange ao saber, visto que se pode conhecer toda a empresa, seus processos e principalmente explorar a área de liderança, bem como oferecer possíveis contribuições do processo de *Coaching* para os gestores da mesma.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Fernanda. **Motivação e Liderança**: um estudo analisando a importância de um líder na motivação de sua equipe. 2013. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Cooperativismo, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/1765>> Acesso em: 03 maio 2016.

ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **As influências das práticas de gestão de pessoas na cultura organizacional**. 2003. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública de Empresas). Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4086/000314560.pdf?Sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 02 set. 2016.

AMORIN, Paulo Fernando Pinto de. **Modelo de gestão de pessoas da Claro Digital**: desafios na implementação. 2003. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4175>>. Acesso em: 01 maio 2016.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005

\_\_\_\_\_. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158 p.

ARAÚJO, Patrícia. **O que é Mentoring?** Portal Gestão, abril/2010. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/3219-o-que-e-o-mentoring.html>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

BARAGLIO, Renato Barbieri. **Competência comunicativa e exercida de liderança**. 2010. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5821>> Acesso em: 30 abr. 2016.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: A Administração do sentido. RAE, Revista de Administração de Empresas. v.4, n.3, p. 107-114. São Paulo. Jun. 1994.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.

CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo. **Liderança e Motivação** – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. **Liderança Coaching**: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-

líder no contexto hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 3, p. 730-737, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002. 188 p. ISBN 8535211136.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CORREIA, Joana Sofia Esteves et al. **Coaching: Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional**. 2012. 143 f. Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4045/Tese%20Joana%20Correia.pdf?sequence=1>> Acesso em: 21 set. 2016.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 8.ed. rev. e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Edna Leite. **A Importância da Gestão do Capital Humano na Indústria do Turismo**. 2000. 14 f. Tese (Administração de Recursos Humanos). Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2000/ARH/2000\\_ARH1070.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ARH/2000_ARH1070.pdf)> Acesso em: 03 set. 2016.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003. – (Coleção administração & Sociedade organizador Reinaldo Dias).

DO AMARAL MAZZOTTI, Ana Karine; HOELTGEBAUM, Marianne; PERFEITO, Juarez. **Comportamento empreendedor do gerente-proprietário de loja de materiais para construção da cidade de Medianeira-Brasil**. 17f. Disponível em: <<http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/Ponencias/PonenciaPerfeito02.pdf>> Acesso em: 28 set. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. 210 p. ISBN 8522431205 (broch.).

\_\_\_\_\_. **A gestão de carreira**. In Vários autores. *As pessoas na organização*. São Paulo: GENTE, 2002, p. 99-144.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed São Paulo: Gente, 2001. 130 p. ISBN 857312346X.

ENGELMAN, Selda; PERRONE, Cláudia Maria. **Coach: Uma Ferramenta Estratégica em Gestão de Pessoas**. 2009. 12 f. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Curitiba. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2009/2009\\_ENGPR228.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR228.pdf)> Acesso em: 27 ago. 2016.

FERREIRA, Débora Aparecida da Costa. **Estudo sobre a atuação de Coaches**. 2013. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas. Disponível em: <<http://tede.bibliotecadigital.puc->



campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/323/1/DEBORA%20APARECIDA%20DA%20COSTA%20FERREIRA.pdf> Acesso em: 08 ago. 2016.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.

FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas**. Tese de Doutorado defendida junto ao PPGA da FEA-USP, mimeo, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006. 161 p. ISBN 8534613680.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p. ISBN 8522429529.

GROUARD, Benoit; SMESTON, Francis. **Empresa em movimento**. São Paulo, Negócio, 2001.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.

HUDSON, F. M. *The handbook of coaching*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

HOUSE, R. J. *A path-goal theory of leader effectiveness*. *USA: Administrative Science Quarterly*, 1971, p. 324.

IVANCEVICH, John M. **Human resource management**. New Yourk: Irwin, 1995, p. 437.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo: a conquista da Liderança**. São Paulo, NOBEL, 2007.

KICH, Juliane Ines Di Francesco et al. **Implantação do processo de planejamento estratégico e a influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional**. 2013. 320 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. <  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/106704/276160.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 17 de set. 2016.

LAGO, Regina Arczynska. **Possibilidades da Liderança como Recurso Gerencial para a Transformação nas Organizações: O Caso da Fundação Real Grandeza**. 2002. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Fundação

Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em:  
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3460>> Acesso em: 02 maio 2016.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. Coaching e mentoring. 2014. 12 f. Interseberes, Curitiba.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymerk 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas 1990.

MARQUES, José Roberto. **Coaching e Mentoring – Entenda as diferenças**. Abr./2012. Disponível em:  
<<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7763/coaching-e-mentoring--40-entenda-as-diferencas-html>>. Acesso em: 01 maio 2016.

MARTINHAGO, Laiza. **Desenvolvimento Profissional**: um estudo sobre as práticas de Coaching e Mentoring numa organização. 2014. 40p. Monografia do MBA Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma. Disponível em:  
<<http://repositorio.unesc.net/handle/1/2458>> Acesso em: 05 maio 2016.

MANZINI, Eduardo José. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, v. 26, p. 149-158, 1990.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas 1990.

MARTINS, R.; RAMOS, Rosana. **Metodologia de pesquisa: guia de estudos**. Lavras: UFLA, p. 8-21, 2013. Disponível em: <<http://www.cead.ufla.br/portal/wp-content/uploads/2015/03/Guia-Metodologia-de-Pesquisa.pdf>> Acesso em: 11 set. 2016.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOLLER, Claus Nude. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 179.

MORGAN, Gareth. **Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory**. Administrative science quarterly, p. 605-622, 1980. Disponível em:  
<[http://www.tqhr.it/report/wp-content/uploads/2011/06/MORGAN-Paradigms\\_Metaphors\\_Puzzle.pdf](http://www.tqhr.it/report/wp-content/uploads/2011/06/MORGAN-Paradigms_Metaphors_Puzzle.pdf)> Acesso em: 11 set. 2016.

MUNIZ, Adriana Roman. **Análise do processo de coaching na carreira de executivos do vale do Paraíba paulista**. 2011. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração do Departamento de Economia, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011. Disponível em:

<[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/ITAU\\_342e9f0a2d01ae8ae6a27a1fa8dcc9c6](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/ITAU_342e9f0a2d01ae8ae6a27a1fa8dcc9c6)>. Acesso em: 05 maio 2016.

RICCI, Renato. **Coaching uma nova visão: como se transformar em um verdadeiro coach profissional**. São Paulo: NewBook, 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança-características e habilidades**: Um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. 2007. 128 f. Tese (Doutorado Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas). Universidade FUMEC, Belo Horizonte. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio\\_zola\\_santiago\\_zelia.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf)> Acesso em: 20 set. de 2016.

SERRA, Otavio Levier. **Um estudo sobre valor agregado em coaching e sua percepção para as partes envolvidas**. 2014. 58 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/13066>>. Acesso em: 01 maio 2016.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2013/2013\\_EnEPQ129.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf)> Acesso em: 15 set. 2016

SILVA, Dalberto Mafra et al. **Gestão de pessoas por competência**: um estudo de caso na Caixa Econômica Federal. 2003. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85519/225919.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 26 ago. 2016.

SOUZA, Adriana Maria de. **O coaching na atuação do profissional da Informação**. 2013. 187f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-18112013-165246/pt-br.php>> Acesso em: 03 maio 2016.

SOUZA, Flávio. Os tipos de Coaching. 2010. Disponível em: <<http://www.flaviosouza.com.br>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Artmed, 2008.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VENDRAMINI, Patrícia et al. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. 2000. 225 f. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79105>>. Acesso em: 04 maio 2016.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookmen, 2010. 284p.

WALTER, Silvana Anita et al. De Professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das Instituições de Ensino Superior da região oeste do Paraná. **SEMINÁRIO NACIONAL ANGRAD**, v. 17, n. 2006, p. 15, 2006. Disponível em<[https://www.fecap.br/extensao/artigoteca/Art\\_013.pdf](https://www.fecap.br/extensao/artigoteca/Art_013.pdf)> Acesso em: 24 set. 2016

WEXLEY, Kenneth; LATHAM, Gary. **Developing and training resources in organizations**. Glenview, I11.: Scott Foresman, 1981. P. 207.

ZILLI, Felipe Fontana. **Estudo da cultura organizacional do setor de arrecadação de uma prefeitura municipal da região da AMREC**. 2012. 84 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração de Empresas, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012. Disponível em:

<<http://repositorio.unesc.net/handle/1/463>>. Acesso em: 06 maio 2016.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**Curso de Administração / Comércio Exterior**

**Roteiro da Pesquisa**

O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Caroline Gonçalves dos Santos e seu professor orientador Mestre Thiago Henrique Almiro Francisco, que tem por objetivo **apresentar as possíveis contribuições do desenvolvimento do processo de *Coaching* para a liderança de uma empresa que atua no segmento de pultrusão**, considerando a percepção dos gestores sobre o assunto.

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior pela UNESC solicita-se a importante colaboração da empresa, por meio da participação nesta pesquisa.

**CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS DOS GERENTES**

Sexo?

 Masculino Feminino

Faixa etária?

 Até 29 anos De 30 a 39 anos De 40 a 49 anos De 50 a 54 anos 55 anos ou mais

Qual é a sua escolaridade?

 Primeiro grau completo (até a 8<sup>a</sup> série ) Segundo grau incompleto Segundo grau completo Superior incompleto Superior completo Outro:

Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente?

 Há 2 anos mais ou menos De 3 a 7 anos De 8 a 14 anos De 15 a 20 anos Há mais de 20 anos

Você participou de alguma atividade de formação continuada (atualização, treinamento, capacitação) nos últimos três anos? Se sim, qual?

R:

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Entre 20 e 25 anos
- Outros:

Há quanto tempo você exerce função de gestor na Pultrusão do Brasil?

R:

Antes de exercer essa função, qual era seu cargo na Pultrusão do Brasil?

R:

Fora da empresa você tem outra atividade remunerada?

- Sim. Qual? R:
- Não

## **CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DOS GESTORES**

Em uma escala de 1 a 5, de acordo com a frequência de ocorrência na vida cotidiana de sua atuação na empresa, assinale o número que corresponde a media que a afirmação o descreve:

- 1 - Nunca                              2 - Raramente                              3 - Algumas vezes  
4 - A maioria das vezes              5 - Sempre

Liderança, persuasão:

- |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |                            |

Independência e autoconfiança:

- |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |                            |

Criatividade e inovação:

- |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |                            |

Exigência de qualidade e eficiência:

- |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |                            |

Estabelecimento de metas:

- |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |                            |

Mantém a calma em situações tensas:

[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3  
[ ] 4 [ ] 5

Corre riscos calculados:

[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3  
[ ] 4 [ ] 5

Busca de oportunidades, iniciativa:

[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3  
[ ] 4 [ ] 5

Motivação, otimismo e persistência:

[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3  
[ ] 4 [ ] 5

Comprometimento:

[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3  
[ ] 4 [ ] 5

Busca de informações:

[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3  
[ ] 4 [ ] 5

Planejamento e monitoramento sistemáticos:

[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3  
[ ] 4 [ ] 5

## HABILIDADES DE LIDERANÇA DOS GESTORES

Como surgem os grandes líderes na empresa?

Na sua visão, a liderança é nata ou adquirida?

Como seria o líder ideal para a empresa? Quais seriam suas principais características?

Que conhecimentos ele deve possuir?

Que habilidades ele deve possuir?

Que atitudes ele deve possuir?

Quais os principais desafios que os líderes na empresa encontram?

Você acha que a prática do *Coaching* auxiliaria na resolução destes desafios? Por quê?