

**FACULDADE MERIDIONAL - IMED  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**ELIANE BASSO**

**A INFLUÊNCIA DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO  
COM BASE NAS FERRAMENTAS DO *COACHING*  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**Passo Fundo  
2014**

**Eliane Basso**

**A INFLUÊNCIA DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO  
COM BASE NAS FERRAMENTAS DO *COACHING*  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado na Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Me Márcia Rodrigues Capellari

**Passo Fundo  
2014**

**Eliane Basso**

**A INFLUÊNCIA DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO  
COM BASE NAS FERRAMENTAS DO *COACHING*  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Me. Márcia Rodrigues Capellari

---

Me. Simone Nenê Portela Dalbosco

---

Prof. Alessandro Becker

**Passo Fundo  
2014**

*A meu marido Dimas Froner e minha mãe Jurema Relosi,  
E, sobretudo, a Deus por tudo.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Me. Márcia Rodrigues Capellari pela orientação e pelo apoio contínuo no desenvolvimento e na elaboração da presente pesquisa, pelo carinho dedicado e pela ajuda em manter a calma nos momentos difíceis. Minha *coach* que acreditou nessa parceria, mesmo não tendo muito tempo.

Agradeço a todos os professores que nos apoiaram e ajudaram nesta caminhada, pelas oportunidades de novos conhecimentos e pela alegria da convivência. Agradeço em especial ao professor Dr. Kenny Basso que, além dos conhecimentos e da alegria, ofereceu grande ajuda e teve paciência conosco no momento mais importante para nós, que é o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Agradeço por ter me ensinado e por ter me apoiado.

Minha gratidão ao meu marido Dimas Froner, que em todos os momentos esteve ao meu lado, que acreditou em mim, me apoiou e segurou as pontas nos meus maus momentos, quando nem eu mesma mais estava aguentando.

Não posso, também, deixar de reconhecer o apoio da minha família, que desde o início do projeto estive ao meu lado com carinho: em especial, a minha mãe Jurema, que sempre acreditou em mim e na minha capacidade, me dando uma atenção especial.

Minha gratidão a Deus, que me proporcionou a clareza de procurar um conhecimento a mais na vida e, assim, me levando a esta grande conquista.

Agradeço à minha turma pelo companheirismo e pela amizade em nossa caminhada, e a todos os amigos e amigas que, de uma forma ou de outra, estiveram comigo.

Agradeço à banca examinadora pela presença e grande ajuda.

Obrigada, meu Deus, pelo caminho iluminado e por me ensinar a amar.

## RESUMO

A importância de programas de desenvolvimento de gestores e líderes vem crescendo porque o mercado vem investindo em programas como este, especialmente à área de educação superior. As alternativas para o desenvolvimento humano de executivos, em termos de liderança, como o *mentoring*, o *counseling* e o *coaching* crescem cada vez mais nas organizações. A presente pesquisa teve como objetivo verificar e mensurar se houve congruência na influência dos líderes ou gestores envolvidos. Buscou-se resposta a seguinte problemática: “ A influência do programa de desenvolvimento, com base nas ferramentas do *coaching* em uma Instituição de Ensino Superior?”. O resultado desta pesquisa evidenciou o antes e o depois deste programa e as influências das ferramentas do *coaching* através de pesquisa discreta e quantitativa. Deixando claro que na Instituição de Ensino Superior IMED, os resultados foram afirmativos, obtendo-se influência das ferramentas do coaching.

**Palavras-chave:** Coaching. Liderança. Clima Organizacional. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The alternatives for the executive's human improvement - in terms of leadership -, like mentoring, counseling and coaching grows increasingly between organizations. This proposed research has as main goal to verify and measure if there is congruence in the leader and manager's influence related to this research on the coaching tool, where the researcher will check through discrete and quantitative research. Where one seeks to answers the problem in the research: "What is the influence of the Acelerar program, based on the pillars of the coaching towards the relationship between managers"? The result of this research will reveal the before and after this program and its influences.

**Key words:** Coaching, Leadership, Organizational Climate, People Mmanagement.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Características do <i>coaching</i> .....	21
<b>Quadro 3</b> - Estilo de Linguagem .....	23
<b>Quadro 4</b> - Pesquisas relacionadas .....	26
<b>Figura 2</b> – Gráfico da amostra .....	32
<b>Figura 3</b> – Gráfico dos Gêneros.....	33
<b>Figura 4</b> – Gráfico renda Familiar .....	<b>33</b>
<b>Figura 5</b> – Gráfico de tempo de empresa.....	34
<b>Figura 6</b> – Gráfico das cinco primeiras perguntas e gênero .....	36
<b>Figura 7</b> – Gráfico Influência do <i>coaching</i> .....	36
<b>Quadro 1</b> - Diferença entre líder e líder <i>coach</i> .....	19
<b>Quadro 2</b> - Denominação de palavras no <i>coaching</i> .....	20
<b>Quadro 3</b> - Estilo de Linguagem .....	23
<b>Quadro 4</b> - Pesquisas relacionadas .....	26
<b>Quadro 5</b> - Relação entre perguntas e objetivos.....	37
<b>Quadro 6</b> - Médias e desvio padrão de clima organizacional .....	38
<b>Figura 8</b> – O <i>coaching</i> teve importância para você continuar na empresa?.....	38
<b>Figura 9</b> – Gráfico a influência do <i>coaching</i> na empresa.....	39
<b>Quadro7</b> - Confiabilidade.....	40
<b>Figura 10</b> - Gráfico sobre o relacionamento entre líderes e liderados.....	41
<b>Figura 11</b> – Gráfico sobre treinamento .....	42
<b>Figura 12</b> – Gráfico sobre a participação da equipe .....	42



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Área de trabalho e sua porcentagem.....	34
<b>Tabela 2</b> – Médias e desvio padrão das variáveis acima mencionada e o alfa <i>cronbach</i> .....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
1.4 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	17
2.3 LIDERANÇA .....	18
2.4 <i>COACHING</i> .....	19
2.5 <i>COACHING</i> EXECUTIVO.....	21
2.6 A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO ORGANIZACIONAL .....	23
2.7 LIDERANÇAS GERENCIAIS .....	24
A LIDERANÇA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL .....	27
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
3.1 MÉTODOS DE PESQUISA .....	29
3.2 POPULAÇÃO .....	29
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA .....	30
3.4 COLETA DE DADOS .....	30
3.5 ANÁLISE DE DADOS .....	31
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA .....	32
4.2 ANÁLISES DAS VARIÁVEIS .....	35
4.3 ANÁLISES DE VARIÁVEIS E GRÁFICOS SOBRE <i>COACHING</i> E SUAS FERRAMENTAS .....	36
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	<b>44</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>45</b>
6.1 IMPLICAÇÃO ACADÊMICA .....	46
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	47
6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	47

<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO IMED .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças organizacionais ocasionadas pela globalização e, em consequência, o aumento da concorrência e das revoluções tecnológicas, as empresas têm buscado alternativas para se manterem e se expandirem no mercado (DUTRA, 2007). Assim, constituem uma das principais preocupações organizacionais, na qual os funcionários que antes eram vistos apenas como instrumentos de trabalho, hoje são valorizados por seu potencial intelectual e vistos como seres humanos dotados de necessidades de reconhecimento, satisfação pessoal e profissional (SZTUCINSKI, 2001).

Nos processos das grandes transformações do capital humano, as organizações têm um papel de crescente relevância, especialmente em tempos difíceis e turbulentos. Nesse sentido, a procura por profissionais que tenham habilidades de liderança para trabalhar nas mesmas é cada vez maior (BETHEL, 1995).

Para Bethel (1995, p. 200) “como um líder de equipe, você deve ter uma missão que inspire o grupo. Você deve ser um visionário, um grande pensador, com planos que transmitam essa missão”. Como afirma Robbins (2005, p. 258), liderança é a “capacidade de influenciar um grupo para alcançar suas metas”. Assim, o gestor deve estar sempre buscando o aperfeiçoamento, pois isto é fundamental para sua evolução como líder. Nos dias atuais, se fala muito em *coaching* para o desenvolvimento humano. Segundo (FRANÇA-LIMONGI, 2002, p.56), “o líder é visto como um catalisador de talentos na formação de novas competências, dando resultados em ambientes onde existe muita competitividade e globalização, como nos dias de hoje”.

As competitividades sustentáveis das empresas contam muito com os talentos, sendo assim, os profissionais estão sendo desafiados a buscar seu desenvolvimento. Completando essa ideia, (Hall et al. 1999) afirma que algumas alternativas que parecem contribuir para esse desenvolvimento de gestores são o *mentoring*, o *counseling* e o *coaching*. Isso os auxiliará os no processo de análise e busca de alternativas, orientando-os, assim, no contexto organizacional. Com isso, o capital humano passou a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais do mercado como um todo (GIL, 2001).

Para Mayor (2001), em toda relação, as pessoas precisam do apoio de outras e não é diferente nas relações profissionais. O ser humano reconhece suas insuficiências ao se relacionar e lidar com problemas, nos quais não se solucionem apenas os aspectos operacionais, mas, ao mesmo tempo, o sentido da emocionalidade e corporal. É necessário

que se faça uma transformação pessoal antes de profissional, ou seja, precisamos de pessoas que tenham iniciativa, criatividade, envolvimento, que pensem antes de executar uma tarefa, que saibam envolver a equipe em um trabalho motivador e que saibam equilibrar suas emoções para o benefício de todos (MAYOR, 2001). O *coaching* foi abordado nesse trabalho acadêmico como um modo de demonstrar que é possível trabalhar em ambientes com alto grau de competitividade, com pessoas e ambientes distintos, mas de forma mais serena, profissional e motivadora. Além de ser uma forma de qualificação do profissional recém-formado, traz benefícios no modo de lidar com as relações e os obstáculos do cotidiano.

A Instituição de Ensino Superior da Faculdade Meridional IMED aderiu a este processo para o desenvolvimento de seus talentos. Assim, com o Programa Acelerar, em 2010, o departamento de gestão de pessoas passou por uma reestruturação. Entre outras adequações - considerando que sua missão é gerenciar as políticas de gestão de pessoas, retendo talentos e oportunizando a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento humano -, foram revistas as capacitações e os treinamentos para o quadro técnico-administrativo, para os gestores e os docentes. Por conseguinte, em 2011, foram oferecidas 1.758 horas de capacitação, com destaque para o Programa Acelerar, foco deste *case*, chegando a 2.462 horas em 2012, conforme o programa.

O Programa Acelerar foi desenvolvido a partir de 28 práticas do dia-a-dia do gestor, envolvendo as áreas de comprometimento, orientação, gerenciamento de equipes e resultados. Participaram a direção, os coordenadores de escola e de departamentos, e os supervisores de departamentos, totalizando 37 líderes, entre o Programa I e II. Para operacionalizá-lo, previamente, foi realizada uma pesquisa de autoavaliação (respondida pelo gestor) e pesquisa de *feedback* (respondida pela equipe), de forma que o gestor confrontasse a maneira como se vê e como é visto no que tange ao uso das práticas de gestão. Assim, com esta pesquisa iremos identificar a percepção dessas ferramentas. A Instituição de Ensino Superior IMED está localizada em Passo Fundo. Fundada em 2004, a empresa se encontra em pleno desenvolvimento.

Vamos identificar no decorrer deste trabalho, a eficiência do Programa Acelerar nos líderes e equipes, mensurar o impacto do *coaching* executivo no clima organizacional, analisar as competências necessárias para um líder *coach* na gestão da educação superior.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O presente trabalho tem como foco, identificar um programa de desenvolvimento de gestores. Sendo assim o problema da pesquisa é “Qual a influência do Programa Acelerar com base nos pilares do *coaching* na relação entre os gestores e líderes na Instituição de Ensino Superior IMED?”

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar as influências do Programa Acelerar com base nos pilares do *coaching* na relação entre os gestores e líderes na Instituição de Ensino Superior IMED.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar a eficiência do Programa Acelerar nos líderes e equipes da Instituição de Ensino Superior da IMED.
- ✓ Mensurar o impacto do *coaching* executivo no clima organizacional.
- ✓ Analisar as competências necessárias para um líder *coach* na gestão da educação superior.

## 1.4 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA

Analisando a história, verificam-se mudanças comportamentais e organizacionais: a preocupação com a terra e sua produtividade; a valorização da indústria onde se evidenciavam as máquinas e a produção em larga escala; a era da informação marcada pela eficiência e rapidez. Atualmente, a atenção está voltada para a valorização do ser humano como sendo o maior trunfo frente às instabilidades do mercado cada vez mais restrito (BETHEL, 1995).

O processo de gestão nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, vem sofrendo mudanças em função da necessidade de adequação às exigências do conhecimento nas quais o capital humano é valorizado a partir de sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais (BETHEL, 1995). A exigência de aprender e interagir com o “novo” garante ao profissional certo nível de mobilidade, uma vez que busca adaptar-se ao processo produtivo com segurança e flexibilidade diante das confrontações com situações inéditas, que necessitam de iniciativas baseadas em conhecimentos previamente adquiridos.

As situações, as organizações e os grupos de pessoas variam. Por isso, a necessidade da atuação de líderes com capacidade de gerar resultados através do conjunto de qualidades que lhes é inerente. Por isso, é certo que o sucesso do líder e dos seus liderados esteja diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado.

A escolha do tema justifica-se pelo fato de ser um tema pertinente no processo de mudança e inovação do setor empresarial, que assenta, sobretudo, na melhoria da qualidade do serviço prestado pelas diferentes áreas empresariais, através da implementação do *coaching*. Paralelamente, esta ferramenta representa um grande desafio aos gestores no desenvolvimento dos recursos humanos e das competências de liderança (GIL, 2001).

Esta pesquisa visa identificar os estilos de liderança baseados nas competências e habilidades dos gestores da Instituição de Ensino Superior IMED e apontar como eles interferem no desempenho de seus colaboradores e da equipe diante da tomada de decisão. Exercer liderança requer investimento constante para que essas competências e habilidades sejam sempre aperfeiçoadas. Ela estará disponível a todos que buscam referência para uma liderança eficaz. Sem dúvida, o mérito deste trabalho é a obtenção do resultado, uma vez que não se tem conhecimento dos estilos de liderança dos gestores da empresa em destaque. Certos de que o “diferencial” de sucesso da empresa, no ramo em que atua, esteja diretamente ligado ao excelente desempenho de todos os colaboradores e de suas lideranças.

Por fim, este trabalho tem por finalidade apresentar uma revisão do programa de desenvolvimento de gestores e líderes chamado Programa Acelerar, baseado em pesquisas que estudaram a aplicação de processos de *coaching executivo* no âmbito organizacional.

O interesse da pesquisada pelo tema justifica-se em razão de, entre outros fatos, o *coaching*, enquanto uma prática de orientação profissional, estar movimentando uma crescente indústria de consultores que oferecem treinamentos e qualificam profissionais como *coach*. Esse fato tem chamado a atenção, pois pesquisadores questionam a validade e a eficácia desses serviços, visto que ainda há pouco embasamento científico sobre o assunto. De qualquer maneira, a produção científica internacional sobre o tema vem aumentando principalmente a partir do ano 2000 (GRANT; CAVANAGH, 2004; KETS DEVRIES, 2005).

O setor de serviços de ensino da IMED vem apresentando alto desenvolvimento se comparado com outros. Sendo assim, também se torna alvo de um clima organizacional competitivo. Apesar da comprovada relevância do setor de ensino superior para a economia nacional, ele sofre com a falta de ferramentas adequadas à sua realidade (MEYER *et al.*, 2004), o que dificulta a tomada de decisão e a gestão baseadas em evidências confiáveis e válidas. Entre as ferramentas de gestão, o instrumento para medição da qualidade desempenha

papel importante para aquelas organizações comprometidas com a melhoria de seus serviços e qualificação dos processos (LOURENÇO *et al.*, 2006).

Por serem de natureza intangível, os serviços estão relacionados à experiência, estando a avaliação da qualidade percebida sujeita à influência de fatores menos objetivos, como as experiências anteriores e o boca a boca (NOGUEIRA; LAS CASAS, 2009).



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Devido às constantes mudanças e às revoluções globais, as organizacionais e os executivos necessitam de avaliação permanente para evoluir. Portanto, cabe aos executivos e as organizações buscarem as atualizações técnicas e comportamentais, tanto internas como externas, com o intuito de obter e aprimorar suas ações para que culminem com os resultados positivos no clima organizacional. Com isso, cresce a adoção de iniciativas que visam preparar e capacitar os gestores a analisar e a decidir conforme as mudanças externas para que não afetem negativamente o clima interno das organizações. Como alguns ambientes são instáveis e complexos, verifica-se que tem pouca eficácia o uso de vários processos, regras e ações prescritivas (EISENHARDT, 2002).

Quando uma empresa passa por mudanças ou transformações, surgem as preocupações dos gestores de analisar qual o papel que eles precisam exercer para garantir o futuro desta instituição e de como manter o clima organizacional motivado por essa evolução de “chefes” para líderes.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional, segundo Robertson (1992,p.98) é considerada como “o conjunto de teorias”, valores, estratégias e técnicas cientificamente baseadas no objetivo de promover mudanças planejadas no clima organizacional, no qual promove impactos relevantes nas instituições, gerando necessidades de novos processos de trabalho e desenvolvimento de pessoas.

Flavio de Toledo (1975) e Benedito Milon (1996) definem clima organizacional como sendo um conjunto de valores e atitudes, padrões de comportamento formal e informal existentes em uma organização. No âmbito das organizações públicas, os processos de mudanças costumam ser percebidos por seus gestores em situações complexas que, às vezes, tomam caminhos tortuosos e quase sempre lentos. Para (PATTERSON, 1988, p.174), “cultura organizacional é um conjunto de valores básicos expresso em elementos simbólicos, onde tem capacidade de ordenar, atribuir e contribuir com a identidade organizacional”. Para que essas mudanças sejam bem administradas e os processos sejam conduzidos com eficácia, torna-se necessário analisar os aspectos da cultura organizacional e, por meios de ações e de transformações, reforçar os elementos positivos e anular os negativos.

Em uma Instituição de Ensino Superior, alguns traços culturais podem se generalizar: tudo depende da situação, pois são encontrados vários graus de conhecimentos e ambientes com turbulências devido aos diversos gestores da instituição. Segundo Cury (2006), assim como as pessoas, as organizações também têm um caráter próprio, que se desenvolve da mesma maneira que o caráter dos individuais - por isso, as organizações desenvolvem uma identidade própria.

Cury (2006) ainda diz que, deste ponto de vista, as organizações podem ser consideradas como unidade social (agrupamentos humanos). Assim, intencionalmente construída, podem atingir objetivos específicos. As organizações já passaram por várias modelagens, conforme Cury (2006):

- tradicional: de caráter autoritário, hierárquico, vertical, estilo Taylor e Fayol;
- moderno: comportamental, orgânico, arquitetura behaviorista;
- contemporânea: com a globalização, crescimento da tecnologia, horizontais.

Nos dias de hoje, com a administração contemporânea, deve-se compreender que, para poder alçar voos mais altos em direção à melhoria do clima organizacional, é fundamental o desenvolvimento integral na gestão das pessoas.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2002, p. 17), a gestão de pessoas tem como características “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e pessoas, que ambas possam se conciliar ao longo do tempo”. Ela tem sido compreendida como uma função organizacional e seu olhar funcional nos ajuda a compreender o posicionamento relativo dentro das organizações, mas falta outra dimensão: a forma como ela interage com as funções organizacionais (DUTRA, 2002). Como dito, a gestão de pessoas é a alavanca para o crescimento do comprometimento e ação efetiva da riqueza humana que compõe a empresa. Assim, foco em treinamento e desenvolvimento humano é a ferramenta para a transição do valor dos bens materiais para o valor dos bens humanos.

Os profissionais também devem procurar seu autodesenvolvimento, preparando-se e buscando sempre estudar e descobrir as melhores práticas para alavancarem suas carreiras. As empresas também precisam apoiar e criar condições para o nascimento de uma cultura na qual os gestores se sintam estimulados e encorajados a tomarem iniciativas e serem criativos.

Contudo, desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar a elas conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas: significa dar a elas a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos (DRUCKER, 1999).

Na Instituição de Ensino Superior Faculdade Meridional (IMED) foi implantada um projeto chamado Acelerar, no qual seus gestores foram estimulados a desenvolverem o que tinham de melhor. Com isso, podemos analisar que a instituição promoveu e está promovendo a valorização do seu patrimônio de conhecimentos - o que lhe confere grandes vantagens competitivas (DUTRA, 2002).

### 2.3 LIDERANÇA

Os estudos sobre a liderança, no ambiente organizacional/empresarial, têm se tornado uma preocupação constante por distintos autores que versam sobre a administração, bem como vários aspectos, que, no entanto, apontam algumas semelhanças em relação às exigências necessárias para o desenvolvimento do papel do líder no exercício da sua função. A definição do termo liderança consiste em uma característica pessoal, como carisma e segurança, consolidada na relação entre a pessoa do líder e o seu modo de liderar.

De acordo com Dubrin (2003, p.66), o termo liderança é definido como “as habilidades de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho”.

É essencial no desenvolvimento de liderança que tenhamos em todas as categorias de líderes habilidades, destreza e atitudes para que se tornem aptos a responder pela incumbência de seu ofício: liderar (WESS, 1989). Os líderes de hoje deveriam, antes de tudo, se revestirem de qualidades básicas para que se desenvolvam e amadureçam conforme almejam.

Segundo Hunter (2004), liderança é uma ação e não uma posição. É a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasmadas, com vontade e, assim, atingir resultados. Na verdade, a palavra habilidade é algo que já existe nas pessoas, mas que pode ser melhorada e/ou desenvolvida. As pessoas são demitidas não apenas pelo conhecimento que elas não têm, mas pelas atitudes que elas deixam a desejar. Então, o líder bem conceituado no mercado é aquele que provoca ações e mudanças. Para se autodesenvolver, o gestor precisa aplicar as ferramentas do *coaching*, exercitadas em um programa de desenvolvimento comportamental para líderes - muitas vezes ofertado pelas organizações. Iremos identificar abaixo a diferença de um chefe comum e de um líder *coach*.

**Quadro 1** - Diferença entre líder e líder *coach*

<b>Característica de líder</b>	<b>Característica do líder <i>coach</i></b>
Administra	Inova
Mantém	Desenvolve
Focaliza no sistema, estrutura.	Focaliza em pessoas
Baseia-se no controle	Inspira confiança
Visão em curto prazo	Visão em longo prazo
Base na organização	Olho no horizonte
Pergunta “como” ou “onde”	Pergunta “o quê” e “por quê”

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cury (2001)

## 2.4 COACHING

A principal contribuição na adoção do estilo *coaching* é alcançar um “ambiente verdadeiro de gestão”, no qual as pessoas assumem responsabilidades sobre as atividades, desenvolvendo a capacidade de tomada de consciência sobre si e sobre o contexto. (WHITMORE, 2006, p.01). De acordo com Buckley & Caple (1998 apud CAMARÁ, 2010, p. 732), “o *coaching* trata-se de um processo de acompanhamento (ou avaliação) de desempenho contínuo que visa melhorar resultados e comportamentos [...], cujo objetivo é minimizar os pontos fracos e aperfeiçoar os pontos fortes do colaborador”.

*Coaching* não é um processo de liderança orientativa de dizer como se faz. Caracteriza-se por um processo de liderança operacional, sim, mas com características situacionais em que o domínio técnico e comportamental [...] têm que ser levados em consideração na situação concreta que está para ser alvo de discussão, conforme Camará *et al.* (2010, p. 734). Por outro lado, Rego *et al.* (2007 p. 64) caracterizam o *coaching* como “um processo continuado e planejado, orientado para a ação”.

No *coaching*, existem algumas palavras com estilos diferente que devemos nos familiarizar, como descrito abaixo:

**Quadro 2** - Denominação de palavras no *coaching*

Coaching	Denominação do processo
Coach	Quem ministra o coaching “postura neutra e curiosa” “elabora as perguntas”
Coachee (Cliente)	Quem recebe o coaching “tem as respostas”

Fonte: Elaborado por Capellari (2010).

De acordo com Magill (1984), no processo ensino-aprendizagem, o técnico precisa respeitar os estágios e adequar as informações para que ele seja mais efetivo. O autor divide os estágios em três: cognitivo, associativo e autônomo. Já Withmore (2006), divide em quatro estágios: incompetente inconsciente, incompetente consciente, competente consciente e competente inconsciente. Embora Withmore (2006) utilize de outras nomenclaturas para definir os estágios, eles são semelhantes quanto à conceituação nos três estágios iniciais, porém Withmore vem acrescentar o quarto estágio, que justifica o *coach* como facilitador da aprendizagem, característica do estilo *coaching*.

O *coaching* é um processo de desenvolvimento humano, uma parceria entre *coach* e *coachee* através da utilização de ferramentas para identificar como sair de um ponto - estado atual- e chegar a outro - estado desejado. Nesta pesquisa, esse processo já foi aplicado. Então, vamos mensurar a influência do desenvolvimento das pessoas com as ferramentas do *coaching*. Neste programa foi realizado o *coaching* executivo.

Na figura a seguir, vamos identificar algumas características que fazem parte do desenvolvimento humano, *coaching*.

**Figura 1 - Características do *coaching***

Fonte: Elaborado por Capellari (2010).

## 2.5 COACHING EXECUTIVO

*Coaching* executivo é um processo individualizado de suporte de lideranças conduzido por um consultor especializado, visando seu desenvolvimento pessoal e profissional - como melhoria de desempenho, aprimoramento e ganho de competências -, referencial para decisões de mudança de carreira e preparação para abertura de novos ciclos (DESLER, 2003).

O *coaching* executivo também mostra, primeiramente, o processo de ajudar profissionais a lidar com a complexidade e as mudanças em suas carreiras nas empresas onde atuam. O processo estimula a reflexão, para que as próprias pessoas tracem seu plano de desenvolvimento.

Se, antes, as decisões eram tomadas na alta cúpula e os demais apenas atendiam às ordens, com o *coaching* executivo, os velhos processos na gestão mudaram. Anteriormente, suas preocupações não passavam do salário, das promoções e a conquista do patrimônio pessoal. Com a globalização, os gestores de grandes organizações mudaram a forma de ver o

desenvolvimento, olharam para as competências como uma forma de sobrevivência das organizações, baseando-se, assim, na autoconsciência e na preparação de um plano para a construção de um próximo ciclo de vida.

Conforme (DESLER, 2003), *coaching* não faz mágica, é uma atividade que exige consciência por parte da empresa contratante, formação específica e conhecimento profundo do *coach*, além de muita dedicação e comprometimento do *coachee* (profissional que passa pelo processo), mas é constatada a capacidade de transformação do *coaching* na vida profissional, contribuindo com a melhoria dos resultados.

A partir de 1940, o psicólogo Carl Rogers traz as primeiras referências da importância do foco nas pessoas no ambiente de trabalho - praticamente uma revolução em plena era industrial. Com isso, começaram a surgir vários estudos sobre o comportamento das pessoas nas organizações: Maslow (pirâmide das necessidades), Herzberg (satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho).

Em 1990, vários autores abordaram a administração empresarial tendo como base o comportamento do indivíduo, sendo Peter Drucker o mais respeitado entre eles. Peter semeou as bases do aprendizado organizacional e o pensamento sistêmico das empresas, mostrando a importância de haver entendimento do indivíduo e do grupo na organização. Seu estudo indicava que as companhias bem sucedidas seriam aquelas que estimulassem a capacidade de gerenciar resultados com novos padrões de pensamento, onde o indivíduo aprendesse a ver o todo conjuntamente.

O psicólogo Gardner criou a Teoria da Inteligência Múltipla e questionou a inteligência levada em conta apenas nas habilidades verbal, lógica e matemática. Gardner propõe a classificação do indivíduo em sete dimensões de inteligência: visual/ espacial; musical; verbal; lógica-matemática; interpessoal; intrapessoal e corporal/sinestésica. Com sua definição de inteligência como habilidade para resolver problemas ou criar produtos que são significativos em um ou mais ambientes culturais, Gardner sugere que alguns talentos só se desenvolvem porque são valorizados pelo ambiente.

Segundo (DESLER, 2003), Goleman, autor do best-seller *Inteligência Emocional* em 1995, ligou a importância da inteligência emocional ao sucesso ou insucesso profissional. Goleman traz para a esfera das empresas e dos executivos alguns conceitos já desenvolvidos na escola das relações humanas, só que de forma mais contundente, mostrando que saber se relacionar adequadamente no ambiente de trabalho é uma competência fundamental tanto para as empresas quanto para os indivíduos.

É importante lembrar que a ferramenta *coaching* sozinha não causa as devidas mudanças: a voluntariedade e o comprometimento do indivíduo são fundamentais para o sucesso deste processo. Até mesmo nos casos das poucas carreiras estáveis, se existe a intenção de promover qualquer mudança em sua carreira, o indivíduo é obrigado a ser protagonista, a criar e usar seu *networking*, e a se preocupar com o desenvolvimento - e isso é um conceito puro de empregabilidade.

No modo geral, *coaching* executivo emprega, especialmente, pessoas que sabem lidar com pessoas, porque cada uma é diferente, tem formas variadas de pensar e de agir. Para o profissional de *coaching* executivo, deve-se afirmar que o foco no local onde trabalha é de suma importância, pois as pessoas devem gostar do que fazem e sentirem-se bem em suas tarefas, tendo maior habilidade para resolver assuntos pessoais e profissionais.

O profissional de *coaching* executivo aprende a identificar e analisar alternativas e definições para seguir caminhos lógicos, estabelece um sistema de controle, acompanha o plano de ações e controla essas ações. Trabalha-se também na identificação das fases, ações, reuniões, prazos para o processo e muitos outros.

## 2.6 A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO ORGANIZACIONAL

A comunicação é uma das ferramentas do *coaching* voltada a dar poder ao *coach* e ao *coachee* e, por isso, é fundamental. A melhor forma de dar poder a alguém é ouvir essa pessoa, permitindo, assim, a influência, alimentando sua própria inteligência e mantendo seu espírito crítico ativo. Comunicar com clareza e simplicidade são valorizar o outro e a si mesmo. Desta forma, aprende-se com qualquer pessoa, problema ou situação. Vamos distinguir a “linguagem do projeto” da “linguagem do conflito”:

- Linguagem do conflito se baseia no poder;
- Linguagem de projeto se baseia no desenvolvimento de poder pessoal.

**Quadro 3 - Estilo de Linguagem**

Linguagem de conflito	Linguagem do projeto
<b>Percepção</b>	
Quer mudar a percepção do outro	Compreende a percepção do outro
Flagra e expõe as contradições do outro	Coloca-se no lugar do outro
Busca identificar erros/pontos fracos	Olha para o ponto forte do outro

Fonte: Elaborado pela pesquisadora



## 2.7 LIDERANÇAS GERENCIAIS

A questão da liderança é um tema ainda bastante intrigante, alvo de atenção singular para as organizações e os pesquisadores da área do comportamento organizacional, podendo ser comprovada pelos investimentos que as empresas fazem em recrutamento, avaliação, seleção e para que pessoas possam ocupar posição de lideranças. Hampton (1990) afirma que, de todas as funções administrativas, a liderança é a mais estudada e a menos entendida.

A liderança tem sido o centro de um processo de grupo, vista como uma questão de personalidade, relação de poder, um instrumento para alcançar metas, uma combinação de definições, segundo Bass (1990). Para isso, é aconselhável o entendimento de liderança antes de avançar no conteúdo.

Reddin (1970) destaca que um líder, na verdade, não é um gerente no sentido formal. Um líder é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização de objetivos ou metas de um grupo. Torres (1999, p78) utiliza o termo “práticas de liderança” como sinônimo de “práticas gerenciais”. Estes estudiosos consideram que gerenciamento é uma atividade cujo objetivo é produzir consistência e a liderança se refere ao processo de influência que uma pessoa tem com outros membros do grupo em relação aos objetivos organizacionais. Assim, um gerente que orienta o grupo em seus objetivos pode ser considerado um líder. Os dois conceitos podem ser utilizados alternadamente.

Bass (1990) refere que os líderes são agentes de mudanças, isto é, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. Esse conceito de liderança completa a atividade gerencial. De acordo com Dorfman (1996), existem dentro do estudo de liderança duas características consideráveis: a influência e a confiança, devendo estar presentes nas funções gerenciais. Essa diferença é exatamente uma questão de terminologia: a liderança é uma função de gerenciamento, na qual o líder e o gerente irão fixar os objetivos para os subordinados em suas buscas.

Conforme Thomas Carlyle (apud DORFMAN, 1996), a primeira abordagem sobre tendência de traços iniciou com o esforço para identificar características pessoais e os traços de personalidades de líderes, na qual o líder era uma pessoa dotada com qualidades únicas diferenciado dos demais. Do século XX até o fim da década de 1940, na análise documental sobre grandes líderes, buscou-se a existência de características comuns entre eles, alguns traços que pudessem surgir na liderança. Contudo, menos consistentes com sua efetividade, esses objetivos não foram atingidos e não foram identificadas características comuns entre eles.

Segundo Lord (1986), em um estudo da Michigan University, os resultados apontaram duas dimensões comportamentais do líder: orientação para o empregado enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e realização de tarefa. Essas conclusões aguardam estreita sintonia. A partir dessas duas dimensões, além de integrar inúmeras pesquisas na área, pretende-se obter mais informações sobre consequências gerais dos estilos de desenvolvimento dos empregados em satisfação, geração de ideias e comprometimento para atingir metas - destacando que as diversas taxonomias sobre liderança classificam os estilos em uma ou outra dimensão. Sob o manto do líder voltado para as relações, estão os estilos denominados democrático, estimulador, participativo e o estilo dos que dedicam considerações. Já sob aqueles voltados às tarefas, estão os estilos autoritário, diretivo, dominante, e autocrático.

Essas abordagens com duas dimensões não conseguiram apreender a liderança de modo apropriado. Para Lord (1986), a crítica é que elas não levam em consideração condições situacionais, ou seja, o contexto no qual a liderança é exercida. Assim, os fatores situacionais são associados aos comportamentos, fazendo surgir a terceira tendência, denominada tendência contingenciais.

Com a evolução nos estudos, de acordo com esta tendência, Bass (1990) mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que identificar traços ou determinados comportamentos preferidos. Porém, uma coisa é falar que a eficácia da liderança é dependente da situação e outra é ser capaz de isolar tais condições situacionais. Outros estudos, entretanto, vêm focalizando o papel de seguidor na compreensão da liderança, por assim entender que é o seguidor quem define a efetivação da liderança. Essas pesquisas denominam-se teorias neocarismáticas.

Conforme destacado por Robbins (2002), esses estudos deixam de lado a complexidade teórica e compreendem a liderança com o modo que um leigo vê o assunto. Essas abordagens fazem entender que a liderança é uma atribuição que as pessoas delegam a outro indivíduo, ou seja, conforme esse enfoque, a liderança não está no indivíduo, mas decorre da atribuição feita pelos demais. Podem ser destacadas duas concepções de teorias: liderança carismática e liderança transacional e transformacional.

Liderança carismática, conforme Robbins (2002), é quando os seguidores fazem atribuições de capacidade heroicas ou extraordinárias, concluindo que líderes carismáticos têm uma meta idealizada com um forte compromisso pessoal. Já a liderança transformacional estimula a mudança do carisma e da visão de futuro do líder, como a mudança de comunicar e estimular os indivíduos a adotar sua forma de ver as coisas.

Judge (2004) realizou uma metanálise da relação entre os estilos de liderança e as consequências das suas ações. De acordo com os autores desse estudo, os resultados revelam que os estilos pesquisados têm importante efeito sobre muitas outras variáveis, contribuindo para o entendimento da efetividade do estilo gerencial no contexto organizacional.

**Quadro 4 - Pesquisas relacionadas**

Artigo	Problema de pesquisa	Variáveis estudadas	Resultados
<i>COACHING</i> COMO FATOR DE DIFERENCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	Será que a implementação do <i>coaching</i> no contexto empresarial contribui para melhorar o desempenho empresarial?	<i>Coaching</i> executivo, gestão de pessoas, ambiente de trabalho.	Com a pesquisa observou-se que existe uma diferença quando o processo de <i>coaching</i> é efetuado nas empresas, porém, é preciso que ocorra adaptação.
LÍDER COACH: O AUMENTO DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS COM A HUMANIZAÇÃO DA RELAÇÃO DE TRABALHO – EXPERIÊNCIA NA SECRETARIA DE FAZENDA DE MINAS, ONDE LÍDERES E EQUIPES ULTRAPASSARAM FRONTEIRAS.	Possibilitar ao corpo gerencial da SEF/SRH, a oportunidade de conhecer-se como líder, aprimorar seus conhecimentos e habilidades de gestão e aumentar resultados de suas equipes?	Líder <i>coach</i> , Instituições, conhecimentos, habilidades, equipes, <i>coaching</i> , treinamentos.	Confirmou que o “ <i>coaching</i> ” efetivamente traz ganhos e vantagens na condução de pessoas com mais eficácia e menos desgaste de ambos os lados, líder e liderado, desenvolvendo e fortalecendo as relações institucionais de forma mais humanizada.
<i>COACHING</i> BREVE ORIENTADO PARA AS SOLUÇÕES: Projeto de avaliação da sua eficácia na prevenção do <i>distress</i> e na promoção do <i>eustress</i> em contexto profissional	<i>Coaching</i> breve orientado para as soluções (CBOS), que é uma aplicação em <i>coaching</i> dos princípios teórico-práticos da terapia breve orientada para as soluções?	<i>Coaching</i> , <i>stress</i> profissional; <i>distress</i> ; <i>eustress</i> .	Um cenário de plena confirmação das hipóteses colocadas viria afirmar o CBOS como uma prática promissora para a gestão do <i>stress</i> profissional, dado que permitiria fazer essa gestão.
OS PAPÉIS DOS GESTORES MÉDIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	Como o gestor médio desempenha os papéis da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) na implementação das estratégias de uma IES?	Gestor Médio, Processo de Formação da Estratégia, Instituição de Ensino Superior.	Percebeu-se que o gestor médio é fundamental na consecução das estratégias. Sendo ele o principal responsável pelo alcance dos resultados esperados, por motivar seus pares, interpretar a estratégia, sensibilizar sobre a importância dos objetivos e cuidar para que caminho da estratégia.

continuação

Artigo	Problema de pesquisa	Variáveis estudadas	Resultados
<p><i>COACHING E MENTORING</i> COMO INSTRUMENTO DE FOCO NO CLIENTE INTERNO</p>	<p>Identificar as dimensões envolvidas na implementação do <i>coaching</i>, para a atuação do gerente como gestor junto à sua equipe.</p>	<p><i>Coaching, Mentoring, Marketing Interno.</i></p>	<p>Para finalizar todos os respondentes indicaram como melhorias obtidas com treinamento maior agilidade no trabalho, aumento da competência pessoal e qualificação profissional.</p>
<p>O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA POR MEIO DO ESTILO <i>COACHING</i> NA GESTÃO DE EQUIPES</p>	<p>Estilos de liderança serão abordados neste trabalho, tendo como foco o estilo <i>coaching</i>?</p>	<p><i>Coaching, liderança, estilos de liderança.</i></p>	<p>Verificou-se que a utilização dos estilos depende da situação enfrentada, porém o estilo <i>coaching</i> visto como um novo estilo de gerenciamento e gestão, por isso o mais evidenciado, tem como essência liberar o potencial do atleta para maximizar a <i>performance</i> e caracteriza-se como uma interação e facilitação da aprendizagem, com intuito de maximizar o desempenho</p>
<p>A liderança emocional e sua influência sobre o clima organizacional</p>	<p>Fazer o delineamento da articulação entre os temas da liderança, da inteligência emocional e do clima organizacional.</p>	<p>Inteligência emocional, clima organizacional, gestão de pessoas.</p>	<p>Para se conseguir um ambiente organizacional equilibrado e cooperativo, as emoções têm um papel fundamental, se as pessoas envolvidas não tiverem um bom nível de inteligência emocional, todos os esforços técnicos podem não ter o efeito esperado.</p>

conclusão

Artigo	Problema de pesquisa	Variáveis estudadas	Resultados
<p>DESENVOLVIMENTO DE LIDERES COM BASE NAS PRATICAS DE <i>COACHING</i>: UM ESTUDO DE CASO NA IMED</p>	<p>Buscando desenvolver seus funcionários através do processo de <i>coaching</i> executivo, que consiste em práticas que desenvolvem a liderança individual.</p>	<p><i>Coaching</i>; desenvolvimento gerencial; líderes.</p>	<p>Para isso os processos de <i>coaching</i> e <i>coaching</i> executivo visam essas melhorias e aperfeiçoamentos dos colaboradores, desenvolvendo a liderança, buscando novas competências em uma forma de treinamento que faz com que o individuo mostre como é capaz de inovar e resolver problemas do dia a dia utilizando métodos eficazes e aprimorando <i>feedbacks</i>.</p>
<p>BENEFICIOS E RESULTADOS DO PROGRAMA DE <i>COACHING</i> DE BEM-ESTAR E GESTÃO DO ESTRESSE</p>	<p>Um dos grandes desafios das empresas na atualidade é encontrar caminhos que levem a uma redução do stress e minimize o impacto negativo que este, quando elevado, pode ter para as pessoas e a organização</p>	<p>Benefícios, <i>coaching</i>, bem estar, estresse, organização.</p>	<p>O <i>coaching</i> possibilita o desenvolvimento e o fortalecimento de competências e estratégias que ampliam a resistência ao stress e desenvolvem a resiliência. Sendo realizado à distância amplia o seu alcance e se torna viável para diferentes profissões e contextos ocupacionais.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

### 3 METODOLOGIA

Nesta etapa do trabalho tem o objetivo de apresentar os aspectos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. No capítulo, serão apresentados os métodos propostos para o detalhamento de como são as etapas da pesquisa. Para essa etapa, serão descritas as unidades de análise, população, o instrumento para a coleta dos dados, o processo para a coleta destes e as técnicas que foram utilizadas para a análise e tratamento dos dados.

#### 3.1 MÉTODOS DE PESQUISA

Nesse estudo, foi utilizado o modelo de pesquisa de natureza quantitativa. Segundo Richardson (2007, p. 70), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação na coleta de informações e no seu tratamento e representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão nos resultados para que não haja distorções de análise e interpretação.

O objetivo da pesquisa foi descritiva e transversal. Conforme Malhotra (2012), a pesquisa descritiva descreve características ou funções do mercado, com concepção pré-planejada e estruturada. Ainda segundo o autor, a pesquisa transversal envolve a coleta de dados em uma única vez.

A base deste trabalho será a pesquisa do Programa Acelerar, já aplicada aos indivíduos que compõem a equipe de gestão de líderes da Faculdade Meridional IMED de Passo Fundo.

#### 3.2 POPULAÇÃO

A população da pesquisa foi formada conforme o interesse da abordagem, pois se trata de uma população finita, isto é, população-alvo: um censo que abrange um total de 37 gestores do Programa Acelerar, localizados na cidade de Passo Fundo. População, conforme Selltitz et al. (1972, p. 571), é “a reunião onde todos os casos que se conforma a algum conjunto indicado de especificações”. Para este trabalho, a população foi formada por um público que atenda aos seguintes critérios:

- (i) que ainda estejam na instituição de ensino;

- (ii) que tenham participado do desenvolvimento do Programa Acelerar; desde o início
- (iii) que queiram se comprometer com o desenvolvido na instituição através do Programa Acelerar.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA

A partir dos resultados da pesquisa, foram percebidos os indicadores que compõem a percepção da influência das ferramentas do *coaching* aos líderes da Instituição de Ensino Superior. Estes itens foram adaptados as perguntas que constituem um questionário (Anexo A) estruturado pela pesquisadora com base no questionário do programa Acelerar para, assim, avaliar a percepção das ferramentas do *coaching*. As perguntas foram distribuídas entre as quatro áreas trabalhadas: comprometimento, orientação, gerenciamento de equipe e resultados. A cada questão foi atribuída uma nota de 1 a 7 de acordo com o atendimento do item proposto. Além disso, o questionário é composto por outras questões fechadas – para a marcação do “sim” ou do “não” - propostas aos 37 gestores que participaram do Programa e aos seus subordinados, de modo a avaliar e comparar a visão que os líderes tinham de si próprios e como são vistos por seus liderados quanto às práticas de gestão.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir da técnica de questionário *survey*, que, de acordo com Malhotra (2012), é o método utilizado para a obtenção de informações específicas através de questionários respondidos pelos entrevistados, com algumas perguntas fechadas contendo “sim” ou “não”. Segundo Pardal & Correira (1995, p. 52), o questionário tem como vantagens os fatos de garantir, em princípio, o anonimato e as condições para a autenticidade das respostas, além de não precisar ser respondido imediatamente. As respostas puderam ser enviadas por endereço eletrônico entre os gestores/líderes da Instituição de Ensino Superior, no período de 20 de agosto à 20 de setembro de 2014. Na coleta de dados, foi apresentado o objeto do estudo, solicitando colaboração para as respostas e o cuidado de que os gestores/líderes respondessem a todas as questões, evitando deixar alguma em branco ou respondendo mais de uma alternativa.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Após aplicação dos questionários, os resultados foram tabulados em planilha do programa Excel e as análises estatísticas realizadas a partir da exportação dos dados para o software SPSS Statistics20. Foi feita uma avaliação dos questionários e, havendo ausência de respostas, estas foram substituídas pelas médias dos resultados daquela questão, conforme indica Hair *et al.* (2009). Caso houvesse, seriam analisadas e, se necessário, mantidas na amostra ou não.

Primeiramente, para a análise dos dados, foi feita a descrição da amostra por meio de estatísticas de frequência, tais como a média, desvio-padrão, valor máximo e valor mínimo. Foi analisada, ainda, a confiabilidade das escalas, que, segundo Malhotra (2012), se refere ao grau de consistência dos resultados de uma escala, quando são feitas repetidas mensurações da característica.



## 4 RESULTADOS

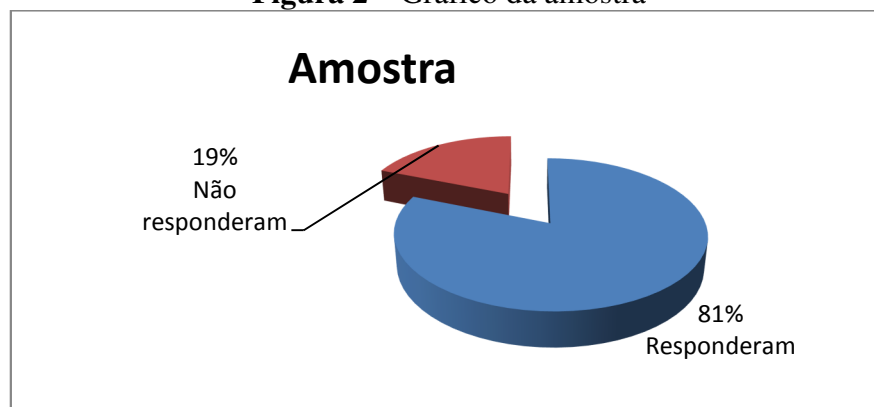
Neste capítulo, serão apresentados os resultados de análises de conteúdo da pesquisa realizada com os integrantes do Programa Acelerar, bem como os resultados do estudo com base em análises estatísticas feitas através do software SPSS. As ferramentas para análise estatística escolhida foram os cálculos de frequência com cálculos de porcentagem. Primeiramente, foi feita a descrição da amostra, seguida pela análise das variáveis e após será apresentada a análise de média e desvio padrão.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Em tempo, vale resaltar algumas observações importantes a respeito das respostas do questionário, dentro da amostra de um censo de 37 integrantes do programa Acelerar I e II.

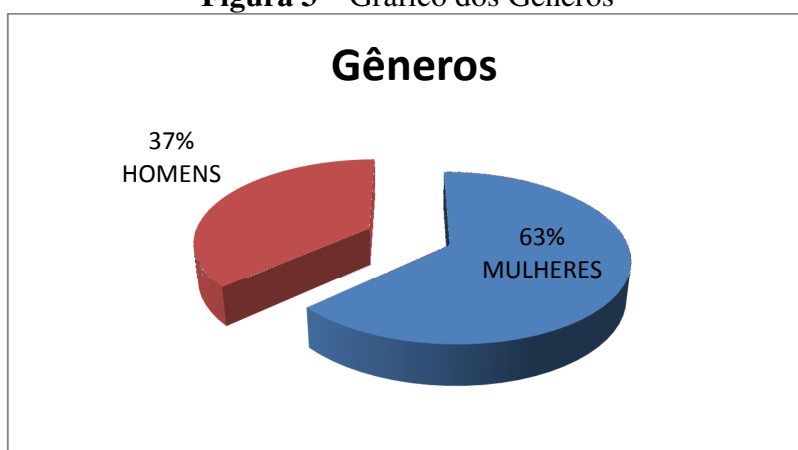
Conforme o quadro abaixo, vemos que 81% responderam ao nosso questionário e somente 11% não responderam, por não se encontrarem na empresa ou por estarem afastados da mesma.

**Figura 2 – Gráfico da amostra**



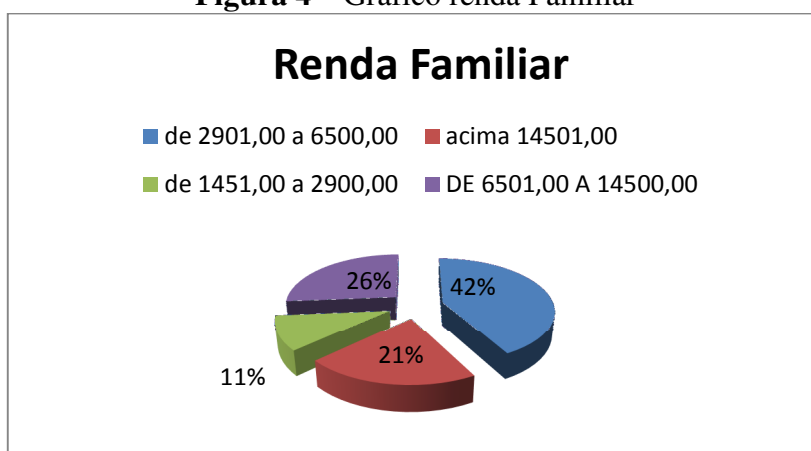
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Foram aplicados 30 questionários, sendo que 63,3% dos entrevistados são mulheres e 36,7% são homens. No que se refere à idade dos entrevistados, a média foi de 34,47, com desvio-padrão de 4,974. A idade mínima registrada foi 28 anos e máxima foi de 50 anos.

**Figura 3 – Gráfico dos Gêneros**

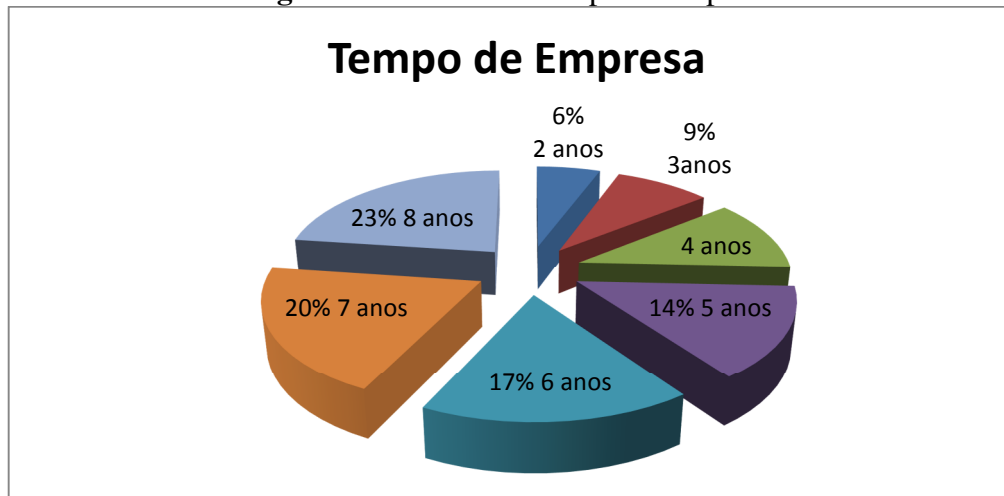
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto à renda mensal dos entrevistados, 42% estão na faixa entre R\$ 2.901,00 e R\$ 6.500,00. Em seguida, 26% dos entrevistados estão na faixa de R\$ 6.501,00 a R\$ 14.500,00, 21% estão acima de R\$ 14.501,00, seguidos por 11% na faixa de R\$ 1.451,00,00 e R\$ 2.900,00.

**Figura 4 – Gráfico renda Familiar**

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Já o *turnover*, um indicador que também serve de termômetro para as empresas, na Instituição de Ensino Superior IMED passou de 2,94%, em 2011, para 2,64%, em 2012, conforme gráfico abaixo. Isto é, teve uma queda de 0,30%, demonstrando que os colaboradores querem permanecer na empresa, pois reconhecem que esta investe constantemente em sua formação e no desenvolvimento da autonomia e de competências, em novos projetos e oportunidades, e na busca constante da sua satisfação.

**Figura 5** – Gráfico de tempo de empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme podemos ver acima na IMED o *turnover*, está controlado. Após a implementação do Programa Acelerar, 6% dos entrevistados estão na empresa há dois (2) anos ou mais, e 23% dos entrevistados estão na empresa a mais de 8 anos, fazendo com que o Programa tivesse um ótimo impacto. Quando se pesquisou a área de trabalho dos integrantes, podemos ver que muitos são da área de coordenação da Instituição de Ensino Superior. Sendo assim, nos dias de hoje, eles tendem a ter uma preparação maior para suas metas.

**Tabela 1** - Área de trabalho e sua porcentagem

Área de trabalho	Feminino	Masculino	%
<b>Diretoria</b>	2	2	13,34%
<b>Coordenadores</b>	8	9	56,66%
<b>Supervisores</b>	3	2	16,66%
<b>Analistas</b>	1	0	3,34%
<b>Professores</b>	1	0	3,34%
<b>Controll/Contadora</b>	2	0	6,66%
<b>TOTAL</b>	17	13	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, dados IMED.

De acordo com a Tabela 1, a maioria faz parte da coordenação da empresa com 56,66% dos pesquisados, seguidos de 16,66% de supervisores - no total. Sendo que todos participam de cargos de gestão.

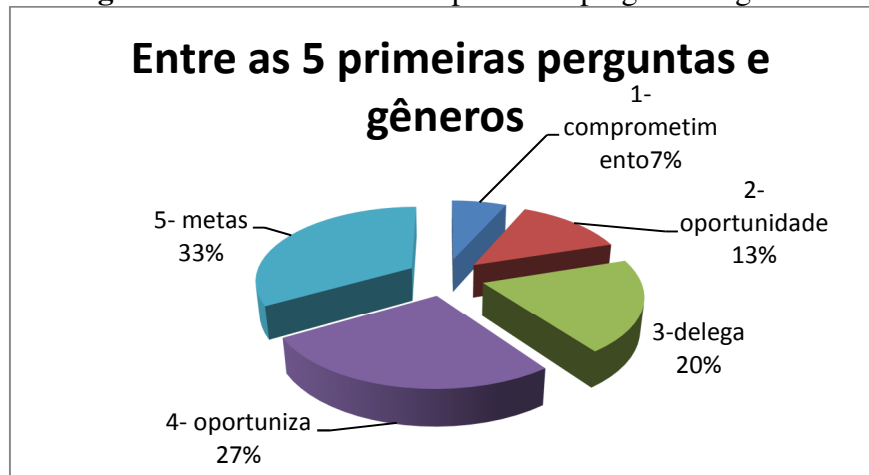
## 4.2 ANÁLISES DAS VARIÁVEIS

Para a análise das variáveis, foram realizadas estatísticas descritivas com a média e o desvio padrão de cada questão correspondente a cada grupo de variáveis. Além disso, também foi realizado o teste de confiabilidade para os dados obtidos. Os líderes da organização são vistos como agentes propulsores de motivação, já que se preocupam em envolver seus funcionários nos processos de crescimento da empresa. Além de estarem atentos aos caminhos que a organização está seguindo, eles procuram comunicar aos funcionários quais serão os próximos desafios e as etapas a serem conquistadas. Líderes que, de acordo com esta pesquisa, entendem a necessidade de manter canais claros, abertos e transparentes para que haja um relacionamento saudável entre líderes e liderados.

A Instituição de Ensino Superior IMED tem funcionários na média em pleno desenvolvimento, fazendo com que as metas e objetivos da Instituição sejam obtidos. No final do Programa Acelerar, muitos gestores agradeceram a oportunidade que lhes foi dada. Este resultado vai ao encontro dos achados de Penna (2009) e de Fava (2012), os quais dizem que os jovens valorizam o aprendizado que a empresa oferece e que, entre os benefícios que consideram mais importantes, está o treinamento. As idades variam uma média de 34,47%, tendo assim 87% entre a idade de 28 a 50 anos. O desvio padrão fica em 4,97.

Em busca de mais resultados para esta pesquisa, cruzamos algumas perguntas. Conforme representado pela Figura 6, temos respostas a respeito das cinco primeiras perguntas que têm como finalidades: comprometimento (1) com 7%, sendo que 7 são mulheres e 2 homens; oportunidade (2), dos 13% 3 são mulheres e 1 homem; delega (3) possui 20%, 3 mulheres e dois homens; oportuniza (4) tem 27%, destes 4 são mulheres e 5 são homens e metas (5) com 33%, 2 mulheres e 1 homem. Essas cinco primeiras perguntas são essenciais. Assim, temos a maioria das mulheres como as que mais sentem as influências do *coaching* executivo aplicado no Programa Acelerar.

**Figura 6** – Gráfico das cinco primeiras perguntas e gênero

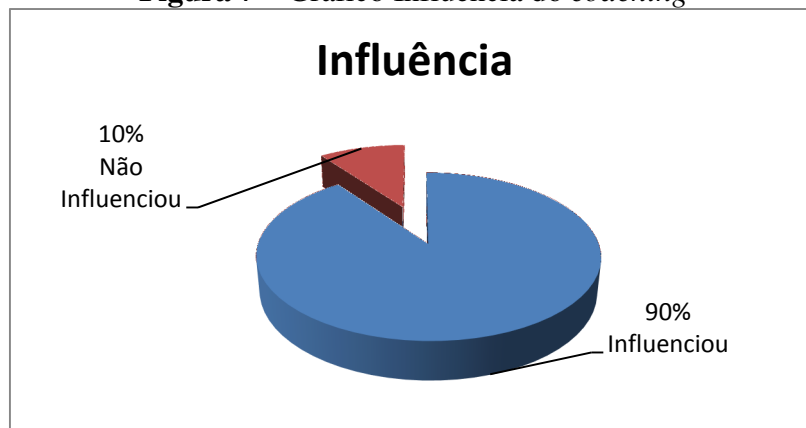


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

#### 4.3 ANÁLISES DE VARIÁVEIS E GRÁFICOS SOBRE *COACHING* E SUAS FERRAMENTAS

Dutra (2010) salienta que o *coaching* executivo deve ser destinado aos executivos com capacidade de se desenvolverem ainda mais, porém esse percurso deve proporcionar o menor estresse possível, o que parece não ter ocorrido segundo a percepção de alguns gestores. Na Figura 4, podemos identificar a influência das ferramentas do *coaching*: como consta abaixo, 90% dos participantes perceberam a influência, pois tiveram mudanças e melhoras em suas vidas e em seus ambientes de trabalho.

**Figura 7** – Gráfico Influência do *coaching*



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Contudo, por meio de outras perguntas, podemos identificar, na prática, se a influência realmente existe no dia a dia, pois todos passaram pelo programa de *coaching*. Através das médias e do desvio padrão de cada pergunta, buscamos identificar as ferramentas do *coaching* usadas – colocando as informações em um quadro -, mas sem a percepção dos integrantes. Conforme podemos ver abaixo, as médias são superiores a 4,77%. Portanto, existe, sim, uma prática do *coaching* executivo na Instituição de Ensino.

Ao abordar sobre o processo de abertura e participação dos funcionários na tomada de decisão e no dia a dia de trabalho, nota-se, na IMED, a presença da comunicação aberta em todos os níveis e com ampla facilidade de diálogo, uma vez que a totalidade dos entrevistados relata liberdade de conversa e troca de opiniões que levam a organização a um verdadeiro processo de relacionamento promovido pelo diálogo e pela participação de todos os atores organizacionais.

**Quadro 5 - Relação entre perguntas e objetivos**

Objetivo	Pergunta do questionário	Média	Desvio Padrão
Oportunidade	02	4,77	1,431
Delega	03	5,03	1,497
Participação	05	3,37	2,042
Treinamento	09	1,07	,254
Reavaliar	10	5,83	1,341

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Podemos ver que, na média, os integrantes deste programa que responderam ficam entre 5,83 e 1,07. Assim, olhamos que as ferramentas do *coaching* tiveram um bom impacto, isto é, tiveram o resultado esperado – deixando, assim, claro que, além do estilo de liderança convencional, também é usado o *coaching*, na Instituição. Na média, 5,83 percebem no dia a dia as ferramentas do *coaching* em suas práticas de gestão. As características observadas, como a abertura de canais claros, a construção de diálogos e o reconhecimento da relação entre líderes e liderados, conduzem a ação da comunicação como uma intensa razão.

Krausz (2007) relata que, no estilo *coaching*, o líder cria novos horizontes a fim de aumentar as competências atuais e proporcionar vantagens para o futuro, contribuindo para que as pessoas se transformem e reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças - característica também presente no transformacional. Essa semelhança, talvez, justifique a preponderância nos dois estilos e a proximidade nos valores estatísticos, mas merece futuros estudos.

Por isso que Wolk (2008) refere-se ao *coaching* como uma aprendizagem transformacional e acrescenta que o papel do líder é de assumir responsabilidade, maximizar a consciência e a autoconfiança que opera a partir de um relacionamento de respeito e confiança - características presentes nos dois estilos.

Quanto ao clima organizacional, perante o líder e liderado, no quadro abaixo podemos ver as variações na pergunta de número 6: você procura avaliar como está o clima em sua equipe de trabalho e de que forma o ambiente esta afetando o desempenho do grupo?

**Quadro 6 - Médias e desvio padrão de clima organizacional**

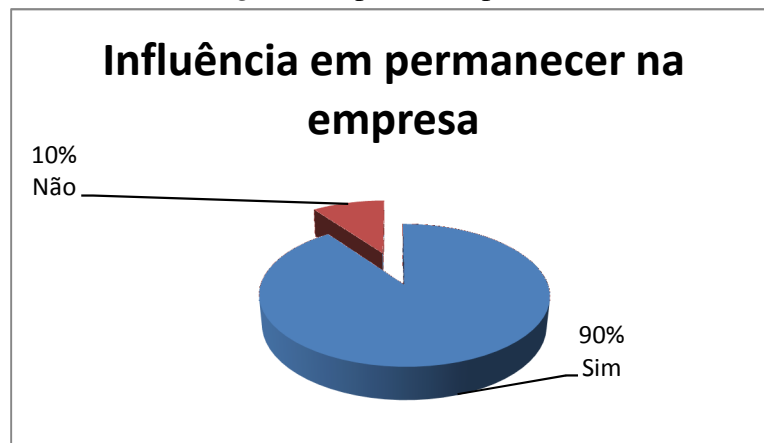
Variáveis	Média	Desvio Padrão
As metas não são atingidas	5,77	1,006
Quando tem muita fofoca	5,40	1,303
Quando alguém fala algo	5,43	1,135
Quando algo que é pedido não é feito	5,83	1,053
Quando você percebe algo	5,93	0,868

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto aos participantes do Programa Acelerar que responderam esta pesquisa, 100% afirmam que o programa teve uma grande influência em suas vidas, mas para 10% dos participantes esse programa não teve mudanças, pois já as aplicavam e, assim, para eles não teve influência nem novidades, em sua alto percepção.

Na pergunta “o *coaching* teve importância para você continuar na empresa?”, a maioria, 90%, respondeu de forma afirmativa, como mostrado na figura abaixo:

**Figura 8 – O *coaching* teve importância para você continuar na empresa?**

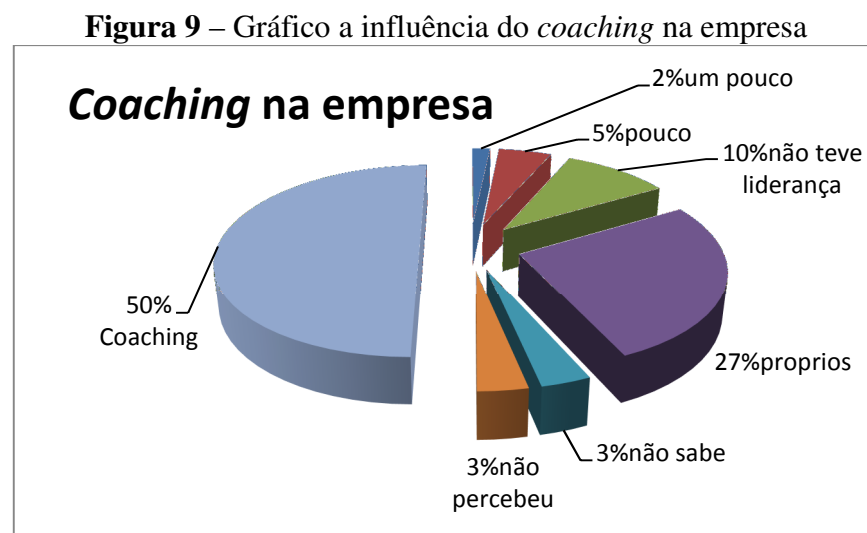


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Foi constatada, através do questionário, a quantidade de vezes em que o estilo *coaching* aparece e que, como demonstra o quadro abaixo, o estilo *coaching* aparece em primeiro lugar com 50% e os demais se subdividem em estilos de liderança tradicionais.

Diante dos dados obtidos na pesquisa quantitativa, observa-se que, na IMED, o poder não é a característica que se sobressai no relacionamento entre líderes e liderados – uma vez que acima dele se coloca figuras de relacionamento mútuo como diálogo, participação, atenção, igualdade e comunicação aberta mais preponderante que qualquer concepção negativa de autoritarismo e força.

De fato, associações negativas ao uso do poder não estão relacionadas na gestão da IMED. Ao contrário, se existe reconhecimento de poder nos líderes é em resultado, como expõe Freitas (apud MARCHIORI, 2008b), do magnetismo pessoal decorrente de fatores da personalidade do líder que atraem os liderados.



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto à credibilidade da empresa, temos na pergunta de número 3 do questionário em anexo A, “Você delega a sua equipe os trabalhos a serem realizados e permite ao grupo estabelecer as formas de obter resultados?”, uma unanimidade de resposta na escala de *likten*, que concordam, com uma porcentagem de 56,7%. Em um trabalho sobre clima organizacional (Anexo B) elaborado pela empresa IMED, na linha 7, temos respostas de 73 funcionários, em médias, que responderam que é verdadeiro.

Na escala do Anexo B, podemos ver que a credibilidade da empresa, vista pelos funcionários da área, fica em uma média de 84. Na escala de respeito, a empresa fica com uma média de 83, e na de imparcialidade fica em torno de 81. No quesito orgulho, fica com média de 90 e, por último, na camaradagem a empresa fica com média de 88. Sendo assim,



em média, 90 dizem que a IMED é uma ótima empresa para se trabalhar e, com isso, o total da pesquisa do Anexo B fica com uma média Great to Work (nota de rodapé explicativa) de 85. Conforme podemos verificar abaixo.

**Quadro 7- Confiabilidade**

<b>Escala</b>	<b>Porcentagem</b>
1	6,7%
2	3,3%
3	26,7%
4	3,3%
5	56,7%
6	3,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme Arango (2009), a busca por valores típicos da população é uma tentativa de melhorar o entendimento das informações a respeito dela, quando se procura um valor central ou um valor que tende ao centro. Malhotra (2008) fala que o desvio padrão é a diferença entre a média e um valor observado, sendo a raiz quadrada da variância. Nesta pesquisa, optamos por usar, médias e o desvio padrão por motivo de não ter muitos dados distorcidos, nos deixando em uma unanimidade de respostas positivas ou de concordo a concordo plenamente.

Na pergunta 6 do questionário no Anexo A, temos cinco (5) variáveis: (1) meta, (2) fofoca, (3) fala, (4) não é feito e (5) percebe. Testamos a confiabilidade das respostas, pois elas não variam muito na escala de *liktem*, na qual a maioria concorda ou concorda plenamente.

Conforme a Tabela 2, podemos ver as médias, desvio padrão e o alfa de *cronbach*.

**Tabela 2** – Médias e desvio padrão das variáveis acima mencionada e o alfa *cronbach*

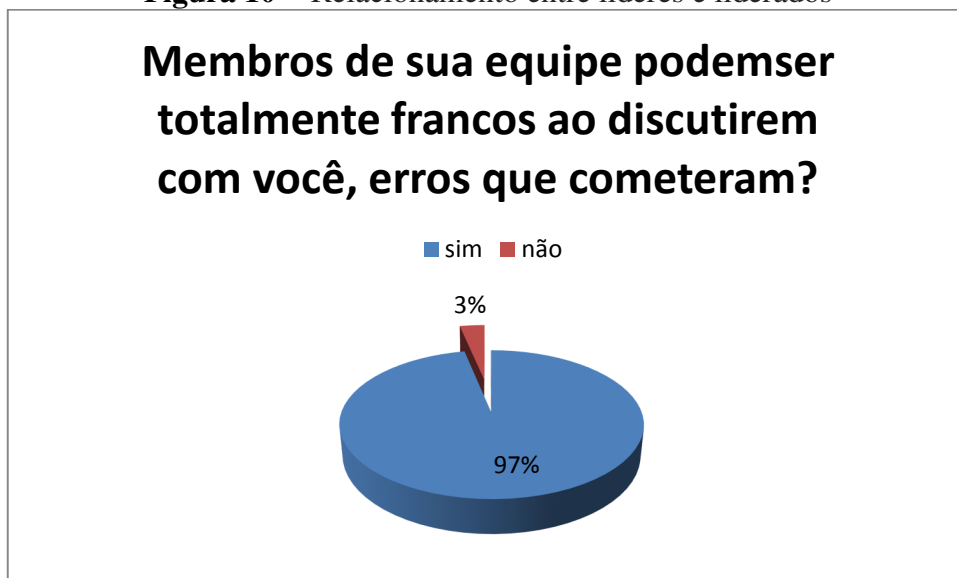
<b>Pergunta</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
(1) meta	5,77	1,006	0,877
(2) fofoca	5,40	1,303	
(3) fala	5,43	1,135	
(4) não é feito	5,83	1,053	
(5) percebe	5,93	,868	

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A confiabilidade das escalas é medida pelo coeficiente alfa de *Cronbach*, que varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos indica confiabilidade de coerência insatisfatória. Neste caso, o grau de confiabilidade foi de 0,877 e, sendo assim, o grau é satisfatório, deixando as variáveis confiáveis. Os valores são considerados positivos, uma vez que valores acima de 0,6 indicam confiabilidade de coerência satisfatória (MALHOTRA, 2012).

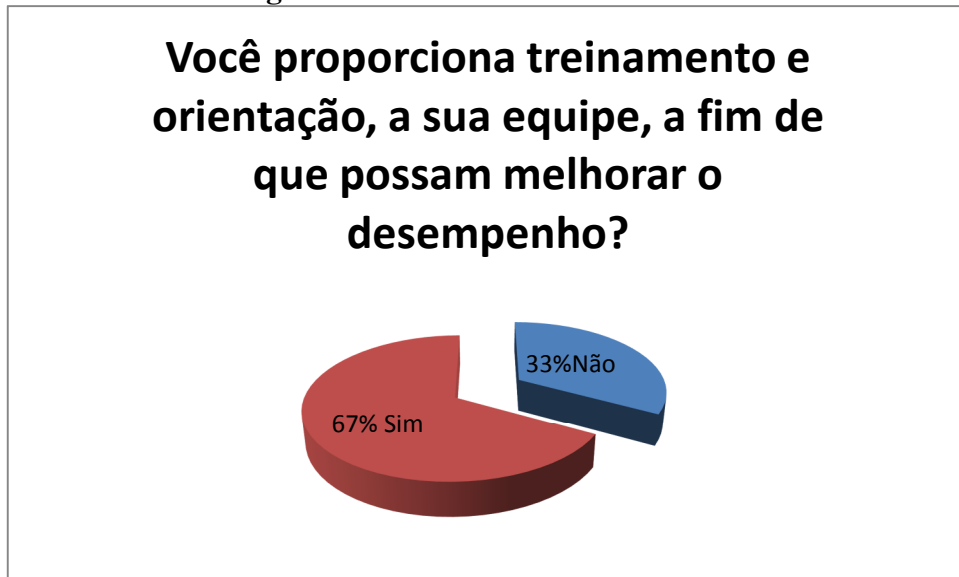
Os líderes da organização são vistos como agentes propulsores de motivação, já que se preocupam em envolver seus funcionários nos processos de crescimento da empresa e, além de estarem atentos aos caminhos que a organização está se direcionando, procuram comunicar para os funcionários quais serão os próximos desafios e etapas a serem conquistadas. Líderes que, de acordo com esta pesquisa, entendem a necessidade de manter canais claros, abertos e transparentes para que haja um relacionamento saudável entre líderes e liderados, conforme pode ser visto nos gráficos a seguir:

**Figura 10** - Relacionamento entre líderes e liderados



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

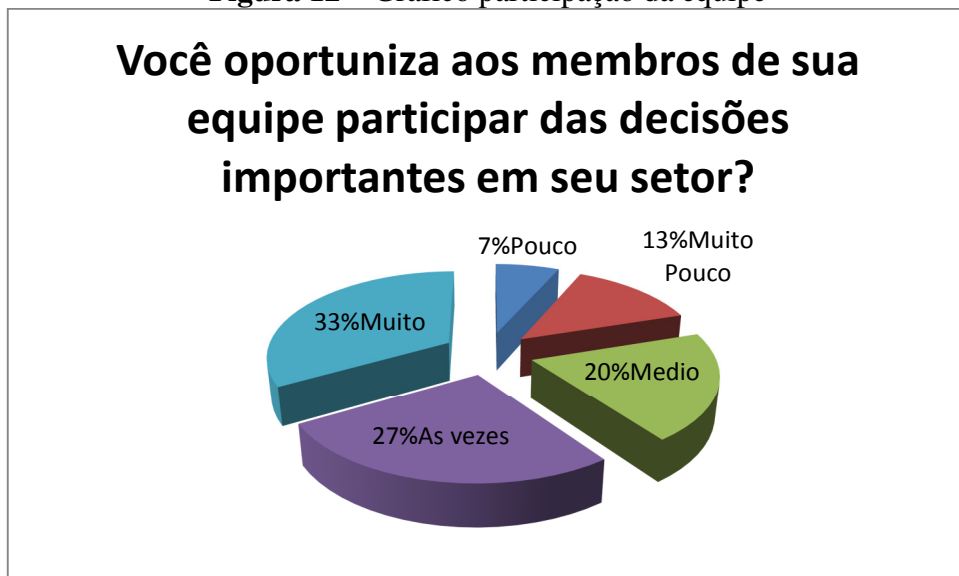
**Figura 11** – Gráfico sobre treinamento



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao definir seus líderes, os liderados afirmaram que seu líder é aquele que comunica os planos e visões da organização, propondo novas estratégias para a melhoria constante do ambiente de trabalho.

**Figura 12** – Gráfico participação da equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao abordar sobre o processo de abertura e participação dos funcionários na tomada de decisão e no dia a dia de trabalho, nota-se que na IMED a presença da comunicação aberta, em todos os níveis e com ampla facilidade de diálogo, uma vez que, quase a totalidade dos entrevistados garante uma liberdade de conversa e troca de opiniões que levam a organização a um verdadeiro processo de relacionamento promovido pelo diálogo e participação de todos os atores organizacionais.

As características observadas, como a abertura de canais claros, a construção de diálogos e o reconhecimento da relação entre líderes e liderados, conduzem a ação da comunicação como uma intensa razão para sua efetividade na organização (MARCHIORI, 2008b). Estas percepções reveladas no ambiente da IMED a levam para um futuro promissor e destaque no ramo de ensino superior e empresarial deste país, não raro que são poucas as organizações que conseguem caminhar para um cenário saudável como este.

Dos entrevistados, 70% afirmam que há realmente um diálogo aberto com os seus líderes. Tal dado positivo indica que há interação entre as partes, visto que o diálogo é imprescindível nos relacionamentos, sendo um transformador da realidade comunicacional (FREITAS, 2008a, p. 146).

## 5 DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentadas as discussões relacionadas aos resultados obtidos na pesquisa apresentada no capítulo anterior. Os resultados são analisados e comparados à literatura referente à percepção das ferramentas do *coaching*, apresentada no referencial teórico deste trabalho.

Foi realizada uma discussão entre os dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa com o propósito de verificar se coadunam as opiniões de líderes e liderados, além de revelar a articulação existente na organização sob vista das áreas de liderança e comunicação. Ou seja, como que a comunicação pode aprimorar o relacionamento entre líderes e liderados? Existem encontros ou desencontros na avaliação das práticas comunicacionais entre gestores e funcionários? Conforme esta pesquisa, não existem desacordos, mas sim falta de comunicação entre eles.

Os fatores de grau de confiabilidade apresentaram relação significativa com as cinco (5) primeiras perguntas na análise, o que indica que esses fatores das ferramentas do *coaching* realmente fazem parte da vida deles. Dentro das variáveis, a questão que apresentou uma média maior foi a que perguntamos se o *coaching* fez diferença em suas vidas e a resposta foi de 90%, ficando assim bem claro que as ferramentas do *coaching* realmente fazem a diferença nas pessoas, possibilitando maior foco para atingir metas e melhorar a relação no trabalho. Com as variáveis da questão 6, na qual foi feito um grau de confiabilidade dos dados, também foi satisfatória para esta pesquisa. Podemos verificar que os gestores da Instituição estão aproveitando as oportunidades dadas a eles e fazendo, assim, com que os resultados sejam potencializados replicando-os para suas equipes.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar a influência de um programa de desenvolvimento com base nas ferramentas do coaching em uma Instituição de Ensino Superior, voltada aos gestores de equipes. A princípio verificou-se a diferença entre a gestão de um líder tradicional e de um líder coaching, suas características e estilos. Esta pesquisa procurou fazer comparativos do antes e do depois da aplicação do programa aos gestores. Outros pontos também foram avaliados como renda familiar e tempo de empresa.

Os resultados mostram que de uma forma global os gestores da Instituição de Ensino Superior IMED, que participaram da pesquisa consideram que as ferramentas do coaching podem ser aplicadas à realidade da IMED. A Instituição formadora de líderes e profissionais para um mercado cada vez mais competitivo, sabe que tem o compromisso de ser um “modelo” de gestão a ser seguido.

Ficou claro a importância da aplicação do Programa Acelerar na melhoria da comunicação interna e nos relacionamentos das pessoas envolvidas e destas com o mercado. Notou-se mudanças significativas que impactaram nos resultados da IMED. A pesquisa mostrou ainda a importância, das ferramentas do *Coaching*, usadas no Programa Acelerar que influenciaram os líderes e os liderados. Segundo Wolk(2008) O *coaching* tem como objetivo, desenvolver a mudança, o diálogo e o conhecimento sobre a própria pessoa. E isso ficou constatado que aconteceu na IMED após a aplicação do Acelerar, as pessoas despertaram para valores e potenciais que estavam adormecidos.

Outro fato importante que os gestores afirmaram foi a elevação da autoestima gerando confiança e liberdade para expressões de ideias, sugestões, troca de opiniões e apresentações de novos projetos. Outros destaques alencados pelos gestores entrevistados foi que a aplicação do Acelerar mudou atitudes e comportamentos, tornando-os mais responsáveis e comprometidos e também serviu para integrar os setores e departamentos que passaram a conversar mais, criando elos nas ações e atividades envolvendo toda empresa.

Conforme informações de boa parte dos gestores a confiança no grupo foi reforçada porque houve um despertar nos valores como a ética a moral e a transparência. Desta forma foi possível perceber a maturidade da organização e de seus gestores depois da aplicação do Acelerar com suas ferramentas e técnicas do coaching.

Constatou-se que os objetivos teóricos e práticos em busca do desenvolvimento dos gestores foi alcançado, necessitando no entanto que no futuro sejam aplicados reforços e reciclagens periódicas. Mas ficou comprovada a eficiência do Programa Acelerar na Imed e com certeza o modelo poderá ser aplicado em outras organizações de ensino superior e também em outros segmentos empresariais.

Portanto, a pesquisa apontou a aprovação da metodologia na aplicação do coaching e suas ferramentas empregadas no programa, pois elas contribuíram para a criação de um ambiente organizacional que estimula a busca de melhorias contínuas, e o fortalecimento dos líderes e das equipes, imprescindíveis no mundo em constantes mudanças globais.

## 6.1 IMPLICAÇÃO ACADÊMICA

Em relação às contribuições acadêmicas desta pesquisa, conforme exposto por Almeida e Níquel (2007), os objetivos de trabalhos relacionados ao desenvolvimento de escalas não são, somente, o desenvolvimento e validação deste instrumento, mas também deve ser considerada sua contribuição para a construção de conceitos e a possibilidade de confirmação da teoria relativa à área de *coaching*, estudada nesta pesquisa. Desta forma, é possível afirmar que o desenvolvimento e validação da escala proposta neste trabalho proporciona um maior esclarecimento a respeito da teoria relacionada à qualidade percebida em serviços, com ênfase em lideranças para os serviços entre gestores em uma Instituição de Ensino.

A partir desta análise, cabe destacar o caráter inovador da escala proposta nesta pesquisa, uma vez que foi desenvolvida com a finalidade de compreender as particularidades do fenômeno percebido no contexto do *coaching* em Instituições de Ensino Superior. Como pode ser identificada na literatura específica sobre o tema, a qualidade é um construto com diversas particularidades, variando de acordo com o ambiente em que está inserida - o que demonstra a necessidade de escalas focadas, que poderão garantir a adequação dos indicadores ao serviço avaliado.

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Além das contribuições acadêmicas apresentadas anteriormente, este trabalho apresenta relevantes implicações relacionadas às práticas gerenciais, uma vez que oferece uma alternativa em relação à forma como a mensuração da qualidade percebida é realizada atualmente em liderança. As Instituições de Ensino Superior são obrigadas, legalmente, a realizarem avaliações a fim de identificar a percepção dos coordenadores em relação aos serviços prestados.

A escala proposta nesta pesquisa pode ser utilizada como uma alternativa à avaliação institucional aplicada semestralmente, já que foi desenvolvida de forma científica com comprovada confiabilidade. Os resultados desta escala permitirão o desenvolvimento da gestão com base em dados apontados pelos próprios gestores, identificando as necessidades de melhoria e agindo de forma a qualificar o serviço prestado - neste caso, a liderança.

Através da aplicação da escala de forma regular, também será possível definir índices de qualidade percebida nas lideranças, permitindo comparar os resultados obtidos entre as instituições e identificando seu desempenho em relação às concorrentes, além de acompanhar a evolução e a percepção por parte dos gestores em relação às melhorias desenvolvidas pelas instituições.

De posse dos resultados, as Instituições de Ensino Superior poderão propor ações que permitam qualificar a captação e retenção de gestores, gerando, assim, a melhoria dos resultados econômicos e do clima entre líderes e liderados.

## 6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A aplicação de pesquisas quantitativas com os funcionários da Instituição de Ensino Superior IMED trouxe os mesmos detalhes sobre os temas trabalhados: a comunicação e a liderança. A técnica de abordagem aplicada foi proposta pelos integrantes do Programa Acelerar e, pela própria natureza da metodologia quantitativa, não houve muito aprofundamento das respostas obtidas.

Além disso, por não haver um horário específico para aplicação da pesquisa, sendo esta aplicada no horário de escolha dos funcionários, alguns a responderam rapidamente ou não foram abordados pela ausência neste horário.

Apesar de tais limitações, os resultados foram produtivos e pertinentes, trazendo à tona discussões e reflexões sobre a comunicação, o relacionamento e a liderança nos ambientes



organizacionais possibilitando a concretização desta pesquisa. Para as próximas pesquisas, sugiro mais questionamentos sobre o antes e o depois, para assim ter um resultado mais confiável.

## REFERENCIAS

- ALMEIDA, S. O.; NIQUE, W. M. Encantamento do cliente: proposição de uma escala para mensuração do constructo. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 11, n. 4, p. 109-130, 2007.
- ARANGO, Hector G. **Bioestatística: Teoria e Computacional: com banco de dados reais em disco**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2009.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: The Free Press, 1990.
- BETHEL, Sheila Murray. **Qualidade que Fazem de Você um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 273.
- CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; DRIGUES, Joaquim Vicente. **Novo Humanitor – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 2. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2010.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CURY, A. **Nunca Desista de Seus Sonhos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DORFMAN, P. **Internacional and Cross-cultural Leadership**. Cambridge: Blackwell, 1996.
- DUBRIN, Andrew J. 2003. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. ed. James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal, trad. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning Ltda. 2002.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DRUCKER, F. Peter. **De Líder para Líder**. São Paulo: Futura, 1999.
- EISENHARDT, K. M. Has Strategy Changed? **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, c. 43, n. 2, p. 88-91, jan. 2002.
- FAVA, Luiz Roberto. **O Valor do Conhecimento e do Reconhecimento**. 2012. Disponível em: <<http://favaconsulting.com.br/conhecimento-e-reconhecimento/>>. Acesso em: 25 set. 2014.

FRANÇA-LIMONGI, Ana Cristina et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Sidinéia G. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a. p. 135-148.

GAUVREAU, Kimberlee; PAGANO, Marcello. **Princípios de Bioestatística**. São Paulo: Cengage, 2004.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAIR, F. J.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos da Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HALL, D. T.; OTAZO, K. L.; HALLENBECK, G. P. Behind closed door: what really happens in executive coaching. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 3, p. 39-53, 1999.

HAMPTON, D. R. **Administração: Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: Uma historia sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

GALLWEY, T. W. **The Inner Game: A essência do jogo interior**. São Paulo: New Book, 2013.

JUDGE, T. A. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 36-51, 2004.

LORD, R. G. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perception: an application of validity generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 407-410, 1986.

LOURENÇO, C. D. S.; KNOP, M. F. T.; OLIVEIRA, V. C. S.; SILVA, M. R. J. D. Ensino Superior em administração e percepção da qualidade de serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. In: Encontro Científico de Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEYER, V.; SERMANN, L. I. C.; MANGOLIM, L. Planejamento e gestão estratégica: Viabilidade na IES. In: EDUCERE PUCPR II – CONGRESSO NACIONAL DA ÁREA DA EDUCAÇÃO, 4., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC/PR, 2004.

- MILON, B. **Recursos Humanos e Globalização, com Rachel Regis.** Fta, 1996.
- NOGUEIRA, T. G.; LAS CASAS, A. L. Avaliação da qualidade na prestação de serviços em uma instituição de ensino superior: um estudo comparativo das perspectivas de clientes internos e externos através do uso da ferramenta SERVQUAL. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 4, p. 81-100, 2009.
- OLIVEIRA, Antonio Carlos. **Gestão de Processos e Projetos Ágeis**, 21 mar. 2011. Disponível em: <<http://processosprojetosageis.blogspot.com.br/2011/03/o-que-sao-analises-de-gaps-analise-de.html>>. Acesso em: 22. out. 2014.
- PARDAL, Luís; CORREIRA Eugenia (1995). **Métodos e Técnicas de Investigação Social.** Porto Alegre: Areal Editor.
- PATTERSON; EISENBERG. **O Processo de Aconselhamento.** São Paulo: Martins Fontes, 1988.
- PENNA, Gabriel. A evolução é o caminho quando o objetivo é aprender mais para crescer. **Você S/A**, ed. 127, 11 jan. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/evolucao-caminho-483507.shtml>>. Acesso em: 19 set. 2014.
- REDDIN, W. J. **Eficácia Gerencial.** São Paulo: Atlas, 1970.
- REGO, Armênio; CUNHA, Miguel Pina; OLIVEIRA, Carlos Miguel; RCELINO, Ana Regina. **Coaching para executivos.** 2. ed. Escolar Editora, 2007.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- SELLTIZ C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK. S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: EPU/EDUSP, 1972.
- SHERMAN, S.; FREAS, A. The wild west of executive coaching. **Harvard Business Review**, Cambridge, Harvard Business Scholl Publishing Corporation, november 2004.
- SZTUCINSKI, K. **The Nature of Executive Coaching:** an exploration of the executive's experience. 2001.266 f. Tese (Doutorado em Educação)- Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, 2001.
- TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento dos recursos humanos.** Atlas, 1975.
- TORRES, C. V. **Leadership Style Norms Among Americans and Brazilians:** assessing differences using Jackson's return potential model.1999.These (dissertation)-Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego, 1990.

WHITMORE, J. **Coaching**: El método para mejorar de las personas. Buenos Aires: Piados, 2006.

\_\_\_\_\_. **Coaching para Desempenho**: aprimoramento de pessoas, desempenhos e resultados. Trad. de Tatiana de Sá. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

## APÊNDICE A - Questionário

### PESQUISA

Prezado (a) ,

Estamos desenvolvendo uma pesquisa sobre o Programa Acelerar e suas influencias na vida e ambiente de trabalho. Procure responder de forma sincera. As respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial.

**Considerando a situação apresentada assinale com um “X” o quadro referente à sua resposta. Não deixe nenhuma questão em branco.**

**1. Você possui um forte comprometimento pessoal com os objetivos de sua unidade de trabalho?**

Alto	1	2	3	4	5	6	7	Baixo
------	---	---	---	---	---	---	---	-------

**2. Os membros de sua equipe tem a oportunidade de influenciar os objetivos e padrões de desempenho estabelecidos para suas próprias funções?**

Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
-------	---	---	---	---	---	---	---	-------

**3. Você delega a sua equipe os trabalhos a serem realizados e permite ao grupo estabelecer as formas de obter resultados?**

Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
-------	---	---	---	---	---	---	---	-------

**4. Você oportuniza aos membros de sua equipe participar das decisões importantes em seu setor?**

Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
-------	---	---	---	---	---	---	---	-------

**5. Quando você busca a participação do seu grupo de trabalho ao fazer o planejamento de suas metas como você os avalia?**

Confiável	1	2	3	4	5	6	7	Inconfiável
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-------------

6. Você procura avaliar como está o clima em sua equipe de trabalho e de que forma o ambiente esta afetando o desempenho do grupo quando:	Discordo				Concordo			
	Totalmente				Totalmente			
As metas não são atingidas	1	2	3	4	5	6	7	
Quando tem muita fofoca	1	2	3	4	5	6	7	
Quando alguém fala algo	1	2	3	4	5	6	7	
Quando algo que é pedido não é feito	1	2	3	4	5	6	7	
Quando você percebe algo	1	2	3	4	5	6	7	

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
7. Os membros de sua equipe podem ser totalmente francos ao discutirem com você, erros que cometeram?		

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
8. Você procura tirar o melhor proveito das qualificações e habilidades dos membros de sua equipe?		

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
9. Você proporciona treinamento e orientação, a sua equipe, a fim de que possam melhorar o desempenho?		

10. Você é capaz de reavaliar métodos e procedimentos, quando os membros de sua equipe sugerem novas maneiras de realizar um trabalho?

<b>Muito Pouco</b>						<b>Muito</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

11. Quando os membros de sua equipe estão com a razão, você?	Discordo				Concordo			
	Totalmente				Totalmente			
Você hesita em ajudá-los perante aos superiores	1	2	3	4	5	6	7	
Você não hesita e ajudá-los perante aos superiores	1	2	3	4	5	6	7	

<b>12.</b> Você prepara os membros de sua equipe para que substituam uns aos outros, quando elementos chaves estão ausentes?	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	------------

<b>13.</b> Você ajuda os membros de sua equipe a desenvolverem planos de ação para melhorar seu desempenho?	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	------------

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>14.</b> O Programa Acelerar, na sua opinião, foi importante para na sua vida e seu trabalho?		

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>15.</b> O <i>coaching</i> realizado no Programa Acelerar foi importante para você continuar na empresa?		

**16.** Após a realização do *coaching* executivo, realizado através do Programa Acelerar, sua visão foi mais completa a respeito de como gerenciar uma equipe de líderes?

Muito pouco	1	2	3	4	5	Muito
-------------	---	---	---	---	---	-------

**17. Gênero:** ( ) Feminino ( ) Masculino

**18. Idade:** \_\_\_\_\_

**19. Quanto tempo de empresa:** \_\_\_\_\_

**20. Renda familiar aproximada:**

- ( ) Até R\$ 1.450,00                      ( ) De R\$ 1.451,00 a R\$ 2.900,00  
 ( ) De R\$ 2.901,00 a R\$ 6.500,00      ( ) De R\$ 6.501,00 a R\$ 14.500,00  
 ( ) Acima de R\$ 14.501,00



ANEXO A – Questionário IMED

IMED - Complexo de Ensino Superior Meridional S.A Trust Index® Feedback Report		2014		2013		2012	
		Visão da área	Visão da Empresa	Visão da área	Visão da Empresa	Visão da área	Visão da Empresa
		Média	Média	Média	Média	Média	Média
<b>Resultado Quantitativo</b>		<b>Numero de Respostas (*)</b>					
		136	134	136	134	134	134
Credibilidade	1. Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	79	81	82	81	73	70
	2. Os chefes deixam claras suas expectativas	81	83	89	89	84	84
	3. Posso fazer qualquer pergunta razoável aos chefes e obter respostas diretas	84	86	89	86	83	85
	4. É fácil se aproximar dos chefes e é também fácil falar com eles	89	90	96	89	81	85
	5. Os chefes são competentes para lidar o negócio	90	90	90	92	86	88
	6. Os chefes contratam pessoas que se enquadram bem aqui	90	90	88	87	82	88
	7. Os chefes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	78	78	79	78	76	78
	8. Os chefes confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigi-las	91	91	90	89	83	80
	9. Os chefes aqui dão autonomia às pessoas	86	85	90	85	85	79
	10. Os chefes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	84	92	90	86	86	85
	11. Os chefes cumprem o que prometem	87	83	84	80	83	79
	12. Os chefes agem de acordo com o que falam	80	81	87	82	86	77
	13. Acredito que os chefes só promoveriam reduções de quadro como último recurso	88	86	87	86	86	80
	14. Os chefes são honestos e éticos na condução dos negócios	90	92	91	88	81	85
<b>Média Credibilidade</b>		<b>84</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>82</b>
Respeito	15. A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	74	75	74	76	77	75
	16. Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	80	81	83	84	80	88
	17. Os chefes agradecem o bom trabalho e o esforço extra	79	79	80	73	74	68
	18. Os chefes reconhecem erros não intencionais como parte do negócio	79	81	84	80	80	75
	19. Os chefes incentivam idéias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera	87	87	91	89	83	80
	20. Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	84	82	84	79	82	81
	21. Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	90	91	96	98	93	90
	22. Este é um lugar psicológico e emocionalmente saudável para trabalhar	85	85	86	86	80	78
	23. Nossa instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	90	91	91	90	86	91
	24. Posso me manter do trabalho quando necessário	86	88	87	88	83	84
	25. As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	78	81	79	71	76	80
	26. Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	85	85	90	85	84	80
	27. Temos benefícios especiais e diferenciados aqui	74	75	69	68	63	62
<b>Média Respeito</b>		<b>82</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>81</b>	<b>78</b>
Imparcialidade	28. As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	61	66	58	58	61	62
	29. Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	60	63	67	66	44	48
	30. Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	75	72	74	74	74	64
	31. Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa	80	79	88	86	82	78
	32. As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem	72	71	71	69	76	70
	33. Os chefes evitam o favoritismo	73	70	79	76	76	70
	34. As pessoas evitam fazer política e intrigas como forma de obter resultados	70	76	81	77	70	74
	35. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	93	93	96	95	96	95
	36. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou raça	97	97	100	100	100	99
	37. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu sexo	97	97	100	99	94	97
38. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua opção (ou orientação) sexual	96	96	100	98	84	96	
39. Se eu for tratado injustamente, acredito que será ouvido e receberei um tratamento justo	83	85	91	86	85	83	
<b>Média Imparcialidade</b>		<b>81</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>80</b>	<b>77</b>
Orgulho	40. Sinto que eu faço a diferença aqui	87	87	91	92	86	81
	41. Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só mais um emprego	90	90	96	93	83	88
	42. Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	90	93	90	92	83	80
	43. As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	86	83	85	81	87	72
	44. Querendo trabalhar aqui por muito tempo	85	86	92	92	86	83
	45. Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	92	94	97	97	84	84
	46. As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho	88	89	93	89	82	79
47. Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade	93	94	95	94	87	88	
<b>Média Orgulho</b>		<b>90</b>	<b>90</b>	<b>92</b>	<b>91</b>	<b>86</b>	<b>84</b>
Conexão	48. Posso ser eu mesmo por aqui	92	90	96	96	81	81
	49. Nós sempre comemoramos eventos especiais	91	96	89	90	87	88
	50. Aqui as pessoas se importam umas com as outras	83	82	86	83	86	82
	51. Este é um lugar amigável para trabalhar	90	93	90	89	84	81
	52. Este é um lugar descontraído para trabalhar	90	92	91	90	80	88
	53. Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo	93	93	94	93	83	88
	54. Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente em casa	88	88	92	90	86	80
	55. Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui	89	90	88	90	80	83
56. Sinto que estamos todos no mesmo barco	83	81	87	79	82	77	
57. Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	85	83	87	80	86	75	
<b>Média Conexão</b>		<b>88</b>	<b>87</b>	<b>90</b>	<b>87</b>	<b>81</b>	<b>83</b>
58. Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar	90	90	91	93	86	87	
<b>Média Great Place to Work®</b>		<b>85</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>81</b>
<b>Média Trust Index (visão da área e da empresa)</b>		<b>85</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>82</b>

© 2013 Great Place to Work® Institute Inc. All rights reserved - fone (31) 3093-7777

(\*) Na linha 'Número de Respostas', os valores apresentados correspondem a quantidade de funcionários que responderam à pesquisa.

(\*\*) Valores não divulgados, quantidade de respondentes menores que 6 (seis).

Os outros números apresentados, representam o percentual de funcionários que responderam sempre é verdade ou na maioria das vezes é verdade.