



MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COACHING EM INDÚSTRIAS DA REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA¹

Adriana Roman Muniz²
Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci³

Resumo

As rápidas mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios têm exigido das organizações o uso de alternativas e medidas de desenvolvimento de seus funcionários que gere uma resposta rápida e emergente frente aos desafios impostos no macro e micro ambiente. Como alternativa utilizada, encontra-se o processo de *coaching* para o desenvolvimento de competências e preenchimento de lacunas para o alcance de metas arrojadas. O presente estudo tem por objetivo apresentar o mapeamento realizado do processo de *coaching* em 07 indústrias de grande porte da região do Vale do Paraíba paulista, realizado através de Entrevista Telefônica, demonstrando a existência de programa formal, o nível de implementação e abrangência do processo de *coaching* como alternativa para desenvolvimento de competências, sejam técnicas ou comportamentais, de seus funcionários. Recomenda-se que novos estudos aprofundem o tema no Vale do Paraíba, avaliando a contribuição do processo de coaching para organizações e indivíduos.

Palavras-chave: *Coaching*; Desenvolvimento de competências; Carreiras.

MAPPING OF THE COACHING PROCESS IN INDUSTRIES OF THE PARAÍBA PAULISTA VALLEY REGION

Abstract

For rapid changes that has been occurring in the business world, organizations have demanded the use of alternatives and development measures for its employees that can provide an emerging and rapid answer in face of the challenges in the macro and micro environment. As alternative used, the process of coaching to skills development and filling of gaps to the reach of aggressive targets. This study aims to present the mapping of the coaching process in 07 large industries in the region of Paraíba Paulista Valley, carried out by phone interviews, that demonstrated the existence of a formal coaching program, the level of implementation and scope of the coaching process as alternative to develop skills, whether technical or behavioral, of their employees. It is recommended that further studies to deepen the theme in the Paraíba Valley, assessing the contribution of the coaching process to organizations and individuals.

Key words: Coaching; Development of competencies; Careers.

¹ Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

² Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté

³ Profª Draª do Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.



1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo apresentar o mapeamento realizado sobre o processo de *coaching* em indústrias da região do Vale do Paraíba. Para tal, o trabalho será apresentado da seguinte forma: introdução, onde se apresenta o referencial teórico; na sequência o método utilizado para coleta dos dados; a seguir a apresentação dos resultados; discussão dos dados e finalmente conclusão. Como atualmente não há um estudo específico sobre este tema no Vale do Paraíba espera-se com este estudo contribuir para o reconhecimento desta realidade, delineando o levantamento de hipóteses para futuros estudos, contribuindo para que profissionais de RH e executivos tenham maior clareza do que é um programa de *coaching*.

O século XX foi o grande marco para as grandes transformações, não somente no aspecto tecnológico e conseqüentemente nas organizações, mas também nos seres humanos. Porém, de acordo com Rocha-Pinto,⁽¹⁾ foi no final do século XX que as maiores transformações, sendo elas de cunho tecnológico, político, econômico ou sociais, impactaram em novas formas de se relacionar, se desenvolver e na conseqüente relação homem e trabalho.

No processo de adaptação às mudanças externas, muitas organizações têm lançado mão de diversos tipos de ações para o desenvolvimento de seus funcionários, tratando-os como pessoas, considerando o caráter estratégico da importância do capital humano, diferentemente do passado, quando as pessoas eram vistas meramente como custos e máquinas como expõe Fischer.⁽²⁾ De acordo com Dutra⁽³⁾ desenvolvimento da pessoa é “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

Expõe Fischer,⁽²⁾ que o modelo de gestão de pessoas ao longo da segunda metade do Século XX passou por grandes transformações, partindo do modelo de gestão baseado em departamento pessoal até alcançar um modelo mais estratégico. Estas alterações impuseram uma adequação e alinhamento das práticas de RH com os negócios das empresas. Dutra⁽³⁾ deixa claro que o ser humano passa a ser percebido como agregador e contribuidor direto no desempenho da empresa, reforçando também a necessidade de alinhamento das práticas e políticas existentes, focando a conciliação de expectativas da empresa e pessoas para um melhor desempenho e resultados.

Com a necessidade crescente de expansão do conhecimento, de preparar-se para mudanças constantes, estar atualizado por temas que emergem a todo momento, é que as organizações buscam novas alternativas para a gestão e desenvolvimento das pessoas e da liderança, de acordo com Dutra⁽³⁾ e Krausz.⁽⁴⁾

Com base nessa premissa, percebe-se que cada vez mais os indivíduos buscam apoderar-se de seu próprio desenvolvimento em alinhamento com a organização. Este comprometimento conjunto, tendo o indivíduo com um papel ativo, tem suscitado o surgimento de ferramentas ou instrumentos que contribuam e viabilizem o desenvolvimento de competências anteriormente não exigidas ou necessárias.

É neste cenário de acentuado processo de mudança que surgem novos termos que se analisados profundamente, na essência, já existiam porém não com determinado nome ou compreensão. O termo *coaching*, muito utilizado nas organizações, com certeza na prática é tão antiga quanto se pode imaginar.

A análise etimológica da palavra *coaching* vem de *coach*, palavra antiga húngara que faz referência a uma carruagem grande coberta, chamada *Koczi*, cujo



objetivo era proteger os usuários das intempéries durante o traslado. Tal novidade expandiu-se pela Europa, sendo utilizada por Franceses e Espanhóis que passaram a chamá-la de *coches*, derivando na palavra inglesa *coach*. Desta forma, o uso da palavra e seu significado relacionado à condução passou, a ser incorporado nos ambientes, inclusive nas universidades. Como muitos dos estudantes eram transportados nestas carruagens, surge também a figura do condutor, o cocheiro ou “*coacher*”, que futuramente teve o termo utilizado no esporte na figura do treinador, condutor, capacitador, segundo Milaré e Yoshida.⁽⁵⁾

A terminologia *coaching* é originada das quadras de tênis, onde Whitmore,⁽⁶⁾ relata que Timothy Gallwey, professor também de tênis, escreveu o livro *The Inner Game of Tennis* há duas décadas, no qual abordava o estado interno do jogador, relatando que o oponente está dentro da própria cabeça e não no adversário. Criava-se desta forma uma metodologia para que as pessoas aperfeiçoassem sua prática esportiva atingindo melhores resultados. Como parte da técnica empregada, Gallwey introduziu a idéia de que um *coach* habilitado poderia contribuir para que o jogador removesse ou reduzisse obstáculos internos, fazendo perguntas eficazes e acreditando que o corpo humano tem habilidade inata para aprender. Desta forma, esta habilidade inata fluiria, sem que o *coach* necessitasse ensinar muitas técnicas do jogo para o jogador.

Das quadras para o mundo dos negócios, o *coaching* foi sendo utilizado, principalmente nos países de língua inglesa, e consolidado como prática com o surgimento de diversos institutos e associações de profissionais. Desta forma, para Krausz,⁽⁴⁾ nasceu uma nova atividade nas e para as organizações, com o intuito de contribuir para o atendimento de uma demanda de executivos que gostariam de discutir temas e percepções com alguém isento e confiável. Segundo Ferreira,⁽⁷⁾ o termo *coaching* é utilizado sob diversos prismas como *coaching* executivo, *coaching* de liderança, *coaching* estratégico, *coaching* para desempenho, *coaching* organizacional, *coaching* integral, *coaching* para resultados, *life coaching*, *coaching* para times, contribuindo desta forma para uma dificuldade de compreensão prática do termo. Aliado a isto, percebe-se também na literatura, que diversos autores contribuem para este confuso entendimento atrelando práticas como o *mentoring* ao *coaching*. Hudson, segundo Ferreira,⁽⁷⁾ relaciona diretamente uma prática à outra.

O processo de *coaching* pressupõe que se trabalhe a totalidade do indivíduo, buscando o entendimento e alinhamento de seus valores individuais aos da organização, com o estabelecimento de ações de curto e médio prazo, promovendo um equilíbrio distinto na vida do indivíduo.

Para Krausz,⁽⁴⁾ pode-se definir o *coaching* como um processo no qual com a ajuda especializada, o indivíduo tem expansão de consciência, revisão de seus valores, visão de mundo, aprofundando sua aprendizagem, gerando responsabilidade para a incorporação de novas habilidades e capacidades, elevando a prontidão para ações de forma eficaz e coerente.

O *coaching* como ferramenta de desenvolvimento tem sido utilizado nas organizações para, na grande maioria, executivos ou líderes que buscam desenvolver lacunas que não foram ou são preenchidas em cursos ou treinamentos em instituições formais de ensino. Assim, de forma personalizada, o *coachee* – profissional envolvido no processo de *coaching* – pode lançar mão de um recurso que o ajude a preencher estas lacunas.

O processo de *coaching* trabalha questões relacionadas ao desempenho, mudanças requeridas ou desafios específicos que o *coachee* esteja passando. Tem

como foco um resultado ou ação, sendo desenvolvido em sessões programadas de curto e médio prazo.

Diversos autores como Krausz,⁽⁴⁾ Milaré e Yoshida,⁽⁵⁾ Whitmore,⁽⁶⁾ e Ferreira,⁽⁷⁾ concordam que o processo de *coaching* é estabelecido obedecendo algumas fases, mesmo utilizando diferentes técnicas, metodologias ou papéis:

- construção de relacionamento entre *coach* e *coachee*;
- fase de *assessment* ou levantamento preliminar: momento de avaliação da necessidade, pontos a serem trabalhados
- plano de ação: definição de um plano de comum acordo entre *coach* e *coachee* para desenvolvimento;
- monitoramento: processo de avaliação do processo e acompanhamento; e
- avaliação dos resultados e fechamento: momento de avaliar o desenvolvimento de *gaps*, ganhos e todo o processo.

O processo em si é baseado na realidade, com metas que levem a um foco definido, enfim trabalha-se com objetividade.

A literatura atual sobre *coaching* mundialmente tem crescido muito desde a última década, principalmente na América do Norte e Europa. Já no Brasil ainda é um tema iniciante e não há inúmeros estudos sobre sua prática e resultados, sendo que dados da CAPES indicam que 13 estudos foram realizados no período de 1997 à 2008.

Vale ressaltar que Whitmore,⁽⁶⁾ afirma que muitos são os benefícios do *coaching* nas organizações:

- melhoria da performance e produtividade, seja do indivíduo ou equipe;
- processo de aprendizado é melhorado por tratar-se de um processo rápido;
- melhoria dos relacionamentos, principalmente entre líder e liderado;
- a organização aprende a perguntar e a ouvir;
- há uma melhor utilização das pessoas, dos recursos, das idéias, havendo maior flexibilidade e capacidade de respostas;
- mudança de cultura; e
- transformação para a vida das pessoas, fora dos muros da organização.

A implementação de uma cultura de *coaching* impõe um processo contínuo de discussão dentro da organização. Ter a clareza dos valores e princípios da mesma, objetivos atrelados a implementação de um programa, ética como norteador de comportamentos excelentes, cria uma importância para o tema e gera uma solidificação do *coaching* na organização.

A organização tem que ter finalmente como princípio o aprendizado contínuo e uma valorização efetiva do ser humano. Somente assim, demonstrando seus valores e ética, que usualmente estão em belos quadros pendurados nas paredes das organizações, é que poderá ser verificado se a organização está mesmo colocando em prática o discurso e com isto imprimindo dentro e fora da organização um novo estilo de gestão de pessoas e conseqüentemente desenvolvendo as pessoas, segundo Whitmore⁽⁶⁾.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O objetivo geral do estudo aqui relatado foi fazer um mapeamento do processo de *coaching* em indústrias da região do Vale do Paraíba Paulista. Desta forma, o estudo realizado foi caracterizado como exploratório e de abordagem quantitativa.



Selltiz *et al.*, segundo Ferreira,⁽⁷⁾ define que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo explícito ou dar condições de se construir hipóteses, contribuindo para a construção da teoria. Desta forma, estudos exploratórios tem por característica o levantamento de experiências de pessoas que tiveram contato prático ou conhecimento do objeto de estudo, contribuindo desta forma para a compreensão do fenômeno estudado.

Neste contexto, para Tadeucci,⁽⁸⁾ a abordagem quantitativa utilizada prima pela qualidade estatística do tratamento empregado aos dados coletados, com a finalidade de fornecer diretamente dados para formulação de hipóteses. Estas hipóteses devem ter correlação direta com a teoria e assim, permitem a análise de relações entre duas ou mais variáveis encontradas.

Com o objetivo de buscar esclarecimento para o problema do estudo, o universo do estudo teve a amostra constituída de sete empresas do total de 22 empresas previamente mapeadas, que foram eleitas nas 1.000 Maiores e Melhores 2009, do Guia Exame 2009 e que aceitaram responder a uma pesquisa telefônica.

De acordo com Lakatos e Marconi,⁽⁹⁾ o universo ou população de um estudo é um conjunto de seres que tenham pelo menos uma característica em comum. Desta forma, delimitar o universo a ser estudado consiste em esclarecer quais atores serão avaliados ou mapeados, estabelecendo critérios claros com por exemplo sexo, grupo a que pertencem, profissão.

Lakatos e Marconi⁽¹⁰⁾ relatam que a definição de uma parte ou amostra deve ser a mais representativa possível do todo, devendo posteriormente com base nos resultados, ser legitimado o resultado da parte como se fosse resultado do todo.

A delimitação do foco nas maiores empresas do segmento industrial, estabelecidas no Vale do Paraíba Paulista se deu pelo fato de que estas organizações são indústrias privadas, com expressividade nacional e transnacional, segmentadas nos setores químico, petroquímico, alimentos, cuidados pessoais, autopeças, metalurgia e energia, que tem como possibilidade a utilização de processos como *coaching*, que são de custo elevado, para o desenvolvimento de seus profissionais.

O instrumento escolhido para a realização do estudo foi um Roteiro de Entrevista Telefônica, previamente elaborado pela autora contendo nove perguntas fechadas, direcionado a profissionais de Recursos Humanos das empresas.

Para Tadeucci,⁽⁸⁾ a entrevista padronizada ou estruturada que se assemelha a um questionário pode ser aplicada por telefone, desde que seja composta por questões curtas ou de múltipla escolha. A entrevista telefônica, segundo a autora, é realizada uma a uma, num processo de comunicação verbal entre o pesquisador e entrevistado, numa proposta diferente dos questionários que são auto-aplicáveis.

Neste estudo, para a coleta de dados, primeiramente a autora enviou um e-mail para os profissionais de RH das empresas da amostra, explicando o propósito do estudo e agendando data e horário disponível pelo profissional de RH para o atendimento telefônico.

Estes profissionais são os responsáveis pelos programas de desenvolvimento de executivos das empresas da amostra, bem como responsáveis pela área de Recursos Humanos destas empresas.

O contato telefônico foi realizado com os profissionais de RH de todas as 22 empresas da amostra (Quadro 1), sendo que somente sete empresas (Quadro 2) se disponibilizaram a responder o roteiro de entrevista telefônica e fornecer dados para o estudo.

Quadro 1. Amostra inicial total do estudo

| EMPRESAS | CIDADE | SEGMENTO |
|------------|---------------------|-------------------------|
| Empresa 1 | São José dos Campos | Petroquímica |
| Empresa 2 | Cruzeiro | Metalúrgica |
| Empresa 3 | São José dos Campos | Autopeças |
| Empresa 4 | São José dos Campos | Cuidados Pessoais |
| Empresa 5 | Lorena | Energia |
| Empresa 6 | Guaratinguetá | Química |
| Empresa 7 | São José dos Campos | Química |
| Empresa 8 | Jacareí | Bebidas |
| Empresa 9 | Cruzeiro | Metalúrgica |
| Empresa 10 | Jacareí | Bebidas |
| Empresa 11 | São José dos Campos | Química |
| Empresa 12 | São José dos Campos | Aeronáutica |
| Empresa 13 | Taubaté | Automobilístico |
| Empresa 14 | São José dos Campos | Automobilístico |
| Empresa 15 | São José dos Campos | Metalúrgica |
| Empresa 16 | Taubaté | Componentes Eletrônicos |
| Empresa 17 | Caçapava | Alimentação |
| Empresa 18 | Pindamonhangaba | Papel |
| Empresa 19 | Pindamonhangaba | Metalúrgica |
| Empresa 20 | Taubaté | Metalúrgica |
| Empresa 21 | Lorena | Alimentação |
| Empresa 22 | Taubaté | Automobilístico |

Quadro 2. Amostra final do estudo

| EMPRESAS | CIDADE | SEGMENTO |
|-----------|---------------------|-------------------|
| Empresa 1 | São José dos Campos | Petroquímica |
| Empresa 2 | Cruzeiro | Metalúrgica |
| Empresa 3 | São José dos Campos | Autopeças |
| Empresa 4 | São José dos Campos | Cuidados Pessoais |
| Empresa 5 | Lorena | Energia |
| Empresa 6 | Guaratinguetá | Química |
| Empresa 7 | São José dos Campos | Química |

Os dados coletados foram transcritos para uma planilha Excell , de forma a permitir uma análise do mapeamento e levantamento de hipóteses para estudos futuros.

3 RESULTADOS

O objetivo desta etapa é a apresentação dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas através da pesquisa telefônica com profissionais de RH das 07 empresas da amostra final do estudo.

Das sete empresas que aceitaram participar do estudo, 57% está localizada na cidade de São José dos Campos e juntas somam 4.120 empregados. Os outros 43% das empresas localizam-se no outro extremo do Vale do Paraíba, compreendendo as cidades de Guaratinguetá, Lorena e Cruzeiro. Juntas estas empresas somam 5.454 empregados (Quadro 3)

Quadro 3. Empresas por município, segmento e nº total de empregados

| EMPRESAS | CIDADE | SEGMENTO | Nº TOTAL EMPREGADOS |
|-----------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Empresa 1 | São José dos Campos | Petroquímica | 900 |
| Empresa 2 | Cruzeiro | Metalúrgica | 4230 |
| Empresa 3 | São José dos Campos | Autopeças | 470 |
| Empresa 4 | São José dos Campos | Cuidados Pessoais | 2300 |
| Empresa 5 | Lorena | Energia | 333 |
| Empresa 6 | Guaratinguetá | Química | 891 |
| Empresa 7 | São José dos Campos | Química | 450 |

Na Entrevista Telefônica, se verificou que 43% das empresas possui um programa de *coaching* formal e 57% não (Quadro 4).

Quadro 4. A empresa possui um programa formal de *coaching*?

| SIM | NÃO |
|-----|-----|
| 43% | 57% |

Observou-se, entretanto, que dos 57% que não tem programa formal, 50% relatou fazer *coaching* informalmente através de profissionais de RH e da própria liderança.

Das empresas que possuem o programa formal de *coaching*, 67% empresas tem programas de *coaching* já implementado formalmente na organização, sendo que outros 33% tem programa implementado e já apresenta resultados para a empresa. No universo das 57% de empresas que não possuem programa formal de *coaching*, uma empresa, ou seja, 14% da amostra relatou fazer *coaching* informalmente, tendo implantado isto há um ano.

Das que tem programa de *coaching* implementado, 67% implantou o programa há 2 anos e somente 33% há mais de três anos. Nestas empresas que tem programas de *coaching* implementado formalmente, o maior foco é destinado para executivos e potenciais, sendo que somente 14% das empresas tem este programa para qualquer nível de empregado (Quadro 5).

Quadro 5. Abrangência da utilização do *coaching*

| NÍVEL | % |
|----------------------|-----|
| executivos | 71% |
| potenciais | 57% |
| qualquer funcionário | 14% |

É importante ressaltar que o número de empregados que participaram de programas de *coaching* formal em relação ao número total de empregados é relativamente baixo, conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6. Nº de Participantes x nº total empregados x nº total de executivos

| EMPRESAS | Nº DE PARTICIPANTES EM PROGRAMAS | TOTAL DE FUNCIONÁRIOS | Nº TOTAL DE EXECUTIVOS |
|-----------|----------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Empresa 1 | 40 | 900 | 34 |
| Empresa 2 | 0 | 4230 | 56 |
| Empresa 3 | 0 | 470 | 15 |
| Empresa 4 | 15 | 2300 | 100 |
| Empresa 5 | 0 | 333 | 12 |
| Empresa 6 | 8 | 891 | 33 |
| Empresa 7 | 0 | 450 | 10 |

4 DISCUSSÃO

A aplicação do Roteiro de Entrevista Telefônica permitiu mapear a realidade sobre o processo de *coaching* no Vale do Paraíba Paulista, contribuindo diretamente para a análise da situação real de como as empresas estão conduzindo este tema contemporâneo.

Conforme dados já apresentados, somente sete das 22 empresas convidadas aceitaram participar, revelando o distanciamento entre a academia e as organizações. Em suas justificativas, muitas relatavam não poder contribuir pois não tinham o programa de *coaching* implementado em sua organização, não abrindo entretanto nem a possibilidade de diálogo e exposição do tema ou realização deste mapeamento. De qualquer forma, os dados encontrados reforçam estudos como o de Ferreira⁽⁷⁾ que relata em sua Tese de Dissertação de Mestrado na USP, a dificuldade de resposta junto a amostra de empresas que formavam seu painel.

Os dados apresentados revelam que somente 43% das empresas entrevistadas tem um programa formal de *coaching*, implementado há pelo menos 01 ano na região, reforçando o quanto o tema ainda é novo e confuso nas organizações. Pode-se perceber que os profissionais de RH tinham certa dificuldade em compreender o que vinha a ser o *coaching* formal do informal, praticado na sua maioria pelos próprios profissionais de RH ou pelos líderes. Este dado reforça a fala de Hudson em Ferreira,⁽⁷⁾ na qual o tema ainda se faz confuso em várias partes do mundo e nos diversos públicos.

Outro ponto interessante dos dados é quanto a abrangência da aplicação do *coaching* nas organizações, sendo que para 71% das empresas, o *coaching* é aplicado exclusivamente para executivos e em 57% das empresas, também para potenciais. Este dado reforça o quanto as organizações estão preocupadas com o desenvolvimento das lacunas de competências, conforme relatado por Krausz,⁽⁴⁾ de seus executivos e dos futuros líderes. Por se tratar na grande maioria das vezes de um custo realmente alto, organizações focam em seus executivos e potenciais a realização de *coaching* como etapa de seus planos de desenvolvimento individual. Nestes planos entretanto, o uso do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento, conforme relato dos entrevistados, são extremamente pontuais e perceptíveis no Quadro 6, que apresenta a correlação de número de participantes em programas de *coaching* em relação ao número total de executivos e de empregados da organização.

Neste ponto, somente uma organização, equivalendo a 14% da amostra, utiliza o *coaching* formal para qualquer funcionário, porém também atrelado ao plano de desenvolvimento individual. Este dado chama atenção, pois trata-se de uma iniciativa a qual não há consonância com a literatura nacional ou internacional, a qual aborda que programas de *coaching* são focados principalmente em liderança, conforme relata Krausz.⁽⁴⁾

5 CONCLUSÃO

O momento atual que as organizações de modo geral estão vivenciando, exige das mesmas um posicionamento claro quanto ao desenvolvimento de seus funcionários e quanto ao uso de medidas de intervenção que efetivamente contribua para este propósito. Muitas organizações, entretanto, numa busca desenfreada por atingir resultados de curto prazo, entregam-se a métodos e práticas que ainda não estão claros inclusive em obras literárias sobre o assunto.

O uso indiscriminado, muitas vezes, de alguns métodos ou programas pelas organizações solidifica a dificuldade de criar-se um conceito específico para cada um.

Mesmo sendo um estudo ainda em desenvolvimento, na qual a realidade brasileira ainda é pequena em sua contribuição quando comparada com outros países, profissionais de RH cada dia mais ouvem e falam de *coaching*. Outra realidade já mapeada em alguns estudos é que não há uma clareza de conceito entre *coaching* e outras medidas de intervenção existente no mercado. Isto por sua vez, acentua a confusão criada e difundida dentro das organizações.

Frente ao movimento externo e interno das organizações, cada dia mais profissionais de Recursos Humanos têm uma exigência de seus clientes para que apontem ferramentas ou recursos que solucionem com rapidez e a baixo custo as demandas por eles apresentadas, reforça-se a necessidade de futuros estudos sobre a percepção e contribuições que programas de *coaching* geram para as organizações e indivíduos. Quando se fala do desenvolvimento da liderança e pensa-se em *coaching* como prática, deve-se aprofundar ao máximo qual o objetivo e o que há por trás desta necessidade, bem como a compreensão do que vem a ser esta prática.

Simplesmente apontar o *coaching* como uma solução, sem ter em mente os impactos culturais antes, durante e depois de uma implementação, pode fazer com que não haja sustentação do processo e com isto somente mais um modismo seja implementado, perdendo-se assim a confiança de seu cliente.

Este estudo partiu do pressuposto, reforçada pela literatura nacional e internacional previamente pesquisada, que nem todas as empresas do Vale do Paraíba trabalhariam com *coaching*, como alternativa para o desenvolvimento de seus funcionários, principalmente executivos. Os dados encontrados reforçam, junto a amostra selecionada, que realmente nem todas as empresas e seus profissionais de recursos humanos utilizam a prática do *coaching*, principalmente formalizado como prática da Gestão de Pessoas.

Expandir este estudo, aprofundando com informações mais específicas sobre o tema pode contribuir diretamente com a população de Recursos Humanos. Este profissional se não conhecer e apresentar com profundidade o tema, não há como o cliente absorver esta novidade e compreender as vantagens associadas a alternativa sugerida. Por isso, entender o que é *coaching*, como surgiu, etapas do

processo e principalmente ter em mente que é um processo, faz-se necessário para uma saudável e sustentável implementação.

Ter em mente que o *coaching* pode ser uma forma de alavancar a liderança das empresas do Vale do Paraíba na busca de resultados excelentes, contribuindo para uma expansão do indivíduo não somente no âmbito profissional mas também como pessoa, pode fazer com que organizações que acreditem no potencial efetivo de seus profissionais consigam neste momento de grande concorrência, mudanças e globalização, ter um posicionamento ótimo para enfrentar crises, buscando novas alternativas de negócios, aprendendo também a desenvolver novas competências que os ajudem a se reposicionar, se necessário, ou ultrapassar barreiras empresariais que possam surgir.

Agradecimentos

À todas as empresas e seus profissionais de Recursos Humanos que gentilmente disponibilizaram seu tempo para a Entrevista Telefônica contribuindo diretamente para o desenvolvimento da ciência.

REFERÊNCIAS

- 1 ROCHA-PINTO, S. R. Dimensões funcionais da gestão de Pessoas, Rio de Janeiro: FGV, 2007
- 2 FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Vários autores. **As pessoas na organização**, São Paulo: GENTE, 2002
- 3 DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas, São Paulo: ATLAS, 2006
- 4 KRAUSZ, R. R. Coaching Executivo: a conquista da Liderança, São Paulo: NOBEL, 2007
- 5 MILARÉ, S.A. E YOSHIDA, E.M.P. Coaching de Executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia Teoria e Prática*, 9(1), p. 86-99, 2007
- 6 WHITMORE, J. Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais, Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2006
- 7 FERREIRA, M.A.A. **Coaching – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivos e coach. Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008
- 8 TADEUCCI, M. S. R. **A Influência da implantação dos programas de participação nos resultados na administração participativa.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2001.
- 9 LAKATOS, E.M E MARCONI, M. A. Metodologia do Trabalho Científico, São Paulo: ATLAS, 2007
- 10 LAKATOS, E.M E MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados, São Paulo: ATLAS, 2008.