

DIAGNÓSTICO E MUDANÇA DE CLIMA ORGANIZACIONAL, EM UMA
AMOSTRA DE EXECUTIVOS QUE PASSARAM POR UM PROGRAMA
DE COACHING EXECUTIVO, APLICANDO A METODOLOGIA 360°

Paulo Alexandre Macedo de Almeida

Projeto de Mestrado
em Gestão de empresas

Orientador: Doutor Albino Lopes,
Prof. Associado com Agregação do ISCTE

Setembro, 2011



Instituto Universitário de Lisboa

DIAGNÓSTICO E MUDANÇA DE CLIMA ORGANIZACIONAL, EM UMA AMOSTRA
DE EXECUTIVOS QUE PASSARAM POR UM PROGRAMA DE COACHING

EXECUTIVO, APLICANDO A METODOLOGIA 360°

Paulo Alexandre Macedo de Almeida

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que está em primeiro lugar. Agradeço a meus pais pela criação e incentivo. A minha esposa e filhos pela paciência e dedicação durante meus períodos de estudo.

RESUMO

O seguinte estudo tem por objetivo geral determinar a percepção com relação ao desenvolvimento de Competências Interpessoais, para fim de diagnóstico e mudança de clima organizacional, em uma amostra de executivos que passaram por um programa de coaching executivo, aplicando a metodologia 360°. Para atingir este objetivo foi proposta uma pesquisa de tipo descritivo, usando um desenho não-experimental-transecional. A população de estudo foi composta por executivos do setor de engenharia de termoeletricas pertencentes a uma concessionária de serviços públicos brasileira que participaram de um programa de coaching executivo e que cumpriram com os seguintes requisitos: que houvesse decorrido um período de tempo mínimo de seis (6) meses desde o término do programa de coaching executivo, que fossem residentes no território nacional e, que, além disso, possuíssem uma equipe de trabalho que permitisse avaliá-los através de uma metodologia 360°, portanto deviam ter: um (1) supervisor imediato, três (3) colegas e três (3) supervisionados. A amostra foi selecionada através de uma amostragem intencional. A variável de estudo é a percepção do desenvolvimento de Competências Interpessoais dos executivos que passaram por um programa de coaching executivo, que foi medida através de um questionário ad hoc, composto por dezoito (18) itens baseados em perguntas fechadas. Foi utilizada uma escala Likert de resposta do um (1) ao quatro (4), onde, um (1) representava “nunca”, dois (2) “raramente”, três (3) “frequentemente” e quatro (4) “sempre”, mais cinco perguntas abertas (apenas para os executivos do coaching). Os dados obtidos foram tratados estatisticamente através de uma análise descritiva, da qual foi possível evidenciar que os diferentes atores envolvidos em uma metodologia 360° coincidem em que o grupo total de competências, que encerra a dimensão Competências Interpessoais, está presente “com frequência” na atuação profissional cotidiana dos executivos coachees. Estes, por sua vez, se auto-percebem com uma pontuação mais alta que a percepção que sua equipe de trabalho tem deles.

Palavras-chave: *coaching*, diagnóstico 360°, competências, interpessoal.

SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO JEL:

M1 Business Administration

M12 Personnel Management

ABSTRACT

The following study aims to determine the general perception with regard to the development of interpersonal skills, for purposes of diagnosis and change of organizational climate in a sample of executives who have gone through an executive coaching program, applying the methodology 360. To achieve this goal we proposed a descriptive survey, using a non-experimental design-transeccional. The study population was composed of thermoelectric industry executives belonging to a Brazilian utility company who participated in an executive coaching program and who met the following requirements: that there was a period of time elapsed at least six (6) months from the end of the coaching program executive, who were resident in the country and who also possessed a team that allowed to evaluate them using a method 360, therefore should have: one (1) immediate supervisor, three (3) colleagues and three (3) supervised staff. The sample was selected through a purposeful sampling. The outcome measure is the perception of the development of interpersonal skills of executives who have had an executive coaching program, which was measured by an ad hoc questionnaire, composed of eighteen (18) items based on closed questions. It was used a Likert scale response of one (1) to four (4), where one (1) represented "never", two (2) "rarely", three (3) "often" and four (4) "always", another five open questions (only for executives coaching). The data were statistically analyzed using a descriptive analysis, which could show that the different actors involved in a method 360 ° agree that the total pool of skills, is present "often" in the performance coachees everyday professional executives. These, in turn, perceive themselves with a score higher than the perception that their staff have them.

Keywords: coaching, diagnostics 360, skills, interpersonal.

JEL CLASSIFICATION SYSTEM:

M1 Business Administration

M12 Personnel Management

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABELAS	vi
ÍNDICE DE QUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
1 INTRODUÇÃO.....	12
2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
3 OBJETIVOS.....	23
3.1 Objetivo geral.....	23
3.2 Objetivos Específicos	23
4 MARCO TEÓRICO	25
4.1 <i>Coaching</i>	25
4.1.1 Definição de <i>Coaching</i>	25
4.1.2 Tipos de <i>Coaching</i>	27
4.1.3 Benefícios do <i>coaching</i>	29
4.2 Competências.....	30
4.2.1 Definição de Competência.....	30
4.2.2 <i>Competências Interpessoais</i>	32
4.2.3 Metodologia de avaliação 360° ou retroalimentação por múltiplas fontes.....	33
5 MARCO REFERENCIAL	36
6 METODOLOGIA DE PESQUISA	38
6.1 Desenho e tipo de pesquisa.....	38
6.2 População.....	39
6.3 Unidade de análise	40
6.4 Amostra.....	40
6.5 Variáveis: definição conceitual e operacional	42
6.6 Técnica e Instrumento de coleta de dados	45
6.7 Procedimento de coleta de dados.....	47
6.8 Processamento estatístico dos dados	48
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
7.1 Descrição dos dados pessoais	51
7.1.1 Sexo	51

7.1.2	Idade	52
7.1.3	Instrução Formal.....	54
7.1.4	Tempo de empresa.....	55
7.2	Análises estatísticas dos resultados da variável pesquisada	56
7.2.1	Resultados de determinação da percepção dos diferentes atores envolvidos na metodologia 360°	56
7.3	Resultados da comparação das percepções entre os atores envolvidos em uma metodologia 360°	86
7.4	Resultados da determinação da opinião dos executivos com relação ao programa de <i>coaching</i> executivo.....	90
7.5	Discussão dos resultados da variável estudada.....	97
8	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	105
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
10	ANEXOS.....	110
10.1	ANEXO A1	110
	Carta de apresentação e questionário para o executivo	110
10.2	ANEXO A2	114
	Carta de apresentação e questionário para os supervisores	114
10.3	ANEXO A3	117
	Carta de apresentação e questionário para os colegas	117
10.4	ANEXO A4	120
	Carta de apresentação e questionário para os supervisionados	120

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. - Definições de competências.....	31
Tabela 2. - Dados da amostra.....	41
Tabela 3. - Coeficientes Alpha de Cronbach por cada uma das <i>Competências Interpessoais</i>	47
Tabela 4. - Distribuição por sexo.....	51
Tabela 5. - Distribuição por idade.....	52
Tabela 6. - Distribuição por instrução formal.....	54
Tabela 7. - Distribuição por tempo de empresa.....	55
Tabela 8. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos.....	57
Tabela 9. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para o <i>Gerenciamento de Conflitos</i>	58
Tabela 10. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a <i>Flexibilidade</i>	59
Tabela 11. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a <i>Comunicação Eficaz</i>	60
Tabela 12. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a <i>Empatia</i>	61
Tabela 13. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para o <i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	62
Tabela 14. - Total de médias com relação às <i>Competências Interpessoais</i> segundo a autopercepção dos executivos.....	63
Tabela 15. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores.....	64
Tabela 16. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para o <i>Gerenciamento de Conflitos</i>	65
Tabela 17. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a <i>Flexibilidade</i>	66
Tabela 18. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a <i>Comunicação Eficaz</i>	67
Tabela 19. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a <i>Empatia</i>	68

Tabela 20. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para o <i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	69
Tabela 21. - Total de médias com relação às <i>Competências Interpessoais</i> segundo a percepção dos supervisores.....	70
Tabela 22. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas.....	71
Tabela 23. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para o <i>Gerenciamento de Conflitos</i>	72
Tabela 24. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a <i>Flexibilidade</i>	73
Tabela 25. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a <i>Comunicação Eficaz</i>	74
Tabela 26. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a <i>Empatia</i>	75
Tabela 27. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para o <i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	76
Tabela 28. - Total de médias com relação às <i>Competências Interpessoais</i> segundo a percepção dos colegas.....	77
Tabela 29. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados.....	79
Tabela 30. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para o <i>Gerenciamento de Conflitos</i>	80
Tabela 31. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a <i>Flexibilidade</i>	81
Tabela 32. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a <i>Comunicação Eficaz</i>	82
Tabela 33. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a <i>Empatia</i>	83
Tabela 34. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para o <i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	84
Tabela 35. - Total de médias com relação às <i>Competências Interpessoais</i> segundo a percepção dos supervisionados.....	85
Tabela 36. - Total de médias com relação às <i>Competências Interpessoais</i> segundo os diferentes atores da metodologia 360°.....	86

Tabela 37. - Estatística descritiva das diferentes percepções de executivos, supervisores, colegas e supervisionados.....	87
Tabela 38. - Estatísticas descritivas das diferentes percepções por competências...	88
Tabela 39. - Respostas à pergunta aberta nº. 1.....	90
Tabela 40. - Respostas à pergunta aberta nº. 2.....	91
Tabela 41. - Respostas à pergunta aberta nº. 3.....	92
Tabela 42. - Respostas à pergunta aberta nº. 4.....	93
Tabela 43. - Respostas à pergunta aberta nº. 5 (I parte).....	94
Tabela 44. - Respostas à pergunta aberta nº. 5 (II parte).....	95

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. – Indicadores..... 43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. - Avaliação 360° do desenvolvimento de <i>Competências Interpessoais</i> ..	35
Gráfico 2. - Distribuição por sexo.....	52
Gráfico 3. - Distribuição por idade.....	53
Gráfico 4. - Distribuição por instrução formal.....	54
Gráfico 5. - Distribuição por tempo de empresa.....	55
Gráfico 6. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos.....	57
Gráfico 7. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para o <i>Gerenciamento de Conflitos</i>	58
Gráfico 8. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a <i>Flexibilidade</i>	59
Gráfico 9. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a <i>Comunicação Eficaz</i>	60
Gráfico 10. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a <i>Empatia</i>	61
Gráfico 11. - Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para o <i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	62
Gráfico 12. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores.....	64
Gráfico 13. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para o <i>Gerenciamento de Conflitos</i>	65
Gráfico 14. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a <i>Flexibilidade</i>	66
Gráfico 15. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a <i>Comunicação Eficaz</i>	67
Gráfico 16. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a <i>Empatia</i>	68
Gráfico 17. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para o <i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	69
Gráfico 18. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas.....	72
Gráfico 19. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para o <i>Gerenciamento de Conflitos</i>	73

Gráfico 20. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a <i>Flexibilidade</i>	74
Gráfico 21. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a <i>Comunicação Eficaz</i>	75
Gráfico 22. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a <i>Empatia</i>	76
Gráfico 23. - Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para o <i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	77
Gráfico 24. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados.....	79
Gráfico 25. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para o <i>Gerenciamento de Conflitos</i>	80
Gráfico 26. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a <i>Flexibilidade</i>	81
Gráfico 27. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a <i>Comunicação Eficaz</i>	82
Gráfico 28. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a <i>Empatia</i>	83
Gráfico 29. - Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para o <i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	84
Gráfico 30. - Estatística descritiva das diferentes percepções de executivos, supervisores, colegas e supervisionados.....	87
Gráfico 31. - Estatísticas descritivas das diferentes percepções por competências..	88
Gráfico 32. - Respostas à pergunta aberta nº. 1.....	90
Gráfico 33. - Respostas à pergunta aberta nº. 2.....	91
Gráfico 34. - Respostas à pergunta aberta nº. 3.....	92
Gráfico 35. - Respostas à pergunta aberta nº. 4.....	93
Gráfico 37. - Respostas à pergunta aberta nº. 5 (I parte).....	95
Gráfico 37. - Respostas à pergunta aberta nº. 5 (II parte).....	96

1 INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por pessoas que se relacionam entre si para tentar atingir uma série de objetivos compartilhados, neste sentido, observa-se com clareza a importância fundamental do fator humano para a obtenção dos resultados. Por esta razão, a gestão de Gestão de Empresas se propõe melhorar também a relação entre a organização e seus funcionários, equilibrando ao máximo possível a satisfação das pessoas com as metas da organização.

Atualmente, as organizações se caracterizam por movimentarem-se em um meio extremamente competitivo e exigente, onde a quantidade, a velocidade e a profundidade das mudanças aumentam constantemente. Isto exige que seus membros sejam capazes de assimilar as mudanças necessárias que permitam à organização ter sucesso no futuro.

Desta maneira, a Gestão de Empresas, através da gestão de recursos humanos, se encarrega de proporcionar as capacidades demandadas pela organização, ao mesmo tempo em que desenvolve competências no indivíduo com a finalidade de estimular sua efetividade no cargo.

O recurso mais importante com o qual conta uma empresa é o Recurso Humano, portanto, o desenvolvimento profissional é um investimento para a organização, pois os resultados que se obtêm dela não apenas beneficiam o empregado, mas contribuem para o alcance dos objetivos empresariais.

A utilização efetiva dos recursos humanos depende da correta aplicação dos modelos de treinamento e desenvolvimento, no entanto, a escolha de um em particular deriva das necessidades demandadas pela organização e pelo indivíduo.

Neste sentido, pode-se definir o *coaching* como uma opção de desenvolvimento. O *coaching* pode ser considerado como uma ferramenta que favorece o crescimento profissional das pessoas com a finalidade de alcançar sua satisfação pessoal e a da organização (KRAUSZ, 2007).

Basicamente, define-se como uma interação entre um *coach* e um *coachee* em um contexto produtivo e orientado a resultados (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

Neste contexto, a presente pesquisa pretende determinar a percepção com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais*, em uma amostra de executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, aplicando a metodologia 360°.

Este estudo contribuirá consideravelmente para as práticas atuais em matéria de Gestão de Empresas por ser uma nova fonte de conhecimento; para os funcionários de uma organização, já que a informação obtida pode converter o *coaching* em uma possibilidade de escolha no momento de desenvolver ou fortalecer uma série de competências; para as empresas, dado que podem observar os resultados depois de ter proporcionado estes programas de *coaching* e, por último, para as empresas consultoras que oferecem assessoria servindo-se desta ferramenta, já que proporcionará um maior alcance para seus programas.

O desenvolvimento da presente pesquisa se encontra estruturado em VIII capítulos:

O Capítulo I, dedicado à introdução.

O Capítulo II, dedicado à proposição do problema, sua localização dentro do contexto referencial atual, assim como também, seus antecedentes e sua justificativa.

O Capítulo III, consagrado aos objetivos da pesquisa, onde se encontram o objetivo geral e os objetivos específicos.

O Capítulo IV, destinado ao marco teórico da pesquisa, onde se encontra a revisão bibliográfica dividida em 2 seções, a saber:

1. *Coaching*
2. Competências

O Capítulo V encontra-se constituído pelo marco referencial da empresa que compôs a unidade de análise no estudo.

O Capítulo VI refere-se a todos os aspectos de caráter metodológico, tais como:

1. Desenho e tipo de pesquisa
2. População
3. Unidade de análise
4. Amostra
5. Variáveis: definição conceitual e operacional
6. Técnica e Instrumento de coleta dos dados
7. Procedimento de coleta de dados
8. Processamento estatístico de dados

O Capítulo VII, composto pela análise e discussão dos resultados, no qual se observam os cálculos realizados com os dados obtidos, analisados em termos pontuais, percentuais e de médias, para finalizar com uma análise qualitativa.

O Capítulo VIII, dedicado às conclusões e recomendações, onde, em primeiro lugar, sintetizam-se os resultados obtidos no capítulo anterior e, em segundo lugar, expressam-se idéias que permitem dar continuidade ao presente estudo.

Finalmente, apresentam-se as referências bibliográficas e os anexos que compõem a presente pesquisa.

2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA

O meio competitivo demanda mudanças, a velocidade exponencial com que nascem, competem e morrem as idéias leva a proposição da necessidade de gerir as organizações de forma muito diferente da que se fazia há anos atrás (KRAUZS, 2007).

Por esta razão, as empresas inovadoras mostram uma tendência crescente de buscar aprimorar o desenvolvimento profissional de seus funcionários. A competitividade não é um atributo independente do pessoal, pelo contrário, se uma organização é competitiva será porque seu pessoal é competitivo.

A empresa deve considerar o desenvolvimento da carreira profissional como uma estratégia chave se deseja manter-se no mercado.

O desenvolvimento profissional não é uma exigência a ser cumprida por parte de todo empregador, mas um requisito indispensável para o sucesso de toda organização, nesse sentido:

O *coaching* é um relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que alcance os resultados ou seguir determinado caminho. Não significa apenas um compromisso com resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal. O *coaching* é um relacionamento que produz novas competências, impulsiona talentos e estimula potencialidades no qual todos os envolvidos saem ganhando (DIAS et al, 2005, p. 53).

Neste contexto, o desenvolvimento profissional passa a ser entendido como uma atividade organizada, estruturada e em contínuo processo, cujo objetivo é enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes. Dessa forma, não deve se apoiar unicamente nos esforços individuais, mas ser visto como uma tarefa compartilhada, como uma estratégia de desenvolvimento organizacional.

A organização possui objetivos bem determinados e pode estimular seus integrantes que contribuam para alcançá-los. Esta atitude tem um efeito duplo: evitar que os esforços dos funcionários se dispersem, conduzindo-se a objetivos e campos

alheios aos que se a empresa propõe, e assegurar que todos conhecem bem as oportunidades apresentadas pela organização, pois segundo KRAUZS(2007, p. 185):

A falta de objetivos e metas claras e viáveis, bem como a ausência de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional prejudicam o aproveitamento ótimo do potencial das pessoas, limitando a sua capacidade de contribuir.

De fato, como defende Armênio Rego (2007), a aprendizagem e o desenvolvimento se converteram em fatores essenciais das companhias e organizações ao ter que enfrentar mudanças rápidas no mercado global.

O modelo de treinamento tradicional se acha diante de um enorme desafio: estimular uma mudança sustentada no comportamento, que deu lugar à evolução de novos modelos, como o *coaching*, que surge para satisfazer as necessidades das companhias e organizações de todo mundo (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

Neste sentido, o *coaching* pode ser considerada como uma ferramenta que ajuda às pessoas a crescerem profissionalmente de forma a conseguir sua satisfação e a da organização (KRAUSZ, 2007).

Perry Zeus e Suzanne Skiffington (2005) definem o *coaching* essencialmente como uma conversa, ou seja, um diálogo entre um *coach*(treinador) e um *coachee*(treinando) em um contexto produtivo e orientado a resultados que por sua vez consiste em ajudar às pessoas a acessar o que sabem.

O *coaching*, frente às ferramentas tradicionalmente empregadas para o desenvolvimento, possui duas vantagens que podem ser observadas diretamente. A primeira, e talvez a mais importante, é sua condição de “face a face”, ou seja, o executivo não se sente posto em evidência, como pode ocorrer nos treinamentos em grupo, e o medo de que sua imagem fique prejudicada ao falar de suas dúvidas, desaparece. Além disso, desenvolve-se em um clima de absoluta confiança e confidencialidade e se segue um processo totalmente personalizado.

A segunda vantagem reside em que ao tratar-se de uma pessoa externa, o *coach* ajuda a desenvolver uma percepção adequada da realidade e consegue posicionar-se a

partir de uma perspectiva mais ampla no momento de abordar diferentes situações, o que leva a soluções a partir de outros pontos de vista que não haviam sido contemplados (KRAUZS, 2007)

Por esta razão, em âmbito mundial, empresas como a EletroPaulo, Basf, Coca-Cola, Dell, Gerda, Petrobras, Rede Globo, entre muitas outras, começam a desenvolver o tema do *coaching* como ferramenta para a concorrência mundial (ICI, 2011).

Por sua vez, Brasil conta com um grande número de *coaches* certificados e disseminados em atividades empresariais ou pessoais. Diversas empresas brasileiras, como Petrobras, EletroPaulo, Bradesco, Porto Seguro, Docol, Melhoramentos e Banco Central do Brasil, aplicam *coaching* para que o indivíduo se sinta identificado com o trabalho que realiza e com a organização à qual pertence (FOCCS, 2011).

Para Zeus e Skiffington (2005, p. 6), o *coaching* pode-se dividir em três grandes áreas: o *coaching* organizacional (*business coaching*), o *coaching* pessoal (*life skills coaching*) e o *coaching* executivo (*executive coaching*):

- O *coaching* organizacional incorpora o *coaching* pessoal e o *coaching* executivo de equipes em grandes organizações, incluindo as autoridades locais e as instituições públicas, além dos proprietários e diretores de pequenas e médias empresas e outras organizações.
- O *coaching* pessoal, por sua vez, trabalha com indivíduos em transição para desenvolver determinados aspectos de sua vida pessoal, interpessoal e espiritual.
- Por último, o *coaching* executivo, costuma trabalhar com um executivo, diretor ou equipe de executivos em grandes organizações para desenvolver técnicas interpessoais ou de liderança.

A presente pesquisa se dedicou ao estudo do *coaching* executivo, por ser uma forma de aprendizagem muito personalizada que implica em ajudar individualmente os executivos para que obtenham o máximo de benefícios da aprendizagem para

empreender ações eficazes, melhorar resultados e/ou para crescimento pessoal, além de obter melhores resultados empresariais para a organização.

O *coaching* executivo está muito relacionado com o delineamento, ao desenvolvimento de uma mudança e uma aprendizagem contínua e, como tal, envolve o entendimento dos pontos fortes do indivíduo, ao mesmo tempo em que se reconhecem e superam os pontos fracos (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

Além disso, é considerada muito importante porque procura alcançar os objetivos estabelecidos através do desenvolvimento de um plano de ação, o que o *coachee* considerará fundamental para o alcance do sucesso profissional.

Segundo Zeus e Skiffington (2000) existem diversos tipos de *coaching* executivo, no entanto, consideram que são apenas quatro as categorias mais exaustivas e mais úteis: *coaching* executivo para competências (*coaching for skills*), o *coaching* executivo para resultados (*coaching for performance*), o *coaching* executivo para desenvolvimento (*coaching for development*) e o *coaching* executivo para a *schedule* (*coaching for the executive's agenda*)¹.

Com relação à *coaching* executivo para o desenvolvimento, pode-se dizer que se concentra na carreira profissional futura ou em um novo papel de liderança do executivo e implica a avaliação e o esclarecimento de expectativas para o crescimento futuro e o desenvolvimento de competências essenciais (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

Neste sentido, utilizou-se a classificação de Zeus e Skiffington (2005) quanto às áreas de aplicação do *coaching* executivo e sua vinculação com o desenvolvimento de competências, tanto para potencializar o desempenho pessoal do executivo como para que ele possa aplicar em seus grupos de trabalho as competências obtidas graças ao programa de *coaching*.

Quanto a competências, Boyatzis (citado por FLEURY, FLEURY, 2001), define-as como características subjacentes a uma pessoa, que estão eventualmente relacionadas com uma atuação bem-sucedida em um posto de trabalho.

¹ Agendamento de compromissos (tradução livre do autor)

Estas características se encontram entre os principais benefícios e objetivos que, segundo, Zeus e Skiffington (2005, p. 106), o *coaching* pode oferecer:

- Desenvolvimento de *Competências Interpessoais*: são aquelas características que se referem às diferentes capacidades que fazem com que as pessoas consigam uma boa interação social com as demais.
- Desenvolvimento de técnicas: supõem uma combinação de habilidades manuais e capacidades cognitivas que possibilitam o desempenho profissional.
- Desenvolvimento de capacidades organizacionais: são as características que refletem destrezas e habilidades relacionadas com o entendimento da totalidade da organização.

Para efeitos desta pesquisa, tomou-se unicamente o que os autores propunham como *Competências Interpessoais*, já que, dada suas características, as mesmas podem ser consideradas como genéricas para todas as intervenções de *coaching* executivo.

Muitos autores pesquisaram sobre o desenvolvimento de competências. Na Universidade de São Paulo, realizaram-se algumas pesquisas, entre as quais a de Patrícia Portella Prado Galhano que em sua Tese de Doutorado “Competências Críticas e Gestão de Conhecimento em empresas concessionárias de distribuição de energia elétrica após o advento do marco regulatório” (2009) procuraram observar como as mudanças no marco regulatório da atividade de distribuição de energia elétrica interferiram na maneira de gerir conhecimentos e competências: Companhia Energética de São Paulo (Elektro).

Obteve-se como resultado que empresas que atuam sob ambientes fortemente regulados, como é o caso do setor energético, precisaram rever suas competências críticas diante de mudanças no ambiente externo (marco regulatório), resultando em demanda efetiva para de novos conhecimentos e de meios mais eficazes de geri-los.

Por outro lado, outro estudo que se pode destacar é “Competências necessárias à gestão de pessoas: um estudo de caso no Departamento de Manutenção da ELETROSUL” de Eduardo Nicolazzi (2004) onde se conclui que o programa de desenvolvimento de competências deve ser baseado na implantação de projetos de desenvolvimento dos chefes de setores e que, nesse sentido, o “treinamento gerencial, devidamente planejado e de acordo com as necessidades [individuais] detectadas”, deve ser “constante e permanente” (p. 50)” (grifo nosso).

Neste contexto, também é importante assinalar os estudos realizados em *coaching* por Bianca Snaiderman, que em sua Tese de Doutorado, “A contribuição do *Coaching* executivo para o aprendizado individual: a percepção dos executivos” (2010) procurou pesquisar “se de fato o *coaching* executivo gera aprendizado individual”. A autora conclui que esse aprendizado:

A pesquisa acadêmica sobre *Coaching* executivo deve ser vistas pelos pesquisadores da área de Organizações como um tema a ser explorado com mais profundidade no século XXI uma vez que o mesmo pode fornecer grandes contribuições não só para a questão de aprendizagem como também para o entendimento das novas relações de trabalho no mundo corporativo (p. 106-107).

Por sua vez, Sueli Aparecida Milaré em sua Tese de Doutorado “Intervenção breve em organizações: mudança em *coaching* de executivos” (2008), realiza um estudo focado em fazer uma avaliação da eficiência de um programa de *coaching* executivo para gerentes. Em suas conclusões afirma que o programa de *coaching* é eficiente, possibilitando promover e desenvolver novas competências individuais que facilitem o alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, Sônia de Oliveira Braga, em sua Dissertação de Mestrado “O *coaching* ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho” (2007) buscaram avaliar a eficiência do *coach* ontológico no processo de desenvolvimento de equipes de trabalho e de líderes. Seu resultado foi favorável ao *coaching* no sentido de que houve expressiva melhora nos resultados das equipes pesquisadas após a aplicação das técnicas de *coaching*.

Dado que não foram abrangidas todas as possibilidades de pesquisa, considerou-se importante estudar a percepção que os executivos têm do desenvolvimento de suas *Competências Interpessoais* depois de passarem por um programa de *coaching* executivo.

Por percepção se entende o “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (ROBBINS, 2002, p. 2).

Para efeitos desta pesquisa, a percepção foi estudada a partir de uma visão de 360°, ou seja, considerou-se a informação avaliadora quanto ao desenvolvimento de competências dos executivos, por parte de seus supervisores, seus colegas, seus supervisionados e de si mesmos (CRAIDE, ANTUNES, 2004).

Desta maneira buscou-se verificar se o *coaching* executivo promove o crescimento e a aprendizagem individual e, por sua vez, se a equipe de trabalho do executivo observa as mudanças.

O que se propõe através do *coaching* executivo é que os executivos atinjam altos níveis de desempenho e satisfação por compromisso pessoal e não pela obrigação de realizar certas funções. Da mesma maneira, sustenta-se que os executivos, além de conseguirem competências-chaves para seu desenvolvimento profissional, possam ajudar a desenvolver novas capacidades e conhecimentos nas pessoas que têm sob sua responsabilidade.

Através de programas de *coaching* executivo os executivos são auxiliados a se tornarem mais eficazes em seus cargos. Não apenas os funcionários se beneficiam disso, mas também as empresas.

A partir do ponto de vista empresarial, contemplar o programa de *coaching* executivo pressupõe a perfeita adequação e desenvolvimento do potencial do executivo à realidade mutável. A partir do ponto de vista pessoal, crescem os níveis de confiança e autoestima e reforça-se o grau de satisfação pessoal.

Tudo isto tem uma grande importância, pois no meio competitivo em que se encontram as empresas é importante avaliar como o investimento que as mesmas realizam em seus funcionários retorna em desenvolvimento profissional e produtividade, o que indiscutivelmente traz grandes benefícios para o crescimento de seu pessoal e conseqüentemente o da organização.

Neste sentido, a realização deste estudo é útil por ser uma nova fonte de conhecimento a respeito das práticas atuais em matéria de Gestão de Empresas. Também proporciona a informação necessária aos funcionários de uma organização, no sentido de converter-se em uma possibilidade de escolha no momento em que se desejar desenvolver ou fortalecer uma série de competências que o levarão a seu desenvolvimento profissional.

Por sua vez, as empresas poderão tomar consciência dos resultados obtidos por ter proporcionado programas de *coaching* executivo proveitosos para a formação de seus executivos e assim poder reforçar as competências que favorecem à razão de ser do negócio. Por outro lado também se torna benéfico para todos aqueles consultores que trabalham com esta ferramenta, na medida em que proporcionará maior legitimidade à aplicação do programa.

Neste contexto, torna-se importante realizar um estudo que responda à seguinte questão: Qual é a percepção com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* em uma amostra de executivos depois de haverem passado por um programa de *coaching*, aplicando a metodologia 360°?

3 OBJETIVOS

Nesta pesquisa se definiu um objetivo geral que procurou responder a pergunta de pesquisa, que representa o propósito básico do estudo.

3.1 Objetivo geral

Determinar a percepção com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais*, em uma amostra de executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, aplicando a metodologia 360°.

Como uma derivação do objetivo geral, apresentam-se os objetivos específicos, que surgem como consequência da identificação das dimensões que podem ser encontradas ao estudar a variável.

3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar a percepção dos diferentes atores envolvidos em uma metodologia 360°:

1.1 Determinar a autopercepção dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais*.

1.2 Determinar a percepção dos supervisores dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* em seu supervisionado.

1.3 Determinar a percepção dos colegas dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* em seus pares.

1.4 Determinar a percepção dos supervisionados dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo com relação ao desenvolvimento de competências em seu supervisor.

2. Comparar as percepções entre os atores envolvidos em uma metodologia 360° com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* nos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

3. Determinar a opinião dos executivos com relação ao programa de *coaching* executivo.

Para o alcance dos objetivos propostos anteriormente, foi necessária a revisão de material bibliográfico relacionado a este estudo, as consultas com especialistas e a operacionalização das variáveis.

Posteriormente, foi elaborado um questionário que permitiu a coleta de dados, os quais constituem uma valiosa contribuição para a pesquisa.

4 MARCO TEÓRICO

O principal objetivo deste capítulo é informar todos aqueles elementos teóricos necessários que permitem entender a estratégia gerencial do diagnóstico de competências.

Em primeiro lugar, expõem-se os principais aspectos do *coaching* como sua definição e atores: *coach* e *coachees*, entre outras questões. Em segundo lugar, assinalam-se as idéias básicas a respeito das competências profissionais, bem como das competências que pode ser desenvolvidas com ajuda do *coaching* executivo, segundo os autores Zeus e Skiffington (2005).

Em seguida, aborda-se o tema competências e *Competências Interpessoais*, para finalizar com os aspectos mais relevantes quanto a percepção e a avaliação 360°.

Todos estes elementos teóricos estão diretamente relacionados com os objetivos da pesquisa, já que, o que se procura é determinar a percepção do desenvolvimento de *Competências Interpessoais*, em uma amostra de executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, aplicando a metodologia 360°.

4.1 *Coaching*

4.1.1 Definição de *Coaching*

Perry Zeus e Suzanne Skiffington (2000), definem que o *coaching* é, essencialmente uma conversa, ou seja, um diálogo entre um *coach* e um *coachee* em um contexto produtivo e orientado a resultados que por sua vez consiste em ajudar às pessoas a acessar o que sabem. Um *coach* assiste, apoia e estimula os indivíduos para que encontrem suas próprias respostas. O *coach* observa atitudes, define o cenário das novas ações e depois colabora com o indivíduo para pô-las em prática.

Através de diversas técnicas de *coaching*, tais como escutar, refletir, fazer perguntas e fornecer informação, os *coaches* aprendem a corrigir seu próprio comportamento e criam suas próprias perguntas e respostas, estimulando o *coachee* a “calibrar seu senso de realidade e suas competências de gestor/executivo” (KRAUSZ, 2007, p. 69).

O *coaching* guarda uma relação estreita com a formulação de perguntas adequadas, assim como a facilitação de respostas. Um *coach* compromete-se com uma aliança de colaboração com o indivíduo para estabelecer e esclarecer a finalidade e os objetivos, e desenvolver um plano de ação destinado a sua consecução (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

O *coaching*, segundo Rego (2007), está muito relacionado com a mudança e a transformação, com a capacidade humana de crescer, modificar comportamentos inadaptados e gerar novas ações satisfatórias. Mudar velhas atitudes e hábitos pode ser difícil, mesmo que o indivíduo reconheça que são prejudiciais ou que nos impedem avançar. O *coach* observa estes hábitos, abre novas possibilidades e presta seu apoio no processo de mudança.

O *coaching*, através de uma metodologia de trabalho, envolve apenas dois atores: o *coach* e o *coachee*.

O *coach* é a figura chave no processo de *coaching* e sua característica principal é que se reúne periodicamente com o executivo. O *coach* deve ser um profissional no mundo empresarial, que tem experiência comprovada na alta direção e que tenha participado de processos de formação e recolocação de executivos. O tratamento entre ambos será sempre de igual para igual, como uma relação entre colaboradores cujo fim é conseguir uma meta comum (KRAUSZ, 2007).

O *coachee* é o participante que receberá o processo de *coaching*. Nesta intervenção, procura seu desenvolvimento pessoal, profissional e o alcance de uma harmonia sinérgica com o desenvolvimento de sua equipe de trabalho e conseqüentemente com toda a organização, pois “tal sinergia é gerada por um sentimento de identificação, da existência de algo em comum, de pertinência, da proximidade, de nivelamento isento de jogos de poder” (KRAUSZ, 2007, p. 145).

A satisfação das pessoas que recebem *coaching* aumenta consideravelmente ao perceberem o interesse da empresa em seu desenvolvimento pessoal. Os resultados podem ser observados em muito curto prazo, quando há dedicação e disciplina na implementação do plano (REGO, 2007).

4.1.2 Tipos de *Coaching*

Atualmente, o *coaching* pode ser dividido em três grandes áreas: *coaching* pessoal (*life skills coaching*), *coaching* organizacional (*business coaching*) e *coaching* executivo (*executive coaching*).

4.1.2.1 *Coaching* pessoal

No *coaching* pessoal, entre o *coach* e o *coachee* consegue-se uma sinergia de colaboração capaz de impulsionar ao indivíduo a que cumpra seus objetivos e ambições de uma forma fácil e rápida:

There have been continual changes and developments in the life skills model over the past few decades [...] However, what is more relevant in the discussion is the degree to which *life skills coaching* has, from about the late 1980's, infiltrated into the private sector and become part of our everyday vocabulary. It has evolved into an individual relationship between a *coach* and a *coachee* to bring about life transforming experiences. *Life skills coaching* is about clarifying values and visions, and setting goals and new actions so that an individual may lead a more satisfying, successful and fulfilling life (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005, p. 6)².

²Tem havido profundas mudanças e desenvolvimentos no modelo de competências pessoais, no entanto, o mais importante nesta discussão é o grau em que *coaching* pessoal conseguiu, desde o fim da década de 80, introduzir-se no setor privado convertendo-se em parte do vocabulário. Evoluiu em uma relação individual entre um *coach* e um *coachee* destinadas a promover experiências de transformação da vida. O *coaching* pessoal trata do esclarecimento de valores e visões, bem como do estabelecimento de objetivos e novas ações para que o indivíduo possa levar uma vida mais satisfatória, bem-sucedida e plena. (tradução livre do autor)

A maior parte dos contratos de *coaching* pessoal se estabelecem em períodos de três a seis meses. As sessões costumam ser semanais, seja pessoalmente, por telefone, por correio eletrônico ou uma combinação das três (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

4.1.2.2 *Coaching* organizacional

Segundo Zeus e Skiffington (2005), o *coaching* organizacional pode ser aplicado a todo tipo de empresa, desde o *coaching* individual ou de equipes de executivos de grandes corporações, até o de proprietários e diretores de pequenas empresas e outras organizações.

Cada vez é maior o número de diretores de empresas e organizações que solicitam os serviços de *coaches* empresariais para que os ajudem a estimular e desenvolver seus negócios e seu pessoal. Neste sentido, segundo os autores (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005), torna-se cada vez mais habitual que as empresas percebam que seus executivos estão absorvidos no dia a dia de seus afazeres profissionais e não se dão conta de suas necessidades de desenvolvimento, agregação de valor para os clientes e equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional.

4.1.2.3 *Coaching* executivo

O *coaching* executivo, para Zeus e Skiffington (2005), é um produto dos programas de desenvolvimento executivo e, foi definido pela primeira vez em 1985 para fazer parte dos cursos de desenvolvimento da liderança. Ainda que o *coaching* executivo venha ganhando aceitação entre as firmas de consultoria desde o início da década de 1990, foi apenas no final desta década que prosperou, com a contratação de *coaches* pessoais por parte de muitas companhias e organizações.

Existem muitas definições para o *coaching* executivo, cada uma das quais faz referência a diferentes aspectos do processo, por este motivo, para os fins deste trabalho, utilizou-se o conceito de Kilburg, que facilita uma definição prática e bem delimitada do que implica esta disciplina:

[...] *coaching* é uma relação de assessoramento entre um executivo – com autoridade e responsabilidade gerencial – e um consultor que usa práticas e métodos comportamentais para assessorar seu cliente na conquista de um conjunto de metas que possibilitem incrementar seu desempenho profissional e sua satisfação pessoal, contribuindo para a efetividade da organização, por meio de um acordo formal entre os envolvidos (Kilburg, 2001 apud FERREIRA, CASADO, 2010, p. 9)

Entre as diversas razões que justificam o crescente reconhecimento da necessidade e os benefícios derivados do *coaching* executivo, encontra-se: um aumento do estresse e do fracasso executivo, um questionamento as suas técnicas interpessoais e pessoais, bem como a estilos de gestão inadequados e/ou obsoletos (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

4.1.3 Benefícios do *coaching*

Entre os benefícios que traz consigo o *coaching* como uma ferramenta para o desenvolvimento profissional, Krausz (2007) cita a melhora das relações interpessoais, melhor qualidade de vida no trabalho, emprego mais eficiente das potencialidades individuais e dos recursos na organização, respostas mais rápida e eficiente a diferentes situações, bem como uma melhora no desempenho e na produtividade.

Zeus e Skiffington (2005) indicam que não há dúvida que o *coaching* ajuda executivos a conseguirem superar períodos de estresse e mudança, produto de maiores exigências. É por está razão, que com freqüência numerosas organizações procuram *coaches* especialistas para trabalhar nestas áreas e solucionar possíveis fracassos executivos. Para estes autores, os objetivos e benefícios do *coaching* podem-se agrupar basicamente em três grupos: *Competências Interpessoais*, desenvolvimento de técnicas e capacidades organizacionais. As *Competências Interpessoais* são características que se referem às diferentes capacidades que fazem com que as pessoas consigam uma boa interação social com os demais. O desenvolvimento de técnicas se refere a uma combinação de habilidades manuais e capacidades cognitivas que possibilitam o desempenho profissional. As capacidades organizacionais são características que

refletem destrezas e habilidades relacionadas com o entendimento da organização como um todo.

Como o foco desta dissertação repousa na avaliação de *Competências Interpessoais*, é importante fazer referência ao tema, como será mostrado a seguir.

4.2 Competências

4.2.1 Definição de Competência

O conceito de competência, possui um caráter impreciso e inclusive variável segundo o contexto em que seja utilizado. No entanto, o tema tem ganhado vulto na literatura sobre gestão empresarial dos últimos anos, até o ponto de um número cada vez maior de empresas realizarem sistemas referenciados em competências que freqüentemente afetam seus quadros de comando e os membros altamente qualificados de seu pessoal (TOMASI, 2004).

Nesse sentido, propor uma definição do que é competência, requer que sejam analisadas as diferentes considerações que cada autor faz sobre esta matéria.

Tabela 1. Definições de competências

Autores	Conceitos
McClelland (1973)	“Característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (FLEURY, 2002, p. 53).
Woodruff (1993)	“Dimensões de um comportamento sob um desempenho competente” (CAETANO, 2007, p. 28).
Spencer e Spencer (1993)	“conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes [...] que justificam uma alta performance” (FLEURY, 2002, p. 53).
Guion (1991)	“Competência é uma característica subjacente de uma pessoa e que resulta num desempenho eficiente ou superior” (BRUNO, 2008, p. 79)
Boyatzis (1982)	“Conjunto de características e traços que definem uma performance superior” (FLEURY, 2002, p. 53)

Fonte: FLEURY, 2002, p. 53; CAETANO, 2007, p. 28; BRUNO, 2005, p. 79.

Para efeitos da presente pesquisa foi considerado o conceito proposto por Boyatzis (1982 apud FLEURY, 2002).

Da análise destas definições pode concluir-se que as competências:

1. São características permanentes do indivíduo;
2. Evidenciam-se quando se executa uma tarefa ou se realiza um trabalho;
3. Estão relacionadas com a execução bem-sucedida de uma atividade, seja profissional ou de outra natureza;
4. Têm uma relação causal com o resultado profissional, ou seja, não estão associadas apenas com o sucesso, mas se assume que realmente o causam;
5. Permitem a generalização para atividades distintas.

Neste sentido, há dois níveis básicos das competências. Em primeiro lugar, as competências diferenciadoras, que distinguem um trabalhador com atuação superior de um trabalhador com atuação média. Em segundo lugar, as competências essenciais ou distintas (*core competences*), que são aquelas necessárias para conseguir uma atuação média ou minimamente adequada (MELLO, 2008).

Ambos os níveis de competências provocam um padrão e norma para a seleção do pessoal, para o planejamento da sucessão, para a avaliação do desempenho e para o desenvolvimento profissional (FLEURY, 2002).

4.2.2 *Competências Interpessoais*

Como se assinalou anteriormente, durante a revisão da literatura foi possível identificar opiniões a respeito das competências que o *coaching* pode desenvolver. Neste sentido, Zeus e Skiffington (2005), propõem uma série de benefícios e objetivos principais, quais sejam: *Competências Interpessoais*, desenvolvimento de técnicas e capacidades organizacionais.

Para efeitos da presente pesquisa, trabalhou-se unicamente com as *Competências Interpessoais*. As *Competências Interpessoais* fazem referências às diferentes capacidades que fazem com que as pessoas consigam uma boa interação social com os demais. Por sua vez, implicam em habilidades por parte de cada indivíduo (pessoais) e interpessoais, como também capacidade para expressar os próprios sentimentos e emoções do modo adequado e aceitando os sentimentos dos demais, possibilitando a colaboração em objetivos comuns (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

Estas competências, para os autores (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005), implicam em capacidades de objetividade, identificação e informação de sentimentos e emoções próprias e alheias, que favorecem os processos de cooperação e interação social bem como também a transmissão de metas de forma clara e precisa, apoio e motivação para a equipe de trabalho, respeito e avaliação da equipe de trabalho, gerando um clima harmônico e participativo.

Segundo Zeus e Skiffington (2005), as *Competências Interpessoais* podem ser classificadas da seguinte maneira:

- *Gerenciamento de Conflitos*: resolução de problemas, tanto pessoais como com os colegas de trabalho.

- *Flexibilidade*: superar os bloqueios e/ou resistência à mudança.
- *Comunicação Eficaz*: desenvolver as interações verbais e não verbais, escuta efetiva e a retroalimentação (*feedback*).
- *Empatia*: conhecer e compreender os sentimentos e atitudes das pessoas de um modo mais eficaz para melhorar e desenvolver as relações profissionais.
- *Trabalho em Equipe & Cooperação*: desenvolver relações de confiança com clientes e colegas de trabalho.

Estas competências contribuem não apenas para o desenvolvimento profissional dos funcionários, mas se traduzem em um melhoramento organizacional, desta maneira as empresas não apenas contarão com um maior recurso financeiro, representado em ganhos brutos, mas também em um maior recurso intangível, representado pelo conhecimento.

Por outro lado, o desenvolvimento das competências, enquanto condutas observáveis são percebidas pelas demais pessoas dentro de uma organização. Nesse sentido, é possível desenvolver um esforço coordenado de percepção para identificar a melhora no desempenho de *Competências Interpessoais*.

4.2.3 Metodologia de avaliação 360° ou retroalimentação por múltiplas fontes

A avaliação 360° pode ser definida como uma metodologia de coleta, elaboração e comunicação de informação de forma estruturada, em benefício da melhoria e/ou a avaliação de diretores, membros de equipes e equipes completas:

Como técnica utilizada principalmente em programas de desenvolvimento gerencial, a avaliação 360 graus consiste em coletar feedbacks dos comportamentos de liderança dos principais gestores no ambiente interno e externo da organização. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte de sua network (HIPÓLITO, REIS, 2002,p. 78).

Este processo oferece aos profissionais a oportunidade de receber uma avaliação de seu desempenho profissional por parte das pessoas que o rodeiam, tais como: seu supervisor, seus pares (colegas do mesmo nível hierárquico) e seus supervisionados e também, opcionalmente, por outros profissionais de outras áreas de trabalho e clientes/fornecedores externos. Partindo desta retroalimentação, os avaliados podem ter uma visão das opiniões dos demais em relação com sua própria percepção, identificando suas fortalezas e aquelas áreas de seu desempenho que podem e devem melhorar (REGO, 2007).

Dentro das empresas costuma ocorrer que existem esvaziamentos no processo de retroalimentação entre seus integrantes, porque as pessoas não têm as habilidades adequadas para construir uma comunicação efetiva. Isto impede identificar e diagnosticar as necessidades de desenvolvimento que diariamente se apresentam no âmbito profissional, sendo este o motivador para que surgisse, em 1997, a retroalimentação por múltiplas fontes ou feedback 360 graus (HIPÓLITO, REIS, 2002).

Frente ao modelo tradicional de relacionar a avaliação como prerrogativa somente do superior hierárquico, o modelo de 360° direciona as pessoas para a melhora nas necessidades e expectativas daqueles que integram sua equipe de trabalho e inclusive de quem, sem fazer parte da equipe, mantêm uma relação profissional significativa e sensível para os processos internos ou externos da empresa:

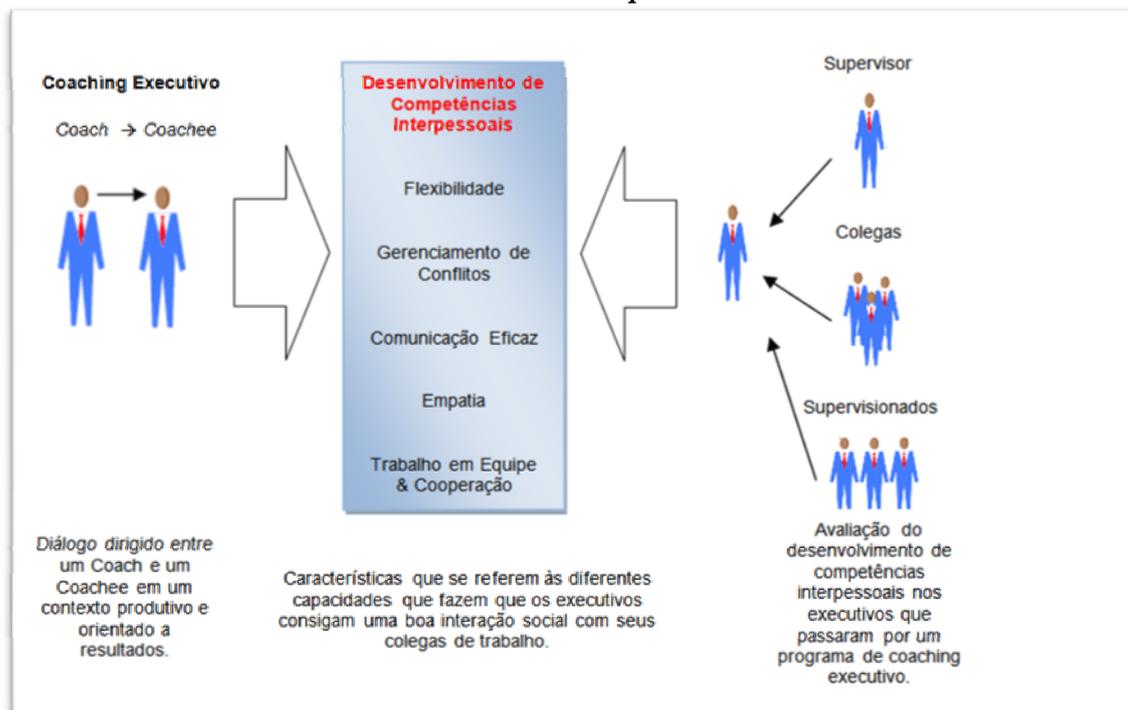
O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências, conforme já comentado (BRANDÃO *et al*, 2008, p. 883)

Fundamentalmente, fontes de avaliação múltiplas podem oferecer um conjunto mais enriquecedor e relevante do desempenho de uma pessoa. Isso produz de um modo geral um maior impacto no próprio profissional sobretudo quando se produzem

percepções condizentes, denominadores comuns, em alguns fatores, aspectos ou competências avaliados. Tal retroalimentação permite ao profissional comparar a imagem que tem de si mesmo com a que têm os demais. Esta dimensão de contraste torna-se sensibilizadora na maioria dos casos, permitindo que o profissional incremente e melhore seu desempenho individual, o de sua equipe e o da organização como um todo (REGO, 2007).

Por último, todos estes aspectos do referencial teórico têm como finalidade oferecer os embasamentos teóricos que fundamentem a presente pesquisa. Os mesmos são esquematizados no gráfico a seguir:

Gráfico 1. Avaliação 360° do desenvolvimento de *Competências Interpessoais*



Desta maneira conclui-se o referencial teórico e se inicia o capítulo seguinte relativo ao marco referencial.

5 MARCO REFERENCIAL

O presente projeto foi realizado em uma instituição privada concessionária de serviço público, fundada na década de 70. A empresa gera e fornece energia elétrica aos nove estados da Amazônia Legal – Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Através de suas subsidiárias localizadas nestes estados, está enfocada na produção, distribuição e venda de energia elétrica.

Sua missão é atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável. Procuram a excelência em seus resultados e procuram construir relações duradouras baseadas na confiança, ao atuar com intensidade com os valores essenciais de foco em resultados, empreendedorismo e inovação.

Ao iniciar suas operações como concessionária de serviços públicos, se caracterizou por conservar uma estrutura hierárquica horizontal e por manter altos níveis de excelência em processos, produtos e recursos humanos, visando consolidar-se como líder no mercado nacional, já que sua visão é, em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico.

Além de três usinas e uma central hidrelétrica, tem seis (6) plantas no seu parque termoelétrico, uma no Amapá, uma em Rondônia, uma em Roraima e três no Acre.

O Departamento de Recursos Humanos está consciente da importância essencial de seu quadro: especialistas, funcionários e operadores dedicados a trabalhar para atingir um único objetivo: a perfeição em cada um de seus processos. É por este motivo que se trabalha arduamente na formação profissional e pessoal que permitirá aproximar-se de maneira humana, sensível e preparada às necessidades de uma sociedade mutável e em constante crescimento.

Neste contexto, em dezembro de 2008, a companhia, em coordenação com o Departamento de Recursos Humanos, decidiu implantar em uma de suas áreas

estratégicas, a de engenharia, um programa de *coaching* executivo dirigido à média gerência desta área, como uma estratégia da Vice-Presidência da companhia.

O programa de *coaching* foi oferecido a vinte e um (21) executivos, com o fim de desenvolver competências-chaves para melhorar a efetividade da área de engenharia.

Este programa se caracterizava por:

- Ser uma combinação entre o cumprimento de objetivos do negócio com o cumprimento de objetivos pessoais, desta maneira se procurava também desenvolver uma cultura que estimulasse o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho dentro desta organização.
- Dar apoio ao cumprimento dos planos de negócio a curto, médio e longo prazo.
- Ter uma duração de um ano e meio, onde se ofereciam sessões individuais com o executivo e uma reunião por mês com sua equipe de trabalho.
- Os participantes recebiam aproximadamente treze (13) horas por mês de sessões de *coaching* executivo.
- Ser uma estratégia gerencial que procurava melhorar a relação com as diferentes equipes de trabalho que atuam tanto na área de engenharia da empresa, como nas diferentes áreas que a compõem.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Depois de um intenso processo de busca e análise de informação, foi realizada a Proposição do problema, onde foi apresentada a justificativa e a importância da presente pesquisa para as organizações e os funcionários que nela trabalham.

Tudo isto, levou a proposição dos objetivos gerais e específicos, que unidos ao referencial teórico, permitiram desenhar uma estratégia metodológica que, fundamentada no plano e tipo de pesquisa, população, unidade de análise, amostra, definição e operacionalização da variável, técnica e instrumento de coleta de dados, procedimento de coleta dos dados e processamento estatístico dos dados, permitiram responder à problemática proposta.

6.1 Desenho e tipo de pesquisa

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), o presente estudo tem um desenho não-experimental, já que não se manipulam deliberadamente as variáveis, observam-se fenômenos tal e qual se dão em seu contexto natural, para depois analisá-los, ou seja, não se “constrói” nenhuma situação.

No presente caso, pesquisou-se a percepção do desenvolvimento de *Competências Interpessoais* dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, a partir de uma perspectiva externa, em nenhum momento se aproveitou ou se comprometeu o fenômeno, ou seja, não houve intervenção no mesmo.

Além disso, é um estudo de tipo transeccional, já que, como indica Sampieri, Collado e Lucio (2006), coletaram-se dados em apenas um momento, em um tempo único. Desta maneira, coletaram-se os dados, através de um instrumento de medição que foi aplicado em um determinado momento.

Por outro lado, segundo Lakatos e Marconi (2003), é um estudo de tipo descritivo, já que, procura conhecer grupos homogêneos de fenômenos, utilizando critérios sistemáticos que permitem evidenciar sua estrutura ou comportamento, ou seja, o que se pretendeu foi selecionar uma série de questões e medir cada uma delas independentemente, para assim descrever o que se pesquisa.

Com esta pesquisa buscou-se determinar a percepção com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais*, em uma amostra de executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, aplicando a metodologia 360° razão pela qual basicamente foram medidas as variáveis que compõem o presente estudo para depois poder descrevê-las.

6.2 População

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), por população nos referimos ao conjunto de todos os casos que concordam com determinadas especificações. A população a ser considerada para a presente pesquisa é formada pelos executivos que participaram de um programa de *coaching* executivo e que cumpriram com os seguintes requisitos:

- Que houvesse decorrido um período de tempo mínimo de seis (6) meses a partir do término do programa de *coaching* executivo: este requisito permitiu que as pessoas objeto do programa de *coaching* pudessem interiorizar e pôr em prática o aprendizado.
- Que fossem residentes no território nacional: desta maneira se dava uma ampla margem para poder captar informação de cada um dos executivos *coachees* que se encontravam nas diferentes plantas dos diversos estados e,
- Que, além disso, tivessem uma equipe de trabalho que permitisse avaliá-los através de uma metodologia 360°, portanto deviam ter: um (1) supervisor imediato, três (3) colegas e três (3) supervisionados. Excetuando aqueles casos,

nos quais, por características próprias da organização, o executivo não conformasse uma equipe de trabalho como o descrito anteriormente.

Os parâmetros considerados para esta seleção estão baseados tanto nos objetivos do estudo como na praticidade para aplicar o instrumento.

6.3 Unidade de análise

Por unidade de análise se faz referência especificamente às características da população que será submetida à análise (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006).

Portanto, a unidade de análise é constituída por cada um dos executivos do setor de engenharia de termoeletricas pertencentes a uma concessionária de serviço público que tivessem recebido um programa de *coaching* executivo; que houvesse decorrido um período de tempo mínimo de seis (6) meses a partir de seu término; que fossem residentes no território nacional e que, além disso, tivessem uma equipe de trabalho formada por: um (1) supervisor, três (3) colegas e três (3) supervisionados.

6.4 Amostra

A amostra é entendida como um subconjunto representativo de uma população e sua qualidade principal reside no fato de que os resultados obtidos com o estudo da amostra sejam passíveis de serem generalizadas para o conjunto da população (LAKATOS, MARCONI, 2003).

Para o presente estudo, procedeu-se a seleção dos executivos *coachees* através de uma amostragem intencional, que se caracteriza pelo emprego do critério e de um esforço deliberado para obter amostras representativas através da inclusão de áreas típicas ou grupos pretensamente típicos na amostra, o que constitui uma modalidade de amostragem não probabilística na qual a seleção das unidades amostrais responde a critérios subjetivos impostos a conveniência do pesquisador (FRAGA, 2009).

Desta maneira, procedeu-se a considerar um grupo de executivos adstritos ao setor de engenharia de termoeletricas pertencentes à concessionária de serviço público (ver Marco Referencial) que cumprissem com os requisitos estabelecidos na população e na unidade de análise, considerando sua disponibilidade de tempo e sua vontade de participar do presente estudo. Na tabela a seguir se apresentam os dados da amostra:

Tabela 2. **Dados da amostra**

Empresa	Qte. Total de empregados	Qte de executivos <i>coachees</i>	Amostra dos executivos <i>tutoreados</i>	Amostra Total Real (360)
A	1800	21	11	78

Fonte: elaboração própria

Pelo exposto anteriormente, a amostra foi formada por um total de onze (11) executivos, que somados a sua equipe de trabalho totalizaram setenta e oito (78) pessoas a serem avaliadas. As opiniões da amostra se decompõem da seguinte maneira:

- A opinião dos onze (11) executivos.
- As opiniões de dez (10) supervisores, já que, um dos executivos da amostra, não se reportava diretamente a uma pessoa, mas a um diretor da alta gerência, ao qual não se conseguiu acesso.
- As opiniões de um total de trinta e um (31) colegas, já que, dois (2) dos executivos possuíam, segundo características próprias da empresa, apenas dois (2) cargos.
- As opiniões de um total de vinte e seis (26) supervisionados, já que, dois (2) dos executivos não tinham pessoal sob sua responsabilidade e um (1) deles tinha, segundo características próprias da empresa, apenas duas (2) pessoas sob sua responsabilidade.

6.5 Variáveis: definição conceitual e operacional

Quando se fala de variáveis, segundo Fraga (2009), faz-se referência basicamente a um aspecto ou dimensão de um fenômeno que tem como característica a capacidade de assumir diferentes valores.

Todo o processo de pesquisa permite apresentar a variável de maneira operacionalizada, isto significa encontrar os indicadores que permitem conhecer o comportamento das variáveis (LAKATOS, MARCONI, 2003), por sua vez, os indicadores são os fatos que fazem correspondência com os conceitos teóricos que interessam. Este processo de operacionalização reflete então todos aqueles aspectos que se desejam medir com o instrumento de coleta de dados.

Para a presente pesquisa, a variável essencial que se considerou foi a percepção do desenvolvimento de *Competências Interpessoais* dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, conformada por uma dimensão denominada *Competências Interpessoais*, que é integrada por uma série de indicadores: *Gerenciamento de Conflitos*, *Flexibilidade*, *Comunicação Eficaz*, *Empatia*, *Trabalho em Equipe & Cooperação*. Tudo isso se define e se operacionaliza no quadro a seguir:

Quadro 1. - Indicadores

Variável	Definição Conceitual	Definição Operacional	Dimensão	Indicadores	Itens	Ordem dos Itens (Formato Executivo e 360°)
Percepção do desenvolvimento de <i>Competências Interpessoais</i> dos executivos que passaram por um programa de <i>coaching</i> executivo	Processo através do qual os executivos organizam e interpretam suas impressões com o fim de dar a elas significado para a melhoria em suas características pessoais relacionadas com o sucesso em seu posto de trabalho, dos executivos que receberam uma conversa disciplinada em um contexto produtivo e orientado a resultados.	Determinação da percepção do desenvolvimento de <i>Competências Interpessoais</i> nos executivos que receberam programas de <i>coaching</i> executivo, por parte de seu supervisor, de seus colegas, de seus supervisionados e de si mesmo.	<i>Competências Interpessoais</i> Características que se referem às diferentes capacidades que fazem com que os executivos consigam uma boa interação social com seus colegas de trabalho, as quais incluem: <i>Gerenciamento de Conflitos</i> , <i>Flexibilidade</i> , <i>Comunicação Eficaz</i> , <i>Empatia</i> , <i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i> .	<i>Gerenciamento de Conflitos</i> Resolução de problemas, tanto pessoais como com os colegas de trabalho.	1. Detectar os pontos que são objeto de negociação	1
					2. Reconhecer situações que demandam um comum acordo para empreender uma ação.	18
					3. Propor soluções que permitam resolver efetivamente situações pessoais conflitivas.	6
					4. Fazer acompanhamento do andamento do problema e tomar as medidas corretivas pertinentes.	11
				<i>Flexibilidade</i> Superar os bloqueios e/ou resistência à mudança.	1. Superar a tendência a persistir em esquemas já estabelecidos para solucionar efetivamente as situações de mudança.	2
					2. Adotar posições diferentes a fim de encontrar soluções mais eficientes.	7
					3. Estimular uma atitude de abertura para as mudanças.	12
				<i>Comunicação Eficaz</i> Desenvolver as interações verbais e não verbais, escuta efetiva e retroalimentação (feedback).	1. Transmitir de forma verbal ideias e opiniões em uma linguagem simples, de maneira oportuna e efetiva.	3
					2. Utilizar e interpretar os aspectos não verbais da comunicação, como expressões faciais e postura corporal, entre outros.	8
					3. Compreender em profundidade	13

Diagnóstico e Mudança de Clima Organizacional

					os objetivos e aspirações de seus colegas de trabalho.	
					4. Estimular a retroalimentação (<i>feedback</i>) para garantir a efetividade da comunicação.	16
				<p><i>Empatia</i> Conhecer e compreender os sentimentos e atitudes das pessoas de um modo mais eficaz para melhorar e desenvolver as relações profissionais.</p>	1. Reconhecer os sentimentos das pessoas, bem como as circunstâncias que as afetam em um momento determinado.	4
					2. Compreender o ponto de vista dos demais e interessar-se ativamente pelos assuntos que os preocupam.	9
					3. Responder às necessidades da equipe de trabalho para melhorar e desenvolver as relações profissionais.	14
				<p><i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i> Desenvolver relações de confiança com clientes e colegas de trabalho.</p>	1. Mostrar interesse em trabalhar com outros, pondo a disposição suas fortalezas e recursos.	5
					2. Procurar benefícios compartilhados colocando os interesses do grupo acima do interesse pessoal.	10
					3. Apoiar e fortalecer as propostas dos clientes e colegas de trabalho quando estes contribuam com o desenvolvimento da equipe.	15
					4. Estabelecer alianças estratégicas e realizar negociações efetivas com clientes para maximizar os resultados da organização.	17

6.6 Técnica e Instrumento de coleta de dados

Uma técnica de coleta é, segundo Lakatos e Markoni (2003), qualquer recurso que o pesquisador utilize para aproximar-se dos fenômenos e extrair deles informação.

Para cumprir com os objetivos propostos na presente pesquisa, foi necessário utilizar um instrumento que conseguisse determinar a percepção com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Para efeitos deste estudo, a técnica empregada para a coleta da informação foi:

Delineou-se um questionário, o qual, como instrumento de recopilação de dados, traduz e operacionaliza um determinado problema que é objeto de pesquisa. Esta operacionalização foi realizada através da formulação escrita de uma série de afirmações que, respondidas pelos sujeitos da amostra, permitiram estudar o fato proposto na pesquisa (FRAGA, 2009). Este questionário foi efetuado especificamente para medir a variável do estudo ad hoc em vista da ausência de um instrumento que meça este tipo de variável.

O instrumento foi formulado de acordo com os dados fornecidos na tabela de operacionalização das variáveis e considerando a metodologia 360° ou retroalimentação por múltiplas fontes. Este tipo de avaliação é uma ferramenta sistematizada que permite obter opiniões de diferentes indivíduos com relação ao desempenho de uma pessoa em particular através de uma variedade de fontes tais como a autopercepção, a percepção de seu supervisor, a percepção de seus colegas e a de seus supervisionados (FRAGA, 2009).

A escolha desta técnica reside no fato de que a mesma permitiu uma visão mais global do desenvolvimento de competências do qual o executivo pôde obter depois de receber um programa de *coaching* executivo. Com esta técnica se procurou reduzir o enviesamento dos dados e os preconceitos próprios dos processos de auto-avaliação, já que a informação procede a várias pessoas, não apenas de uma.

Neste sentido, delineou-se um formato do instrumento para cada ator, ou seja: o executivo (participante do programa de tutoria), seu supervisor, seus colegas e seus

supervisionados. Os questionários continham os mesmos itens redigidos de acordo com papel ocupado pelo ator com relação ao executivo, bem como sua respectiva carta de apresentação. (Ver anexos A1, A2, A3, A4).

O instrumento foi formado por dezoito (18) itens, estruturados em base às *Competências Interpessoais* que, segundo Zeus e Skiffington (2005), o *coaching* pode desenvolver, as mesmas são apresentadas no quadro de operacionalização das variáveis.

O questionário foi baseado em perguntas fechadas de forma a facilitar o processamento dos dados. Foi desenvolvida uma escala de Likert, que ia de um (1) a quatro (4), onde:

- 1 representava nunca
- 2 representava raramente
- 3 representava constantemente
- 4 representava sempre

Desta maneira a pessoa assinalava com que freqüência se apresentava a conduta representada em cada item. Tentou-se que cada um dos itens pudesse ser contestado através desta escala, de modo que um (1) refletisse que nunca se apresentava a conduta e conseqüentemente a Competência Interpessoal e quatro (4) refletissem que sempre se apresentava a conduta e, portanto, a Competência interpessoal.

Neste contexto, procurava-se fazer com que o resultado de cada competência fosse o resultado do somatório dos itens correspondentes a cada grupo de competência entre o número de itens. Desta forma, o resultado médio estaria entre um (1) e quatro (4), coincidindo com a escala de resposta. Neste contexto, um (1) representaria que não existiu desenvolvimento da competência, dois (2) representaria um desenvolvimento medianamente baixo da competência, três (3) representaria um desenvolvimento acima da média da competência e quatro (4) um desenvolvimento alto da competência, dos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

É importante assinalar que o questionário delineado para o participante (formato executivo) do programa de *coaching* executivo tinha adicionalmente, duas seções: a primeira, referente a dados pessoais, que incluem sexo, idade, nível de ensino e a

antiguidade dentro da empresa; a segunda referente a cinco perguntas abertas que procurava conhecer a opinião do executivo com relação ao programa de *coaching* executivo, o que proporcionou resultados interessantes para este estudo.

Este instrumento de coleta foi escolhido por considerar-se que era o que agregava mais valor ao estudo, já que se procurava apresentar dados concretos e suficientemente reais, sendo isto o mais significativo para atingir os objetivos da presente pesquisa.

Por sua vez, depois de coletados a totalidade dos dados, procedeu-se o cálculo da confiabilidade, através do Coeficiente Alpha de Cronbach, para cada uma das *Competências Interpessoais*, os resultados são apresentados a seguir:

Tabela 3. **Coeficientes Alpha de Cronbach por cada uma das *Competências Interpessoais***

<i>Competências Interpessoais</i>	Alpha de Cronbach
<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	0,8197
<i>Flexibilidade</i>	0,7821
<i>Comunicação Eficaz</i>	0,6429
<i>Empatia</i>	0,6804
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	0,7733

Fonte: elaboração própria

6.7 Procedimento de coleta de dados

O procedimento de coleta dos dados foi desenvolvido da seguinte maneira:

- Fez-se uma busca intensiva daquelas empresas que tivessem implantado programa de *coaching* executivo.
- Realizou-se contato via telefônica e eletrônica com cada uma destas empresas.
- Buscou-se marcar uma reunião com a pessoa encarregada do treinamento e desenvolvimento da empresa que permitiu a

realização da pesquisa em suas instalações, onde ofereceu as listagens das pessoas que participaram no programa de *coaching* executivo, bem como os contatos de sua equipe de trabalho.

- Depois se fez contato via telefônica com cada um dos participantes para conhecer sua disponibilidade de tempo e vontade para participar no estudo.
- Posteriormente, procedeu-se a aplicar pessoalmente o instrumento de coleta junto com sua respectiva carta de apresentação, tanto dos executivos que participaram dos programas de *coaching* como a sua equipe de trabalho. Desta maneira, foram expostas as instruções claramente de maneira que as pessoas não tivessem dúvidas ao responder.
- Ao grupo de pessoas que se encontrava fora das instalações as usinas termelétricas de Roraima e do Amapá, o questionário foi enviado via eletrônica, mas antes, realizava-se o contato telefônico para esclarecer dúvidas e informar o propósito da pesquisa.

6.8 Processamento estatístico dos dados

Com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa proposta “qual é a percepção com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* em uma amostra de executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, aplicando a metodologia 360°?” e, conseqüentemente, conseguir o cumprimento dos objetivos propostos, procedeu-se a organização de todos os dados obtidos através da aplicação do instrumento.

Para calcular os estatísticos pertinentes, analisaram-se os dados da seguinte maneira:

- Depois de aplicados todos os instrumentos, cada um deles foi revisado para descartar a possibilidade de existência de perguntas não respondidas ou dados sem preencher.
- Uma vez revisados todos os instrumentos aplicados, procedeu-se à codificação de cada um dos itens do questionário no programa EXCEL 2010 de acordo com avaliação que havia sido atribuída a cada um deles, em função de cada equipe de trabalho, ou seja, o executivo, seu supervisor, seus três (3) colegas e seus (3) supervisionados.
- Procedeu-se o cálculo da média de cada competência com cada um dos itens correspondentes.
- Depois, calculou-se a percepção de cada papel da metodologia 360° por competência.

Neste ponto se agrupou a opinião dos três (3) colegas e os três (3) supervisionados, em apenas um ponto denominado colegas e supervisionados. Isto com o fim de que as respostas se reduzissem às quatro opiniões respectivas da metodologia utilizada.

- Cada um destes resultados teve suas médias calculadas para dar o resultado total do questionário por ator, que representa o resultado da opinião de cada ator por toda a dimensão, ou seja, as *Competências Interpessoais*.
- Depois, as opiniões de cada equipe de trabalho foram agrupadas (executivo, supervisor, colega e supervisionado) por competência.
- O resultado das cinco (5) *Competências Interpessoais* por executivo foi totalizado, fazendo-se o lançamento da pontuação total média do questionário.
- Como se assinalou anteriormente, todos estes resultados, junto às respostas dos dados pessoais foram codificados no programa estatístico EXCEL 2010, para possibilitar a realização das estatísticas descritivas em SPSS 12.0 e assim analisar e discutir os mesmos.

- Por outro lado, o processamento estatístico das perguntas abertas, consistiu em observar a frequência de cada resposta emitida, depois, classificou-se estas opiniões atribuindo-se a cada uma delas um nome; por último, se codificaram por categorias de resposta e foram plotadas em gráfico como programa estatístico EXCEL 2010.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise e discussão dos resultados a partir da coleta dos dados obtidos dos questionários e depois de conformada a base de dados nos programas estatísticos EXCEL 2010 e SPSS 12.0.

Estes resultados estão apoiados em tabelas e gráficos que facilitam a interpretação visual dos mesmos e o entendimento do comportamento da variável analisada, isto com a finalidade de dar cumprimento ao objetivo proposto na presente pesquisa: determinar a percepção com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* em uma amostra de executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, aplicando a metodologia 360°.

Em primeiro lugar, apresenta-se a descrição dos dados pessoais, consideradas para este estudo: sexo, idade, instrução formal e antiguidade na empresa. E depois, para finalizar, mostram-se os resultados da variável estudada: percepção do desenvolvimento de *Competências Interpessoais* dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

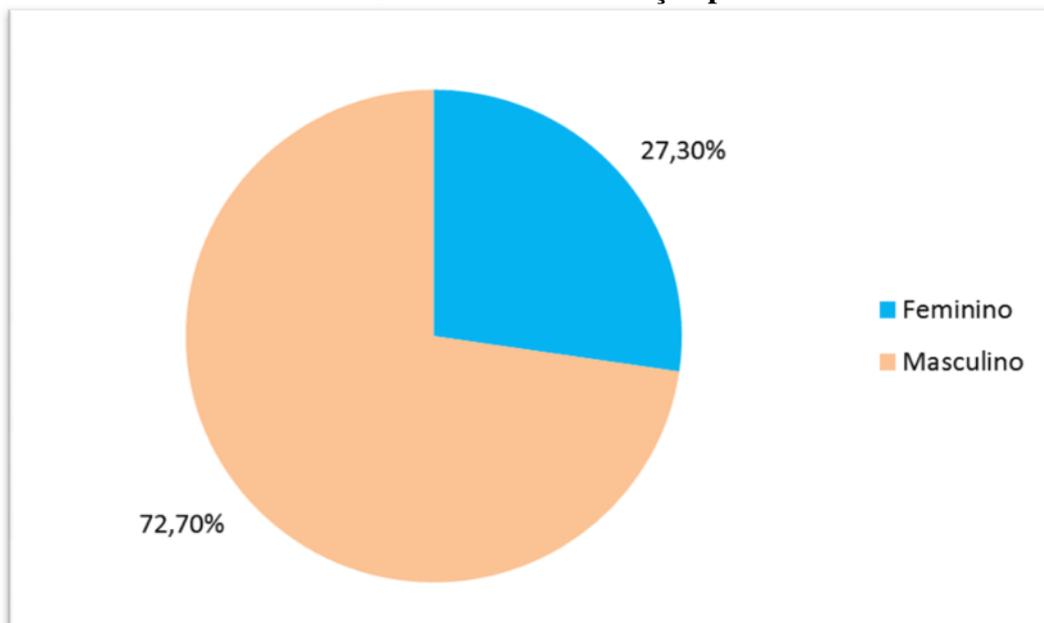
7.1 Descrição dos dados pessoais

7.1.1 Sexo

Tabela 4. **Distribuição por sexo**

		Frequência	Percentual (%)
Válidos	Feminino	3	27,3%
	Masculino	8	72,7%
	Total	11	100,0%

Gráfico 2. Distribuição por sexo

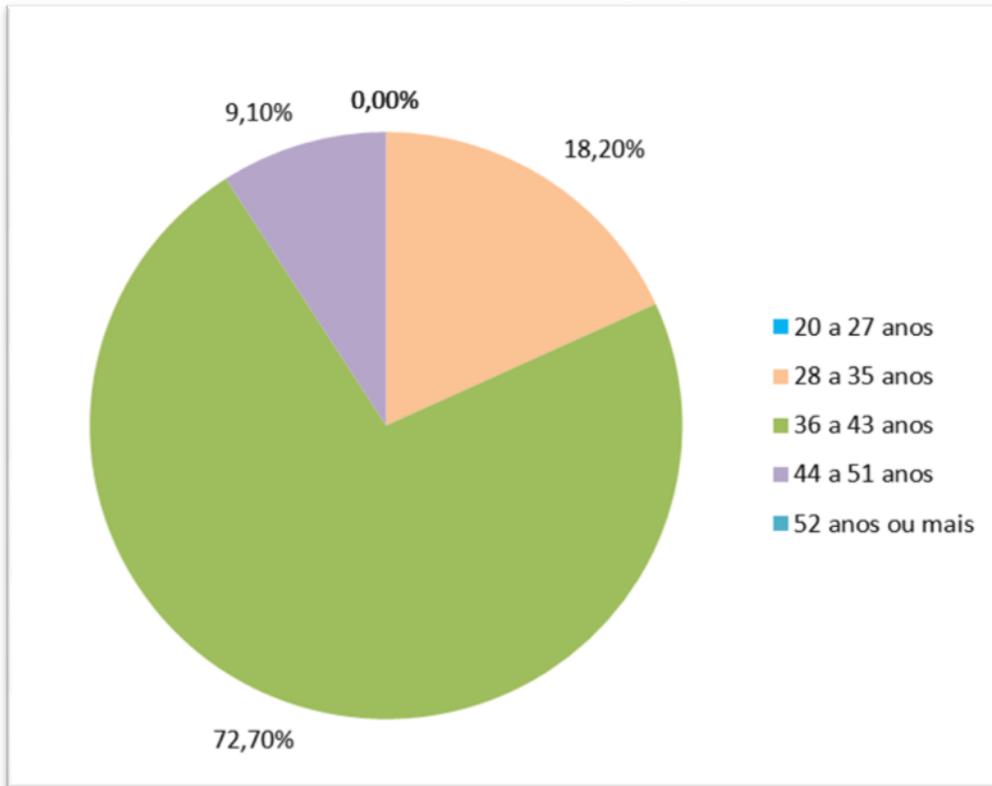


Como se pode verificar na tabela e no gráfico anterior, do total da amostra analisada 27,27% (3 pessoas) são mulheres e o restante, 72,73% (8 pessoas) são homens, o que indica que na amostra predomina o sexo masculino.

7.1.2 Idade

Tabela 5. **Distribuição por idade**

		Frequência	Percentual (%)
Válidos	20 a 27 anos	0	0,0%
	28 a 35 anos	2	18,2%
	36 a 43 anos	8	72,7%
	44 a 51 anos	1	9,1%
	52 anos ou mais	0	0,0%
	Total	11	100,0%

Gráfico 3. Distribuição por idade

Em relação à idade, a amostra está dividida em cinco (5) intervalos, representados da seguinte maneira, um grupo de 20 a 27 anos, outro grupo de 28 a 35 anos, outro de 36 a 43 anos, outro de 44 a 51 anos e, por último, um de 52 anos ou mais. Pode-se observar que a amostra se encontra localizada em sua maioria na faixa dos 36 aos 43 anos, com uma frequência de oito (8) pessoas, o que equivale a 72,73% da amostra.

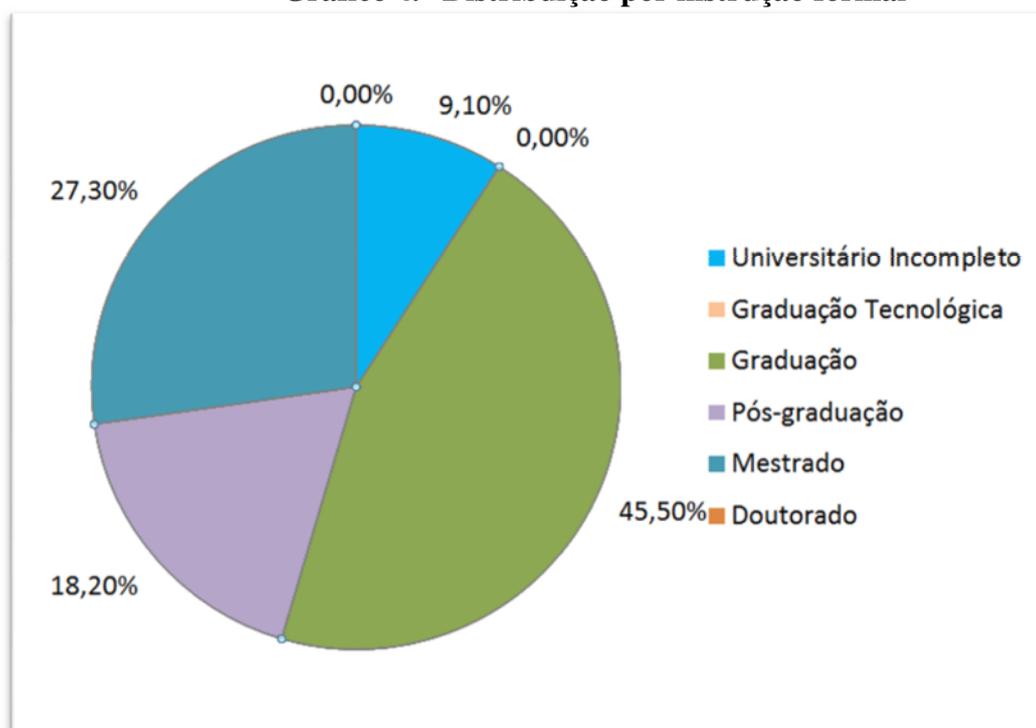
Em seguida, a faixa etária de 28 a 35 anos com uma frequência de duas (2) pessoas, equivalente a 18,18% e, por último, a faixa compreendida entre 44 a 51 anos, com uma frequência de uma (1) pessoa representando 9,09% da amostra. As faixas etárias de 20 a 27 anos e de 52 anos ou mais não apresentaram frequência. Interpreta-se que na amostra predominam funcionários adultos, faixa representativa de um empregado da média gerência.

7.1.3 Instrução Formal

Tabela 6. Distribuição por instrução formal

		Frequência	Percentual (%)
Válidos	Universitário Incompleto	1	9,1%
	Graduação Tecnológica	0	0,0%
	Graduação	5	45,5%
	Pós-graduação	2	18,2%
	Mestrado	3	27,3%
	Doutorado	0	0,0%
	Total	11	100,0%

Gráfico 4. Distribuição por instrução formal



Com relação ao grau ou nível de instrução formal, pôde-se observar que 45,45% (5 pessoas) dos executivos *coachees* avaliados eram graduados, 27,27% (3 pessoas) possuíam algum Mestrado, 18,18% (2 pessoas) eram pós-graduados (especialização), enquanto 9,09% (1 pessoa) encontrava-se dentro do chamamos de grau universitário incompleto.

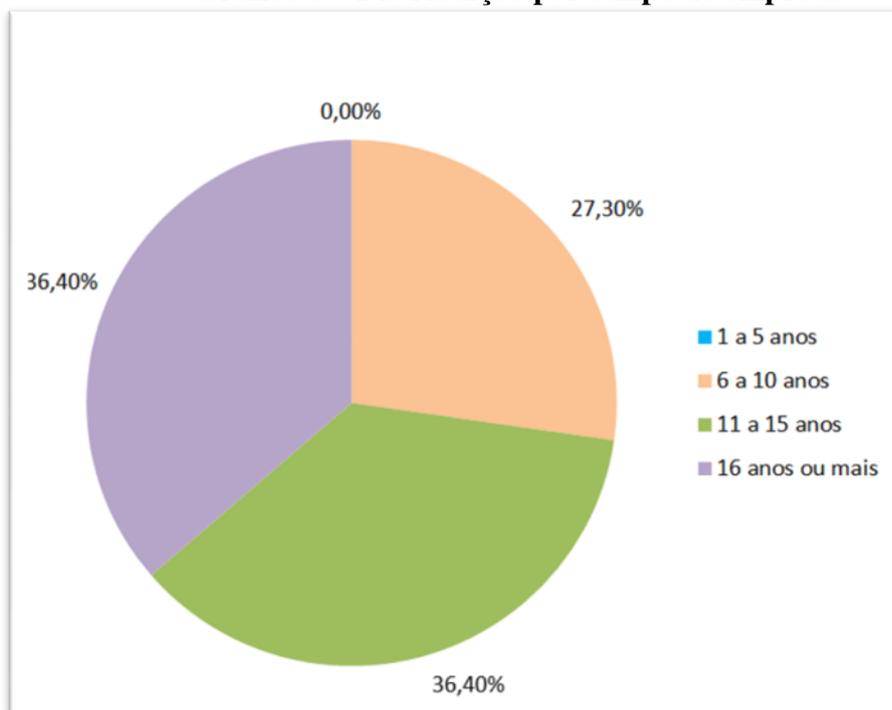
No caso de Tecnólogo e Doutorado não se encontrou frequência. Observa-se que a maioria são graduados, razão pela qual se pode afirmar que os níveis de instrução não tendem a ser altos.

7.1.4 Tempo de empresa

Tabela 7. **Distribuição por tempo de empresa**

		Frequência	Percentual (%)
Válidos	1 a 5 anos	0	0,0%
	6 a 10 anos	3	27,3%
	11 a 15 anos	4	36,4%
	16 anos ou mais	4	36,4%
	Total	11	100,0%

Gráfico 5. **Distribuição por tempo de empresa**



Da amostra em estudo, 36,36% (4 pessoas) têm mais de 16 anos na organização, 36,36% (4 pessoas) encontram-se na faixa de 11 a 15 anos, por sua vez, 27,27% (3 pessoas) da amostra se encontra localizado na faixa de 6 a 10 anos.

A faixa compreendida entre 1 a 5 anos não apresentou frequência alguma. Isto poderia ser interpretado da seguinte maneira: na organização estudada existem oportunidades de desenvolver carreira, já que, pode observar-se que as pessoas tendem a permanecer por longos períodos de tempo na organização, como por exemplo, 16 anos ou mais.

Em geral, a amostra se caracteriza por ser 72,73% masculina, com 72,73% de idades compreendidas entre 36 a 43 anos, com uma preponderância de graduados de 45,45% e com uma antiguidade apreendida entre os intervalos de 11 a 15 anos e de 16 anos ou mais, ambos com 36,36%.

7.2 Análises estatísticas dos resultados da variável pesquisada

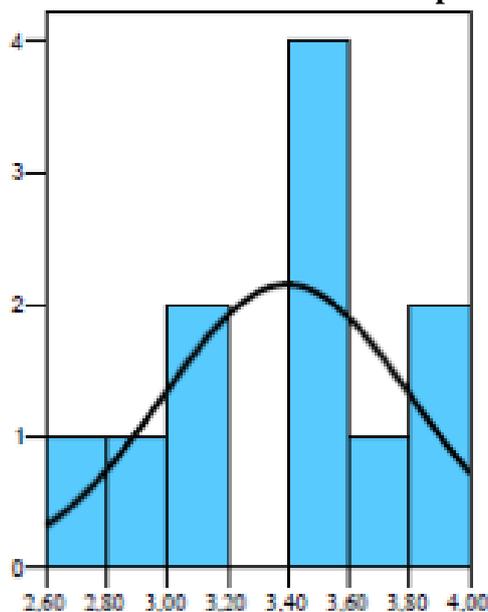
7.2.1 Resultados de determinação da percepção dos diferentes atores envolvidos na metodologia 360°

7.2.1.1 Autopercepção dos executivos

Neste ponto, entende-se por autopercepção dos executivos, a pontuação total obtida dos dezoito (18) itens que formam o questionário, em função das respostas de todos os executivos que fazem parte da amostra. Cabe destacar que o conjunto dos dezoito (18) itens engloba a percepção geral quanto à dimensão a estudar: *Competências Interpessoais*.

Tabela 8. **Estadísticas descritivas da autopercepção dos executivos**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
Autopercepção do executivo	11	2,72	4,00	3,3964	0,4766	-0,162

Gráfico 6. Estadísticas descritivas da autopercepção dos executivos

Como se pode observar, o menor valor de resposta na autopercepção dos executivos é de 2,72, enquanto o valor máximo de resposta é de 4,00. Por outro lado, o valor médio da autopercepção dos executivos é de 3,3964, considerando-se uma pontuação acima da média, já que, dentro da escala de resposta corresponde à opção “constantemente”.

Ao mesmo tempo, observa-se que os dados se afastam da média com um desvio padrão de 0,4766. Com relação à assimetria, pode-se observar que alcança uma pontuação de -0,162, o que demonstra que, encontrando-se enviesada para a esquerda dentro da curva normal, a maioria das pessoas localizaram suas respostas entre as escalas mais altas, ou seja, entre “constantemente” e “sempre”.

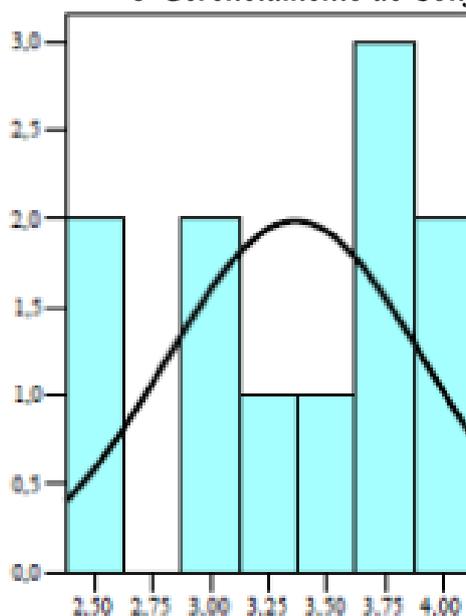
Dessa forma, a autopercepção dos executivos pode estar dividida em função das cinco (5) competências que formam a dimensão em estudo, *Competências*

Interpessoais, sendo estas: *Gerenciamento de Conflitos* , *Flexibilidade* , *Comunicação Eficaz* , *Empatia* , *Trabalho em Equipe & Cooperação* .

Tabela 9. **Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para o *Gerenciamento de Conflitos***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	11	2,50	4,00	3,3636	0,55186	-0,505

Gráfico 7. Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para o *Gerenciamento de Conflitos*



Pôde-se observar que o menor valor de resposta dos executivos na competência *Gerenciamento de Conflitos* é de 2,50, enquanto o valor máximo de resposta observado é de 4,00, ou seja, o valor máximo da escala. Por outro lado, o valor médio da autopercepção dos executivos com relação à competência *Gerenciamento de Conflitos* é de 3,3636, esta pontuação é considerada acima da média, já que, dentro da escala de resposta corresponde à opção “constantemente”.

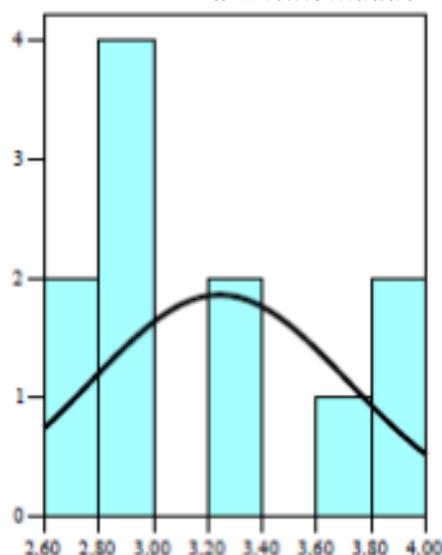
Da mesma maneira, considera-se que o desvio padrão é de 0,55186. Por sua vez, a assimetria, tem um pontuação de -0,505, o que demonstra que está voltada para fora,

ou seja, a maioria das pessoas considera que “constantemente” ou “sempre” apresentam o desenvolvimento da competência *Gerenciamento de Conflitos* na atuação profissional cotidiana dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 10. **Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a *Flexibilidade***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Flexibilidade</i>	11	2,67	4,00	3,2427	0,47291	0,595

Gráfico 8. **Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a *Flexibilidade***



Com a tabela e o gráfico anterior se observa que o valor mínimo de resposta dos executivos para a competência *Flexibilidade* é de 2,67, enquanto o valor máximo de resposta é de 4,00, o que representa o valor máximo da escala.

Por outro lado, a média aritmética ou o valor médio da autopercepção dos executivos com relação à competência *Flexibilidade* é de 3,2427, pontuação considerada acima da média, já que, cai dentro da escala de resposta correspondente à opção “constantemente”.

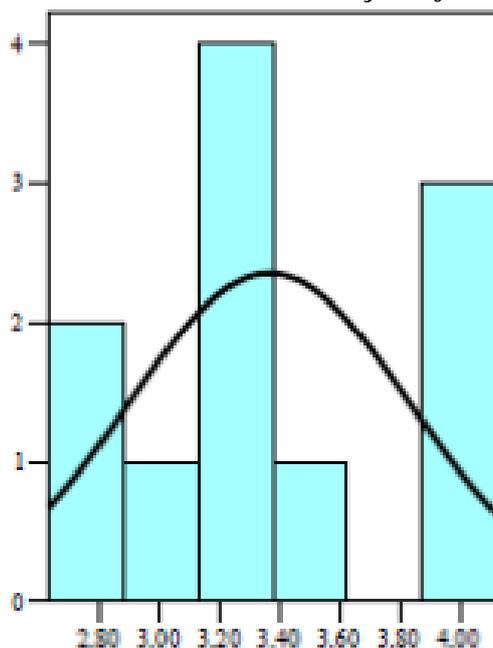
Da mesma maneira, considera-se que o desvio padrão é de 0,47291. Por sua vez, a assimetria, tem um pontuação de 0,595, valor positivo que indica que a curva está

voltada para dentro, portanto, “raramente” e “constantemente”, percebe-se que se apresenta a competência *Flexibilidade* na atuação profissional cotidiana do executivo que recebeu um programa de *coaching* executivo.

Tabela 11. **Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a *Comunicação Eficaz***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Comunicação Eficaz</i>	11	2,75	4,00	3,3636	0,46588	0,314

Gráfico 9. **Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a *Comunicação Eficaz***



Como se pode observar o valor mínimo de resposta dos executivos na competência *Comunicação Eficaz* é de 2,75, enquanto o valor máximo de resposta observado é de 4,00.

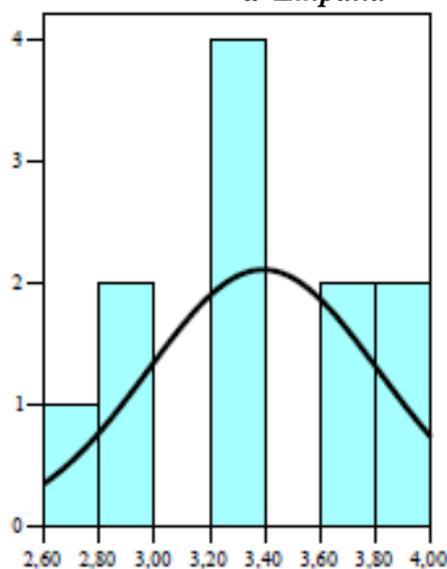
O valor médio da autopercepção dos executivos com relação a esta competência é de 3,3636, considerando-se acima da média, dado que corresponde à opção “constantemente” na escala de resposta.

Dessa forma, o desvio padrão é de 0,46588. Observa-se uma assimetria de 0,314 o que demonstra que a curva está enviesada para a direita, o que significa que a maioria das pessoas opinam que “constantemente” apresenta-se a competência *Comunicação Eficaz* na atuação cotidiana profissional dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 12. **Estadísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a *Empatia***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Empatia</i>	11	2,67	4,00	3,3936	0,41688	-0,23

Gráfico 10. Estadísticas descritivas da autopercepção dos executivos para a *Empatia*



Para a competência *Empatia*, o valor mínimo de resposta dos executivos é de 2,67 e o máximo é de 4,00. A média para a autopercepção dos executivos com relação a esta competência é de 3,3936, sendo esta uma pontuação acima da média porque corresponde à opção “constantemente” na escala de resposta.

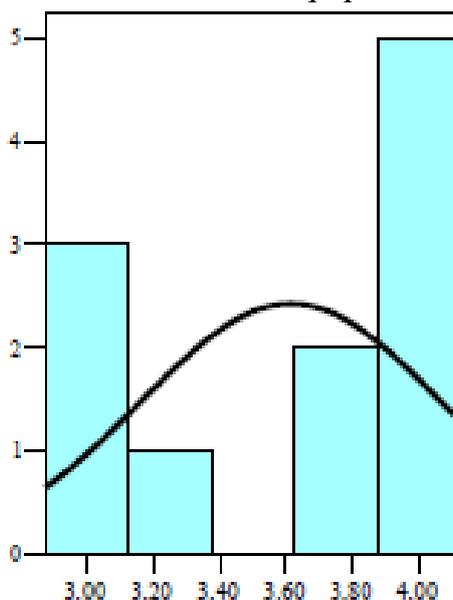
Dessa forma, o desvio padrão é de 0,41688. Também se pode observar que existe uma assimetria de -0,23, indicando que a curva está voltada para fora. Isto significa que a maioria das pessoas opina que “constantemente” apresenta-se a

competência *Empatia* na atividade profissional cotidiana dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 13. **Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para o Trabalho em Equipe & Cooperação**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	11	3,00	4,00	3,6136	0,45227	-0,592

Gráfico 11. **Estatísticas descritivas da autopercepção dos executivos para o Trabalho em Equipe & Cooperação**



Nesta oportunidade, o valor mínimo de resposta é de 3,00, enquanto o valor máximo de resposta observado é de 4,00, ou seja, o valor máximo da escala. Por outro lado, o valor médio da autopercepção dos executivos com relação à competência *Empatia, Trabalho em Equipe & Cooperação* é de 3,6136, sendo o acima da média, já que, encontra-se dentro da escala de resposta “constantemente”.

Do mesmo modo, considera-se que os dados se desviam da média em 0,45227. Dessa forma, a assimetria, tem um pontuação de -0,592, o que demonstra que, a curva

está com maior tendência para a esquerda dentro da normal, o que parece significar que a maioria das pessoas considera que “constantemente” ou “sempre” apresentam a competência *Empatia*, *Trabalho em Equipe & Cooperação* em sua atuação cotidiana profissional, os executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 14. **Total de médias com relação às *Competências Interpessoais* segundo a autopercepção dos executivos**

<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	3,3636
<i>Flexibilidade</i>	3,2427
<i>Comunicação Eficaz</i>	3,3636
<i>Empatia</i>	3,3936
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	3,6136

Considerando a totalidade dos dados expostos anteriormente, pode-se evidenciar que a autopercepção dos executivos quanto à dimensão *Competências Interpessoais*, encontra-se ao redor de 3,3964, o que representa que teve desenvolvimento acima da média do grupo total de competências propostas.

No entanto, também se pode observar que a competência que maior média possui é a *Empatia*, *Trabalho em Equipe & Cooperação*, porque poderia dizer-se que, segundo a autopercepção dos executivos é a competência que mais se desenvolve para os executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Com o exposto nos parágrafos precedentes se responde ao primeiro objetivo específico 1.1: Determinar a autopercepção dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais*.

7.2.1.2 Percepção dos supervisores

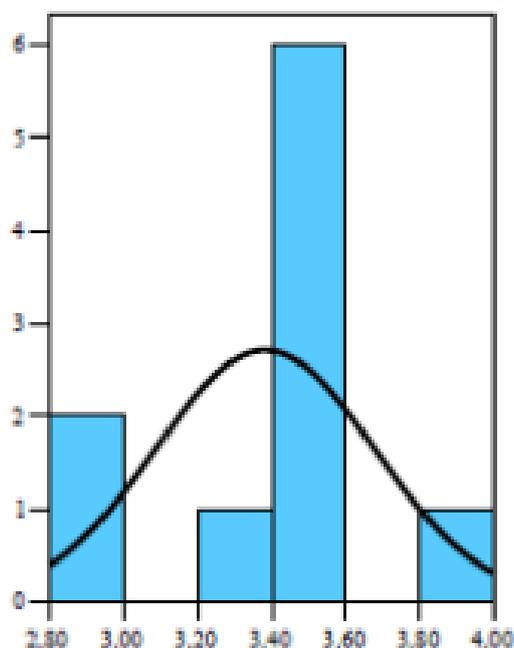
Nesta oportunidade, a percepção dos supervisores faz referência, à pontuação total obtido dos dezoito (18) itens que compõem o questionário, em função de suas opiniões com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* presentes na atuação profissional cotidiana de seus supervisionados que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Para este ponto, apenas se obteve as opiniões de dez (10) supervisores, já que, um dos executivos da amostra, não se reportava diretamente a uma pessoa, mas a um diretor da alta gerência, ao qual não se permitiu acesso.

Tabela 15. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
Percepção dos supervisores	10	2,88	3,83	3,3820	0,29476	-0,739

Gráfico 12. Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores



O valor mínimo de resposta na percepção dos supervisores é de 2,88 e o valor máximo de resposta é de 3,83. Por sua vez, o valor médio da percepção dos supervisores é de 3,3820, sendo esta uma pontuação acima da média, já que, dentro da escala de resposta corresponde à opção “constantemente”.

Da mesma maneira, os dados indicam um desvio padrão de 0,29479. Também se pode dizer que a assimetria tem um pontuação de -0,739 e a curva se encontra voltada para fora, a maioria das pessoas localizaram suas respostas na escala “constantemente”.

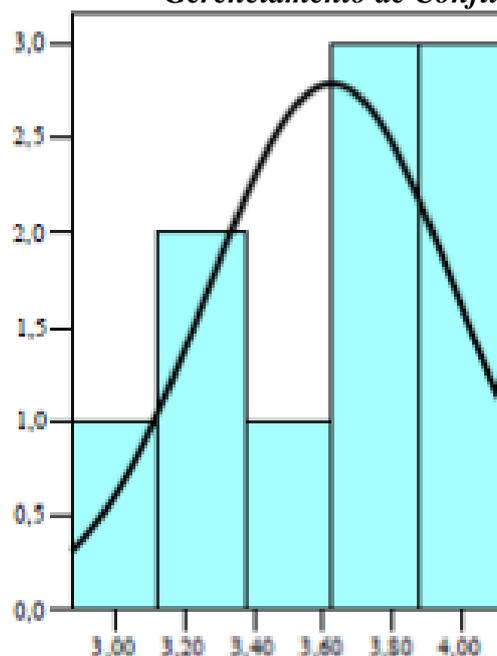
Dessa forma, as percepções dos supervisores podem estar distribuídas em função das cinco (5) competências que compõe uma dimensão em estudo *Competências*

Interpessoal, sendo estas: Gerenciamento de Conflitos, Flexibilidade, Comunicação Eficaz, Empatia, Trabalho em Equipe & Cooperação.

Tabela 16. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para o Gerenciamento de Conflitos**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	10	3,00	4,00	3,6250	0,35843	-0,566

Gráfico 13. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para o Gerenciamento de Conflitos**



É possível evidenciar que o menor valor de resposta dos supervisores na competência *Gerenciamento de Conflitos* é de 3,00, enquanto o valor máximo de resposta observado é de 4,00, ou seja, o valor máximo da escala.

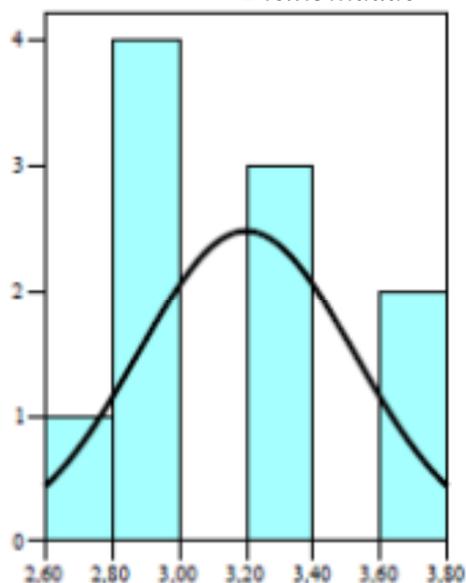
Por outro lado, o valor médio da percepção dos supervisores com relação à competência *Gerenciamento de Conflitos* é de 3,6250, esta pontuação é considerada acima da média, já que se encontra dentro da escala de resposta corresponde à opção “constantemente”.

Também se observa que o desvio padrão é de 0,35843. Por sua vez, a assimetria, tem uma pontuação de -0,566, o que demonstra que sua curva está enviesada para a esquerda dentro da normal, o que poderia evidenciar que a maioria dos supervisores consideram que “constantemente” ou “sempre” seus supervisionados apresentam a competência *Gerenciamento de Conflitos* na atuação profissional cotidiana dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 17. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a *Flexibilidade***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Flexibilidade</i>	10	2,67	3,67	3,2000	0,32204	0,139

Gráfico 14. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a *Flexibilidade***



Na tabela e no gráfico anterior se observa que o valor mínimo de resposta dos supervisores para a competência *Flexibilidade* é de 2,67, enquanto o valor máximo de resposta é de 3,67, o que representa, o valor máximo da escala.

Por outro lado, a média aritmética ou o valor médio da percepção dos supervisores com relação à competência *Flexibilidade* é de 3,20, esta pontuação é

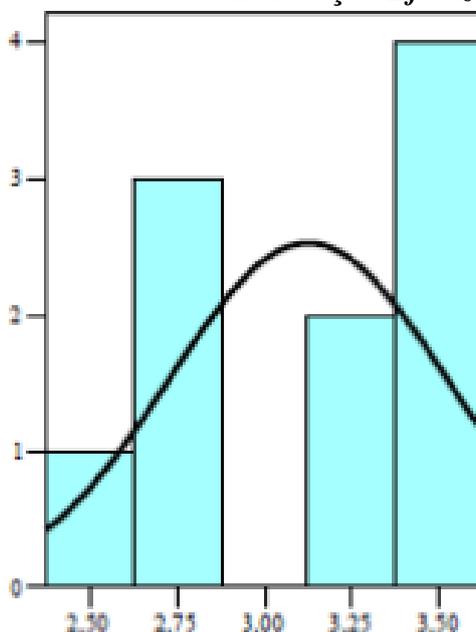
considerada acima da média, já que cai dentro da escala de resposta correspondente à opção “constantemente”.

Da mesma maneira, considera-se que o desvio padrão é de 0,47291. Por sua vez, a assimetria, tem um pontuação de 0,139 e, ao ser positiva, demonstra que se encontra voltada para dentro. Valor que denota que “raramente” e “constantemente” os supervisores percebem que se apresenta a competência *Flexibilidade* na atuação profissional cotidiana de seus supervisionados que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 18. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a Comunicação Eficaz**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Comunicação Eficaz</i>	10	2,50	3,20	3,1250	0,39528	0,422

Gráfico 15. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a Comunicação Eficaz**



Se pode observar que 2,50 é o valor mínimo de resposta dos supervisores na competência *Comunicação Eficaz*, enquanto o valor máximo de resposta observado é de 3,50.

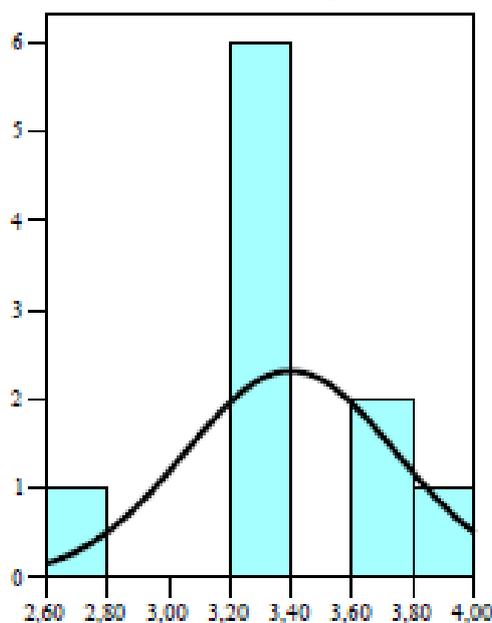
A média da percepção dos supervisores com relação a esta competência é de 3,1250, considerando-se um valor acima da média, já que, corresponde à opção “constantemente” na escala de resposta.

Do mesmo modo, o desvio padrão é de 0,39528. A assimetria alcança um valor de -0,422, o que demonstra que a fila da curva está inclinada para a esquerda, interpretando-se que a maioria dos supervisores percebem que “constantemente” apresenta-se a competência *Comunicação Eficaz* na atuação profissional cotidiana de seus supervisionados que receberam um programa de *coaching*.

Tabela 19. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a *Empatia***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Empatia</i>	10	2,67	4,00	3,3990	0,34449	-0,450

Gráfico 16. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para a *Empatia***



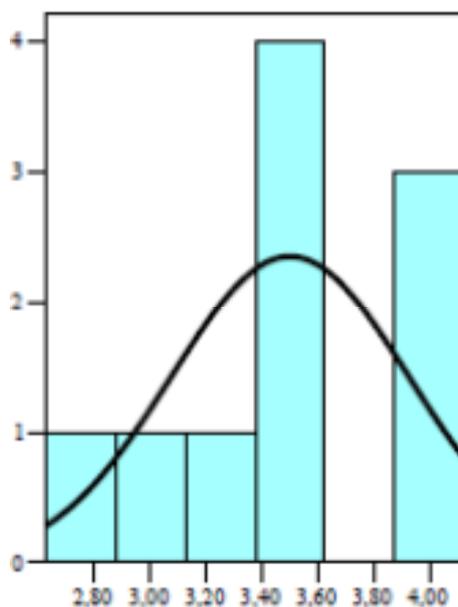
Para a *Empatia*, o valor mínimo de resposta dos supervisores é de 2,67 e o valor máximo é de 4,00. A média com relação a esta competência é de 3,3990, sendo este a pontuação que corresponde à opção “constantemente” para a escala de resposta.

Dessa forma, o desvio regular é de 0,34449. Ao mesmo tempo, observa-se que existe uma assimetria de -0,450, indicando que a fila da curva está sutilmente para a esquerda. Tudo isto indica que a maioria dos supervisores opina que “constantemente” apresenta-se a competência *Empatia* na atuação profissional cotidiana de seus supervisionados que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 20. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para o Trabalho em Equipe & Cooperação**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
Trabalho em Equipe e Cooperação	10	2,75	4,00	3,5000	0,42492	-0,339

Gráfico 17. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisores para o Trabalho em Equipe & Cooperação**



Como se pode observar, a faixa mínima de resposta é de 2,75 e a máxima faixa de resposta observada é de 4,00. Por outro lado, o valor médio da percepção dos supervisores com relação à competência *Trabalho em Equipe & Cooperação* é de 3,50,

sendo o mesmo acima da média, já que se encontra dentro da escala de resposta “constantemente”.

Do mesmo modo, considera-se que os dados se desviam da média em 0,42492. A assimetria, tem pontuação de -0,339, o que demonstra que há uma maior tendência para a esquerda dentro da curva, o que poderia significar que a maioria dos supervisores consideram que “constantemente” ou “sempre” seus supervisionados que passaram por um programa de *coaching* executivo apresentam a competência *Trabalho em Equipe & Cooperação* em sua atuação profissional cotidiana.

Tabela 21. **Total de médias com relação às *Competências Interpessoais* segundo a percepção dos supervisores**

<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	3,6250
<i>Flexibilidade</i>	3,2000
<i>Comunicação Eficaz</i>	3,1250
<i>Empatia</i>	3,3990
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	3,5000

Todos os valores apresentados anteriormente, demonstram que a percepção dos supervisores quanto à dimensão *Competências Interpessoais* presentes em seus supervisionados, encontra-se próxima de 3,3820, o que representa um desenvolvimento acima da média do grupo total de competências propostas.

No entanto, também se pode observar que a competência que maior média possui é *Gerenciamento de Conflitos*, onde poderia dizer-se que, segundo a percepção dos supervisores é a competência que mais se desenvolve em seus supervisionados que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Com os dados expostos é possível responder ao objetivo específico 1.2: Determinar a percepção dos supervisores dos executivos com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* em seus supervisionados que passaram por um programa de *coaching* executivo.

7.2.1.3 *Percepção dos colegas*

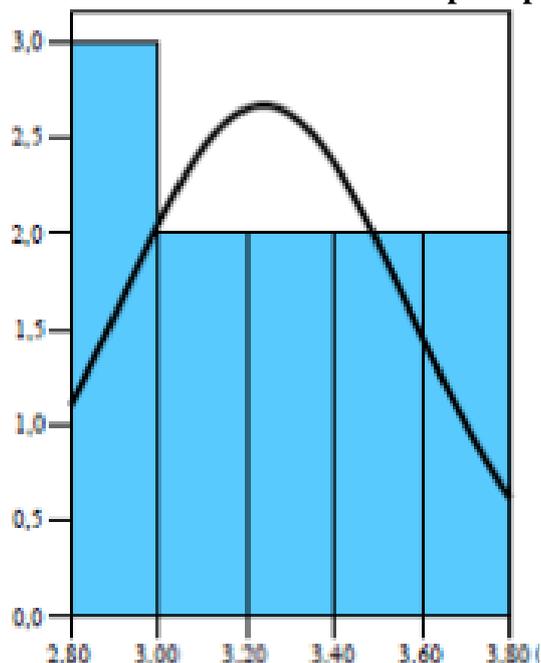
Esta percepção se refere à pontuação total obtida dos dezoito (18) itens que formam o questionário em função das opiniões de todos os colegas dos sujeitos da amostra, com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* presentes na atuação profissional cotidiana destes sujeitos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Para este ponto, apenas se obteve as opiniões de um total de trinta e um (31) colegas para os 11 executivos da amostra, já que dois (2) dos executivos tinham, segundo características próprias da empresa, apenas dois (2) cargos pares.

As opiniões destes trinta e um (31) colegas tiveram a média calculada em função de cada executivo correspondente na amostra, tal e qual se fez notar no processamento estatístico dos dados (Ver Metodologia de Pesquisa).

Tabela 22. **Estatísticas descritivas da percepção dos colegas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
Percepção dos colegas	31	2,86	3,73	3,2382	0,32899	0,393

Gráfico 18. Estatísticas descritivas da percepção dos colegas

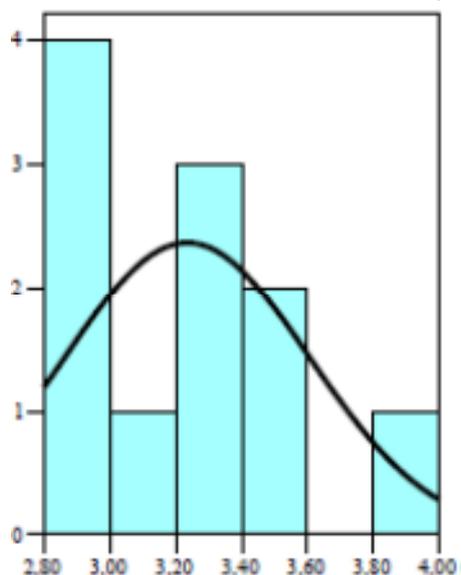
O valor mínimo de resposta na percepção dos colegas é de 2,86, e o máximo é de 3,73. O valor médio da percepção dos colegas é de 3,2382, considerando-se esta uma pontuação acima da média, já que, dentro da escala de resposta corresponde à opção “constantemente”.

Da mesma maneira, os dados assinalam um desvio padrão de 0,32899. Pode-se dizer, além disso, que a assimetria tem um pontuação de 0,393, voltada para dentro da curva da normal, a maioria das pessoas localizam suas respostas entre as escalas “raramente” e “constantemente”. Neste sentido, as percepções dos colegas podem estar divididas em função das cinco (5) competências que compõem a dimensão em estudo, *Competências Interpessoais*, sendo estas: *Gerenciamento de Conflitos*, *Flexibilidade*, *Comunicação Eficaz*, *Empatia*, *Trabalho em Equipe & Cooperação*.

Tabela 23. **Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para o**
Gerenciamento de Conflitos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	31	2,83	4,00	3,2345	0,37147	0,644

Gráfico 19. Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para o Gerenciamento de Conflitos



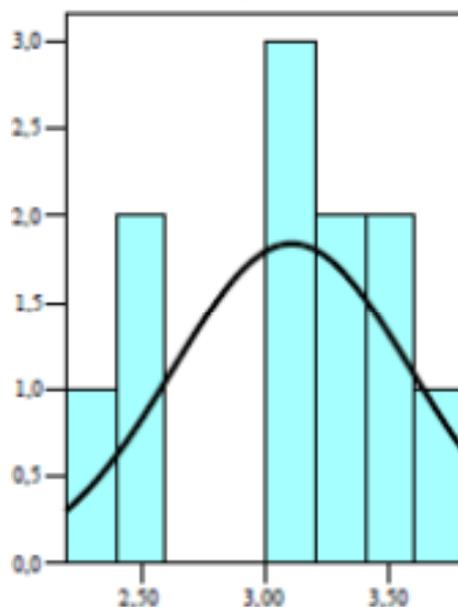
Observa-se que o valor mínimo de resposta dos colegas para a competência *Gerenciamento de Conflitos* é de 2,83, enquanto o valor máximo de resposta observado é de 4,00, portanto, o maior valor da escala. Por sua vez, a média da percepção dos colegas com relação à competência *Gerenciamento de Conflitos* é de 3,2345, pontuação que pode ser considerada acima da média, já que, dentro da escala de resposta corresponde à opção “constantemente”.

Além disso, observa-se do que o desvio padrão é de 0,37147. Por sua vez, a assimetria, tem um pontuação de 0,644, o que demonstra que, a fila está com maior tendência para a direita dentro da curva da normal, isto indica que a maioria dos colegas consideram que “constantemente” os executivos *coachees* que passaram por um programa de *coaching* executivo apresentam a competência *Gerenciamento de Conflitos* em sua atuação profissional cotidiana.

Tabela 24. Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a Flexibilidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Flexibilidade</i>	31	2,33	3,78	3,1064	0,47725	-0,474

Gráfico 20. Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a *Flexibilidade*



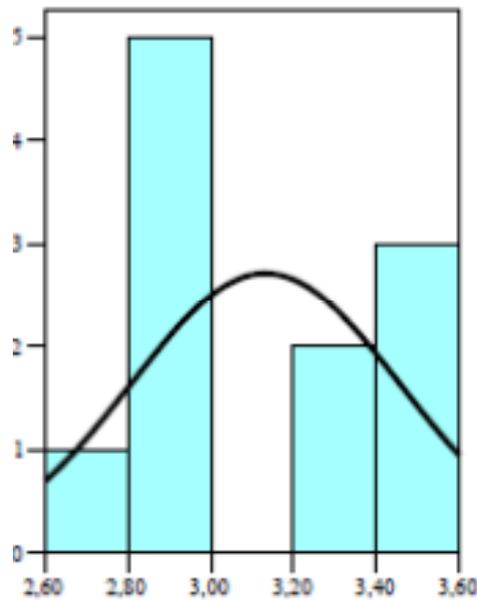
A tabela e o gráfico precedente demonstram que o valor mínimo de resposta dos colegas para a competência *Flexibilidade* é de 2,33 e o valor máximo de resposta é de 3,78. Por outro lado, a média aritmética ou o valor médio da percepção dos colegas com relação à competência *Flexibilidade* é de 3,1064, pontuação considerada acima da média, já que recai dentro da escala de resposta correspondente à opção “constantemente”.

Da mesma maneira, considera-se que o desvio padrão é de 0,47725. Por outro lado, a assimetria, tem um pontuação de -0,474, valor que denota que ao ser negativa “constantemente” os colegas percebem que se apresenta a competência *Flexibilidade* na atuação profissional cotidiana dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 25. Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a *Comunicação Eficaz*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Comunicação Eficaz</i>	31	2,75	3,58	3,1318	0,32314	0,366

Gráfico 21. Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a *Comunicação Eficaz*



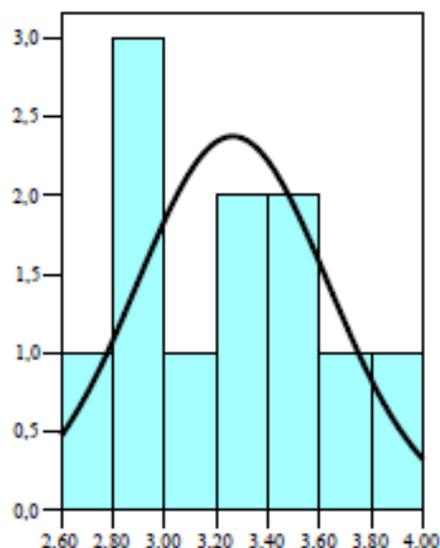
Identifica-se que 2,75 é o valor mínimo de resposta dos colegas na competência *Comunicação Eficaz* e 3,58 é o valor máximo. A média da percepção dos colegas com relação a esta competência é de 3,1318, considerando-se um valor acima da média, já que corresponde à opção “constantemente” na escala de resposta.

Do mesmo modo, os valores se afastam da média em 0,32314. A assimetria alcança um valor de 0,366, o que indica que a fila da curva está inclinada sutilmente para a direita. Pode-se interpretar que o maior número de colegas percebe que “constantemente” a competência *Comunicação Eficaz* se evidencia na atuação profissional cotidiana dos executivos *coachees* que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 26. **Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a *Empatia***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Empatia</i>	31	2,67	3,89	3,2627	0,36962	0,365

Gráfico 22. Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para a *Empatia*



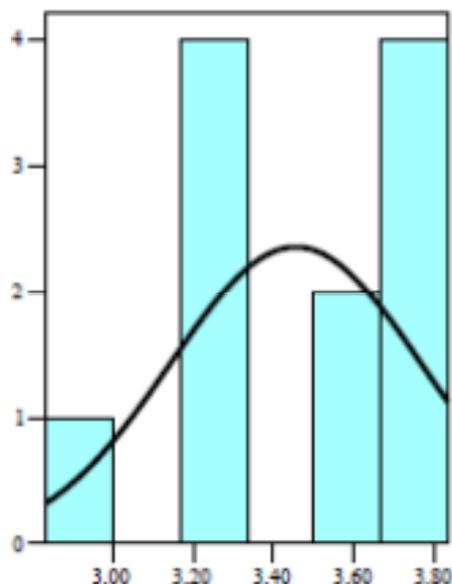
A competência *Empatia* apresenta um valor mínimo de resposta de 2,67 e um valor máximo de resposta de 3,89. A média aritmética com relação a esta competência é de 3,2627, sendo esta a pontuação que corresponde à opção “constantemente” para a escala de resposta.

Dessa forma, o desvio regular é de 0,36962. Ao mesmo tempo, observa-se que existe uma assimetria de 0,365, indicando que a fila da curva está sutilmente voltada para a direita. Tudo isto significa que a maioria dos colegas opina que “constantemente” apresenta-se a competência *Empatia* na atuação profissional cotidiana dos executivos, dos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 27. Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para o *Trabalho em Equipe & Cooperação*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	31	2,92	4,00	3,5000	0,42492	-0,339

Gráfico 23. Estatísticas descritivas da percepção dos colegas para o Trabalho em Equipe & Cooperação



É possível observar que o valor mínimo de resposta é de 2,92, e o valor máximo de resposta é de 3,83. Além disso, o valor médio da percepção dos colegas com relação à competência *Trabalho em Equipe & Cooperação* é de 3,4545, sendo o mesmo acima da média, já que se encontra dentro da escala de resposta “constantemente”.

Do mesmo modo, considera-se que os dados se desviam da média em 0,31075. A assimetria tem pontuação de -0,211, o que demonstra que há uma maior tendência para a esquerda dentro da curva. O que significa que a maioria dos colegas consideram que “constantemente” os executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo apresentam a competência *Trabalho em Equipe & Cooperação* em sua atuação profissional cotidiana.

Tabela 28. Total de médias com relação às Competências Interpessoais segundo a percepção dos colegas

<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	3,2345
<i>Flexibilidade</i>	3,1064
<i>Comunicação Eficaz</i>	3,1318
<i>Empatia</i>	3,2627
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	3,4545

Todos os valores apresentados anteriormente, demonstram que a percepção dos colegas quanto à dimensão *Competências Interpessoais* presentes nos executivos,

encontra-se ao redor de 3,2382, o que representa um desenvolvimento acima da média do grupo total de competências propostas.

No entanto, também se pode observar que a competência que maior média possui é *Trabalho em Equipe & Cooperação*, porque poderia observar-se que para os colegas esta é a competência que mais se desenvolve nos executivos *coachees* que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Através dos dados apresentados consegue-se então responder ao objetivo específico 1.3: Determinar a percepção dos colegas dos executivos com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* em seus pares, dos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

7.2.1.4 Percepção dos supervisionados

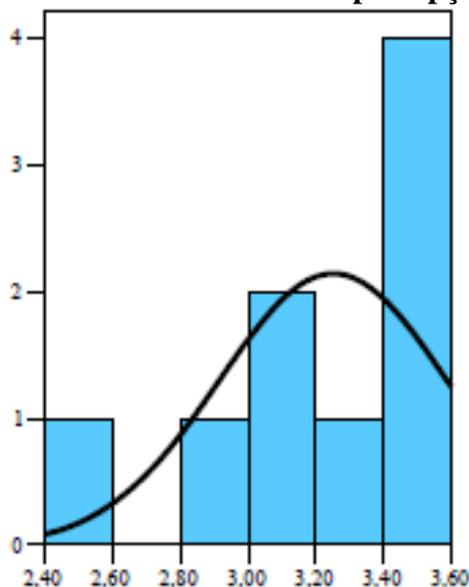
A percepção dos supervisionados faz referência a pontuação total obtida dos dezoito (18) itens que formam o questionário, em função das opiniões de todos os supervisionados dos sujeitos da amostra, com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* presentes na atuação cotidiana profissional destes sujeitos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Neste caso, apenas se obteve as opiniões de um total de vinte e seis (26) supervisionados para os 11 executivos da amostra, já que dois (2) dos executivos não tinham pessoal sob sua responsabilidade e um (1) deles possuía, segundo características próprias da empresa, apenas duas (2) pessoas sob sua responsabilidade.

As opiniões destes vinte e seis (26) supervisionados tiveram a média calculada em função de cada executivo correspondente na amostra, tal e como se fez notar no processamento estatístico dos dados (Ver Metodologia da Pesquisa).

Tabela 29. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
Percepção dos supervisionados	26	2,58	3,60	3,2511	0,33561	-1,070

Gráfico 24. Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados

Fica evidente que o valor mínimo de resposta na percepção dos supervisionados é de 2,58, enquanto o valor máximo de resposta é de 3,60. Além disso, o valor médio da percepção dos supervisionados é de 3,2511, considerando-se uma pontuação acima da média, já que, dentro da escala de resposta corresponde à opção “constantemente”.

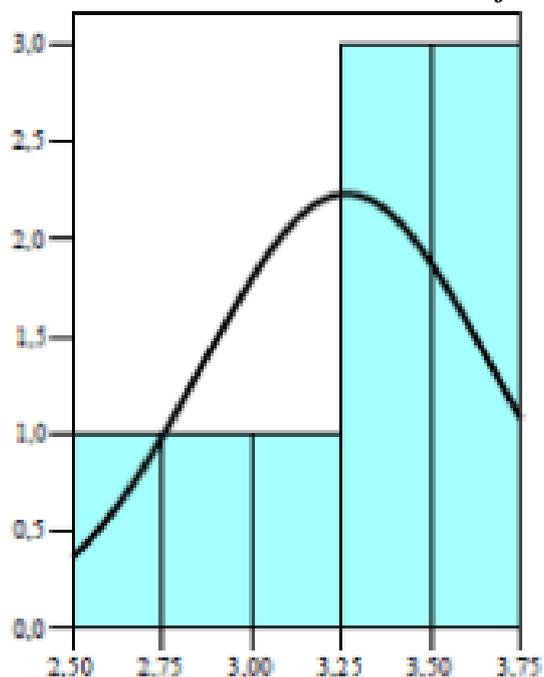
Dessa forma, observa-se que os dados se afastam da média com um desvio padrão de 0,33561. Por sua vez, a assimetria alcança uma pontuação de -1,070, o que confirma que, encontrando-se enviesada para a esquerda dentro da curva da normal, a maioria das pessoas se localizaram na opção de resposta “constantemente”.

Ao mesmo tempo, as percepções dos supervisionados podem estar classificadas em função das cinco (5) competências que compõe uma dimensão em estudo *Competências Interpessoal*, sendo estas: *Gerenciamento de Conflitos*, *Flexibilidade*, *Comunicação Eficaz*, *Empatia*, *Trabalho em Equipe & Cooperação*.

Tabela 30. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para o Gerenciamento de Conflitos**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	26	2,50	3,75	3,2644	0,40243	-0,778

Gráfico 25. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para o Gerenciamento de Conflitos**



Observa-se que o valor mínimo de resposta dos supervisionados na competência *Gerenciamento de Conflitos* é de 2,50, enquanto o valor máximo de resposta observado é de 3,75.

Por sua vez, o valor da média para a percepção dos supervisionados com relação à competência *Gerenciamento de Conflitos* é de 3,2644, esta pontuação é considerada acima da média, já que dentro da escala de resposta corresponde à opção “constantemente”.

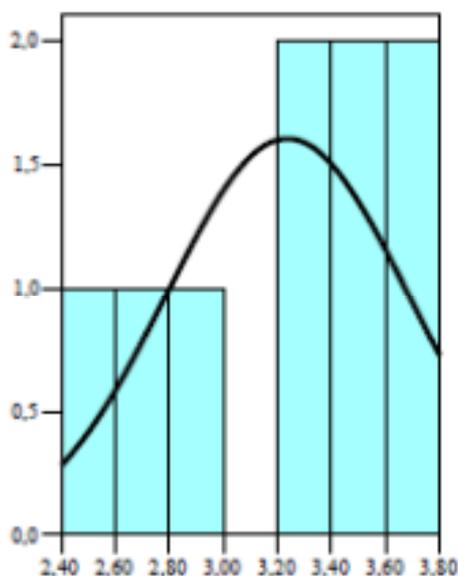
Dessa forma, considera-se que o desvio padrão é de 0,40243. Da mesma forma, a assimetria, tem um pontuação de -0,778, o que demonstra que, está voltada para fora, significando que a maioria dos supervisionados consideram que seus supervisores que

receberam um programa de *coaching* “constantemente” apresentam a competência *Gerenciamento de Conflitos* em sua atuação profissional cotidiana.

Tabela 31. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a *Flexibilidade***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Flexibilidade</i>	26	2,67	3,67	3,2367	0,44797	-0,778

Gráfico 26. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a *Flexibilidade***



Na tabela e no gráfico anterior se observa que o valor mínimo de resposta dos supervisionados para a competência *Flexibilidade* é de 2,44, enquanto o valor máximo de resposta é de 3,67. Por outro lado, o valor médio da percepção dos supervisionados com relação à competência *Flexibilidade* é de 3,2356, pontuação considerada acima da média, já que recai dentro da escala de resposta correspondente à opção “constantemente”. Dessa forma, considera-se que o desvio padrão é de 0,44797.

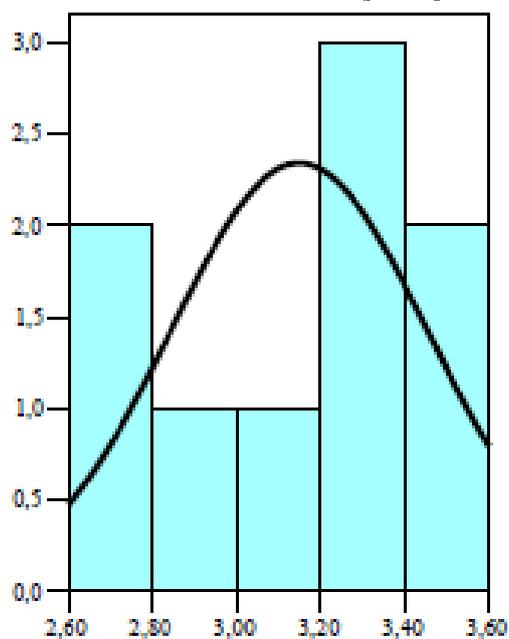
Por sua vez, a assimetria, tem uma pontuação de -0,778, este valor denota, ao ser negativo, que “constantemente”, os supervisionados percebem que se apresenta a

competência *Flexibilidade* na atuação profissional cotidiana de seu supervisor que recebeu um programa de *coaching* executivo.

Tabela 32. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a *Comunicação Eficaz***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Comunicação Eficaz</i>	26	2,67	3,50	3,1489	0,30698	-0,816

Gráfico 27. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a *Comunicação Eficaz***



É possível observar que o valor mínimo de resposta dos supervisionados na competência *Comunicação Eficaz* é de 2,67, enquanto 3,50 é o valor máximo que se observa. A média aritmética da percepção dos supervisionados com relação a esta competência é de 3,1489, a qual corresponde à opção “constantemente” na escala de resposta e é considerada uma pontuação acima da média.

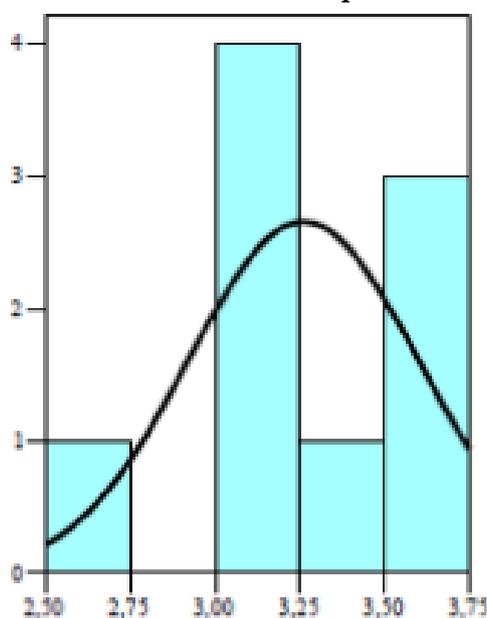
Do mesmo modo, o desvio regular é de 0,30698. Da mesma maneira, indica uma assimetria de -0,816 o que demonstra que a fila da curva está ligeiramente para a esquerda. Isto significa que a maioria das pessoas opinam que “constantemente”

apresenta-se a competência *Comunicação Eficaz* na atuação profissional cotidiana de seus supervisores, dos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 33. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a *Empatia***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Empatia</i>	26	2,56	3,67	3,2600	0,33827	-0,986

Gráfico 28. Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para a *Empatia*



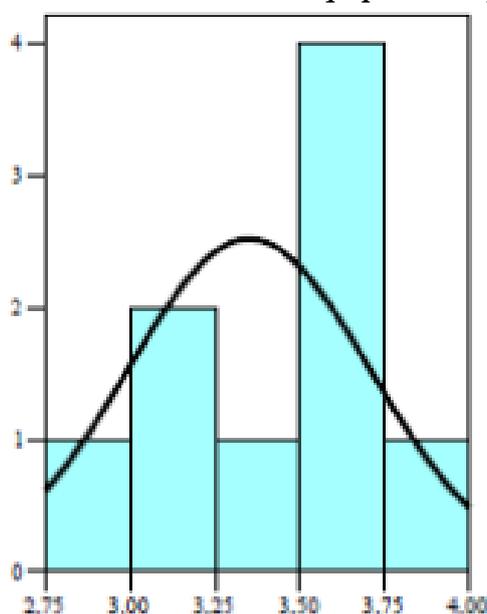
Na competência *Empatia*, o valor mínimo de resposta dos supervisionados é de 2,56 e o máximo é de 3,67. A média para a percepção dos supervisionados com relação a esta competência é de 3,26, sendo esta uma pontuação acima da média, já que corresponde à opção “constantemente” na escala de resposta.

Por outro lado, o desvio padrão é de 0,33827. Pode-se observar que existe uma assimetria de -0,986, indicando que a fila da curva se encontra para a esquerda. Isto significa que a maioria dos supervisionados opinam que “constantemente” apresenta-se a competência *Empatia* na atuação profissional cotidiana de seus supervisores dos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 34. **Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para o Trabalho em Equipe & Cooperação**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	26	2,75	3,83	3,3500	0,35655	-0,536

Gráfico 29. Estatísticas descritivas da percepção dos supervisionados para o Trabalho em Equipe & Cooperação



Nesta oportunidade, 2,75 é o valor mínimo de resposta, enquanto o valor máximo observado é de 3,83. Por outro lado, a média da percepção dos supervisionados com relação à competência *Trabalho em Equipe & Cooperação* é de 3,35, sendo, o mesmo, acima da média, já que, tende “constantemente” dentro da escala de resposta. De igual forma, considera-se que os dados se desviam da média em 0,35655. A assimetria, tem um pontuação de -0,536, o que demonstra que, sua fila está com maior tendência para a esquerda dentro da curva da normal, o que significa que a maioria dos supervisionados consideram que “constantemente” seus supervisores apresentam a competência *Trabalho em Equipe & Cooperação* em sua atuação profissional cotidiana, dos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 35. **Total de médias com relação às *Competências Interpessoais* segundo a percepção dos supervisionados**

<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	3,2644
<i>Flexibilidade</i>	3,2356
<i>Comunicação Eficaz</i>	3,1489
<i>Empatia</i>	3,2600
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	3,3500

O total dos valores estatísticos mostrados evidenciam que a percepção dos supervisionados quanto à dimensão *Competências Interpessoais*, encontra-se ao redor de 3,2511, o que representa que em uma proporção acima da média se desenvolveu o grupo total de competências propostas.

No entanto, também é possível observar que a competência que maior média possui é *Trabalho em Equipe & Cooperação*, porque poderia dizer-se que, segundo a percepção dos supervisionados é a competência que mais se desenvolve em seus supervisores, dos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Com isto se atinge o cumprimento do objetivo específico 1.4: Determinar a percepção dos supervisionados dos executivos com relação ao desenvolvimento de competências em seus supervisores que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Tabela 36. **Total de médias com relação às *Competências Interpessoais* segundo os diferentes atores da metodologia 360°**

	Auto-percepção	Supervisores	Colegas	Supervisionados
<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	3,3636	3,6250	3,2345	3,2644
<i>Flexibilidade</i>	3,2427	3,200	3,1064	3,2356
<i>Comunicação Eficaz</i>	3,3636	3,1250	3,1318	3,1489
<i>Empatia</i>	3,3936	3,3990	3,2627	3,2600
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	3,6136	3,500	3,4545	3,3500

Com respeito a cada uma das competências pertencentes à dimensão em estudo, pode-se evidenciar que tanto executivos como colegas e supervisionados concordam que a competência que mais se encontra presente no executivo *coachee* que recebe um programa de *coaching* executivo é *Trabalho em Equipe & Cooperação*; o que permite deduzir que esta competência é a que mais se desenvolveu.

No entanto, ainda que os supervisores percebam que a competência que mais se encontra presente em seus supervisionados é o *Gerenciamento de Conflitos*, a competência que segue imediatamente é *Trabalho em Equipe & Cooperação*.

Com o exposto anteriormente se consegue responder por completo o objetivo específico número um (1) da pesquisa, ou seja: Determinar a percepção dos diferentes atores envolvidos em uma metodologia 360°.

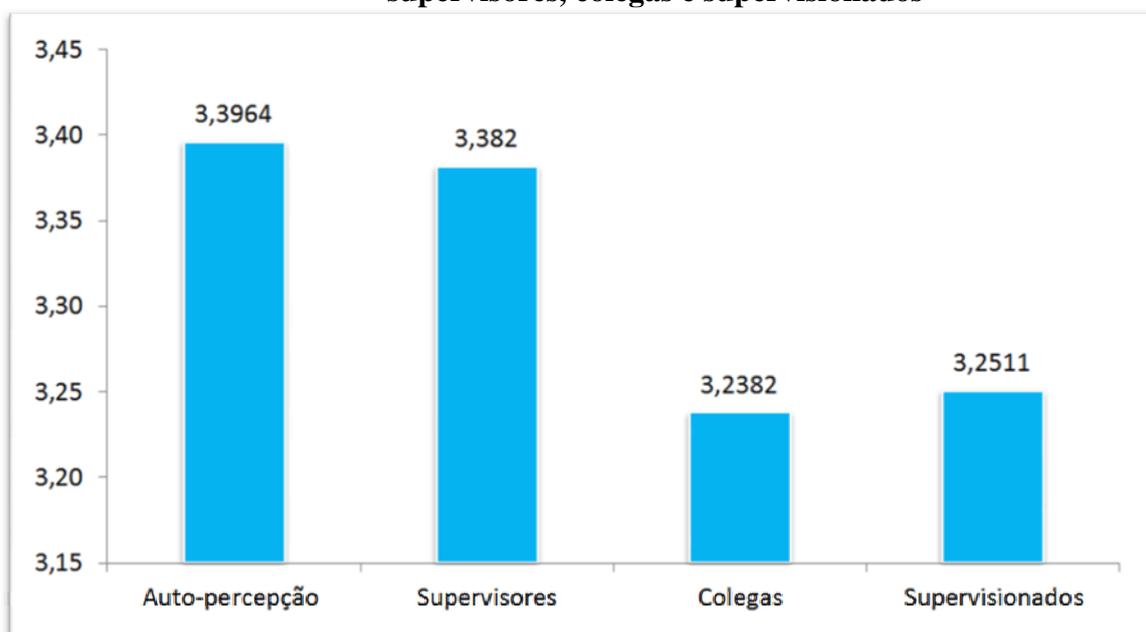
7.3 Resultados da comparação das percepções entre os atores envolvidos em uma metodologia 360°

Neste ponto, comparam-se as diferentes percepções de executivos, supervisores, colegas e supervisionados, considerando a totalidade dos itens avaliados no questionário.

Tabela 37. **Estatística descritiva das diferentes percepções de executivos, supervisores, colegas e supervisionados**

Percepções	N	Média
Auto-percepção	11	3,3964
Supervisores	10	3,3820
Colegas	31	3,2382
Supervisionados	26	3,2511

Gráfico 30. **Estatística descritiva das diferentes percepções de executivos, supervisores, colegas e supervisionados**



Como é possível observar, os executivos, com uma média de 3,3964, percebe-se em um maior desenvolvimento de competências dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, em comparação com sua equipe de trabalho; depois, os supervisores, com uma média de 3,3820, seguindo-se os supervisionados com uma média de 3,2511 e, por último, os colegas com uma média de 3,2382.

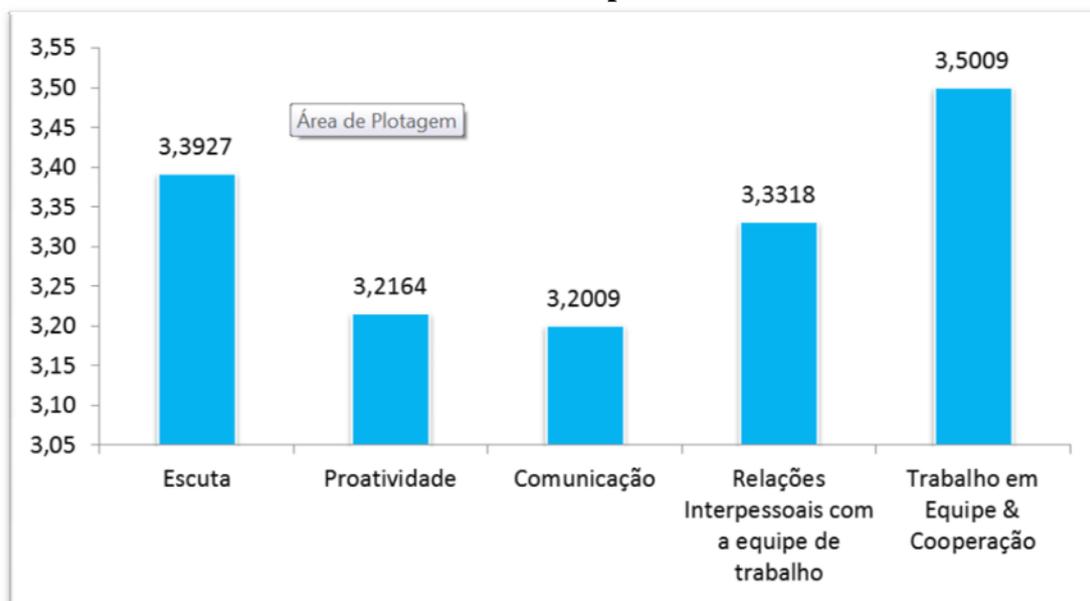
Neste sentido, tanto os executivos quanto sua equipe de trabalho coincidiram, segundo se pode observar nos dados, que as *Competências Interpessoais* estudadas se encontram na categoria “constantemente” na atuação profissional cotidiana dos sujeitos da amostra; o que pode ser considerado como um desenvolvimento acima da média das mesmas para os executivos que receberam um programa de *coaching*.

Do mesmo modo, as percepções dos atores da avaliação 360° podem ser classificadas em função das cinco (5) competências que compõem a dimensão em estudo – *Competências Interpessoais* – quais sejam: *Gerenciamento de Conflitos* , *Flexibilidade* , *Comunicação Eficaz* , *Empatia* , *Trabalho em Equipe & Cooperação* .

Tabela 38. **Estatísticas descritivas das diferentes percepções por competências**

Competências	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<i>Gerenciamento de Conflitos</i>	78	2,98	3,67	3,3927	0,22861
<i>Flexibilidade</i>	78	2,83	3,72	3,2164	0,26406
<i>Comunicação Eficaz</i>	78	2,94	3,65	3,2009	0,23136
<i>Empatia</i>	78	3,08	3,81	3,3318	0,20473
<i>Trabalho em Equipe & Cooperação</i>	78	3,04	3,83	3,5009	0,24046

Gráfico 31. Estatísticas descritivas das diferentes percepções por competências



As estatísticas descritivas indicam que a competência Trabalho em Equipe & Cooperação , apresenta um valor mínimo de 3,04, enquanto seu valor máximo é de 3,83. Dessa forma, sua média aritmética, sendo a mais alta dentro do grupo de competências, é de 3,5009 e tem um desvio regular de 0,25046.

Estes valores refletem que, segundo a percepção dos quatro (4) atores da metodologia 360°, esta foi a competência que mais se desenvolveu nos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Depois, com um mínimo de 2,98 e um máximo de 3,67, a competência *Gerenciamento de Conflitos*, segundo a percepção dos quatro (4) atores da metodologia 360°, é a segunda competência que mais se desenvolveu nos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, com uma média de 3,3927 e um desvio padrão de 0,22861.

Em terceiro lugar, com um valor mínimo de 3,08 e um máximo de 3,81 e desvio 0,20473, observa-se que o *Empatia* é a competência que se desenvolveu nos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, com uma média de 3,3318; resultados estes segundo a percepção dos quatro (4) atores da metodologia 360°.

Segue-se a competência *Flexibilidade*, que tem um valor mínimo de 2,83, um valor máximo de 3,72, média aritmética de 3,2164 e desvio de 0,26406, segundo as percepções dos quatro (4) atores da metodologia 360°, o que a localiza em quarto lugar dentro do grupo de competências que se desenvolveram nos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

Por último, a *Comunicação Eficaz*, apresenta um valor mínimo de 2,94, um valor máximo de 3,65. Do mesmo modo, com um desvio regular de 0,23136 e uma média de 3,2009, considera-se, segundo a percepção dos quatro (4) atores da metodologia 360°, a competência mais baixa desenvolvida nos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

As estatísticas descritivas permitem assinalar que os executivos *coachees* são os atores que na avaliação 360° apresentam a maior média (3,3964). Por outro lado, o resultado de calcular a média da totalidade das opiniões emitidas por todos os integrantes da equipe trabalho, dos onze (11) executivos que compõem a amostra, assinalam que a competência que se percebe mais desenvolvida nos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo é *Trabalho em Equipe & Cooperação* apresentando uma média de 3,5009. Desta forma, cobre-se o objetivo específico número 2 da pesquisa: Comparar as percepções entre os atores envolvidos em

uma metodologia 360° com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais* nos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.

7.4 Resultados da determinação da opinião dos executivos com relação ao programa de *coaching* executivo

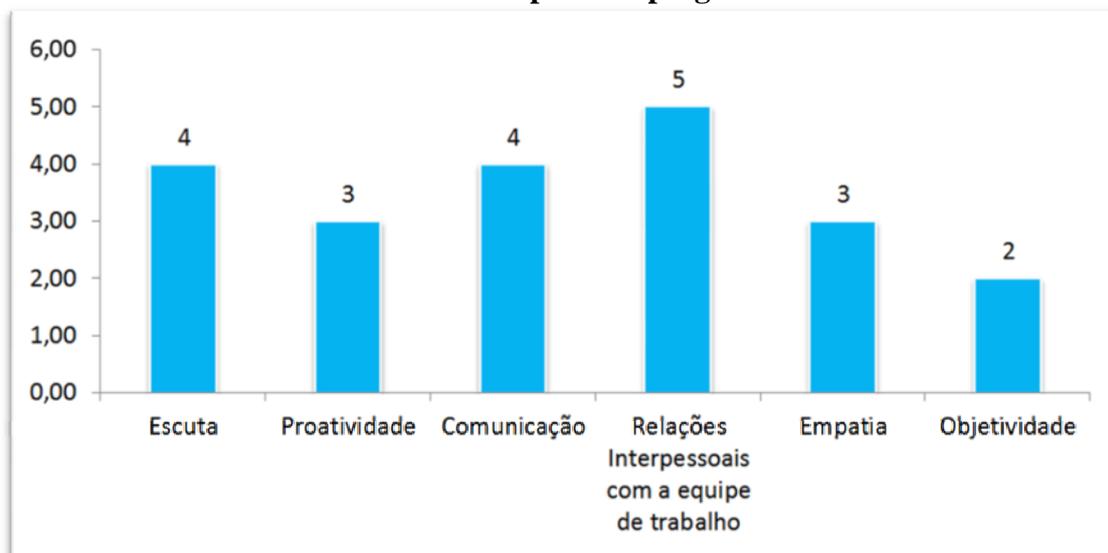
Para obter os resultados estatísticos deste ponto, considerou-se a codificação das perguntas abertas correspondentes ao questionário do formato executivo. Na primeira pergunta aberta se indagava sobre os aspectos, que na opinião do executivo *coachee*, o *coaching* foi útil para sua gestão profissional.

Neste contexto, encontraram-se as seguintes categorias de respostas:

Tabela 39. Respostas à pergunta aberta n.º 1

Categorias de respostas	N
Escuta	4
Proatividade	3
Comunicação	4
Relações Interpessoais com a equipe de trabalho	5
<i>Empatia</i>	3
Objetividade	2

Gráfico 32. Respostas à pergunta aberta n.º 1



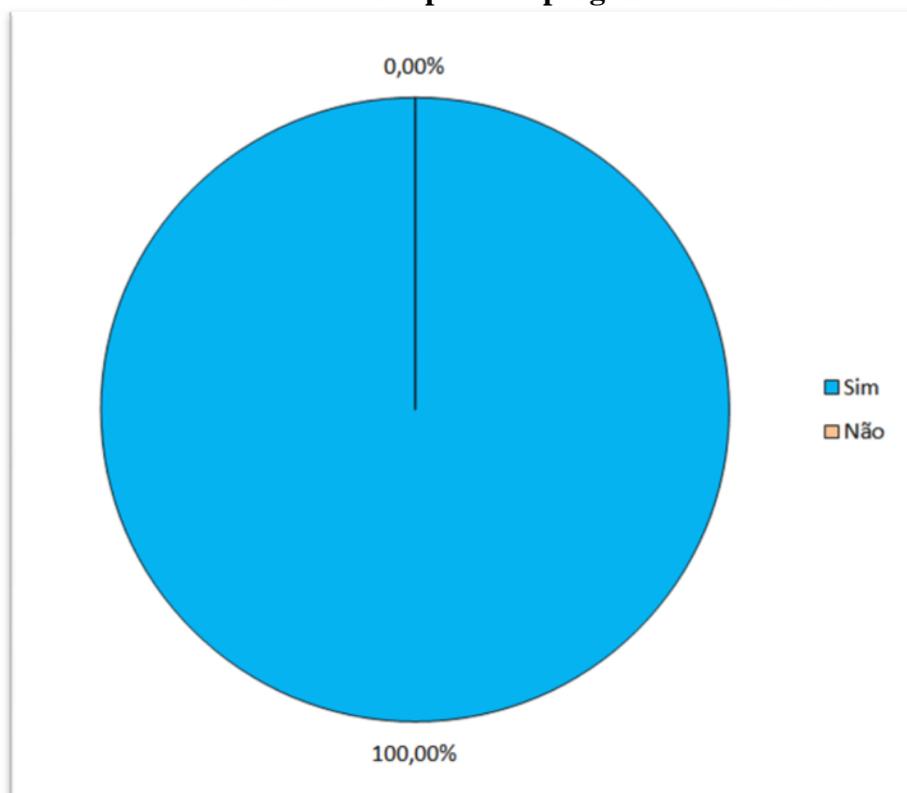
A primeira resposta que mais se repetiu foi Relações Interpessoais com a equipe de trabalho, que apresentou uma frequência de cinco (5). Segue-se, com quatro (4) frequências a cada uma "Comunicação" e "Escuta". Depois, Proatividade e *Empatia* com três (3) frequências, localizando-se no terceiro lugar. Por último, Objetividade se apresenta com duas (2) frequências.

Com a segunda pergunta aberta se procuravam os aspectos nos quais, segundo a opinião do executivo *coachee*, o *coaching* não foi útil para sua gestão profissional. Neste contexto, encontrou-se a seguinte resposta:

Tabela 40. **Respostas à pergunta aberta n.º 2**

Categorias de respostas	N
Sim	11
Não	0

Gráfico 33. Respostas à pergunta aberta n.º 2



Como é possível observar, a totalidade dos executivos participantes no programa de *coaching* executivo concordaram que este programa foi útil para eles, ou seja, não apresentou aspectos improdutivos para sua gestão profissional.

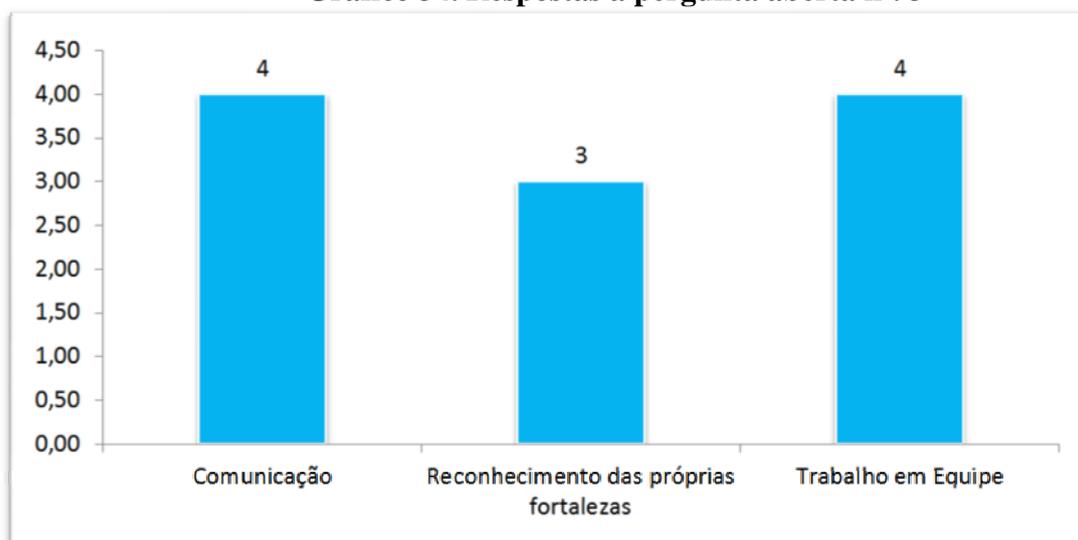
Na pergunta aberta número três (3) examinava-se a importância do *coaching* para o desenvolvimento profissional do executivo *coachee*.

Neste sentido, a seguir se apresentam as categorias de respostas:

Tabela 41. **Respostas à pergunta aberta n.º 3**

Categorias de respostas	N
Comunicação	4
Reconhecimento das próprias fortalezas	3
Trabalho em Equipe	4

Gráfico 34. Respostas à pergunta aberta n.º 3



Tanto na tabela como no gráfico anterior se observa que o reconhecimento das próprias fortalezas, é o aspecto mais importante no qual o *coaching* contribuiu para o melhoramento profissional do participante, com uma frequência de quatro (4).

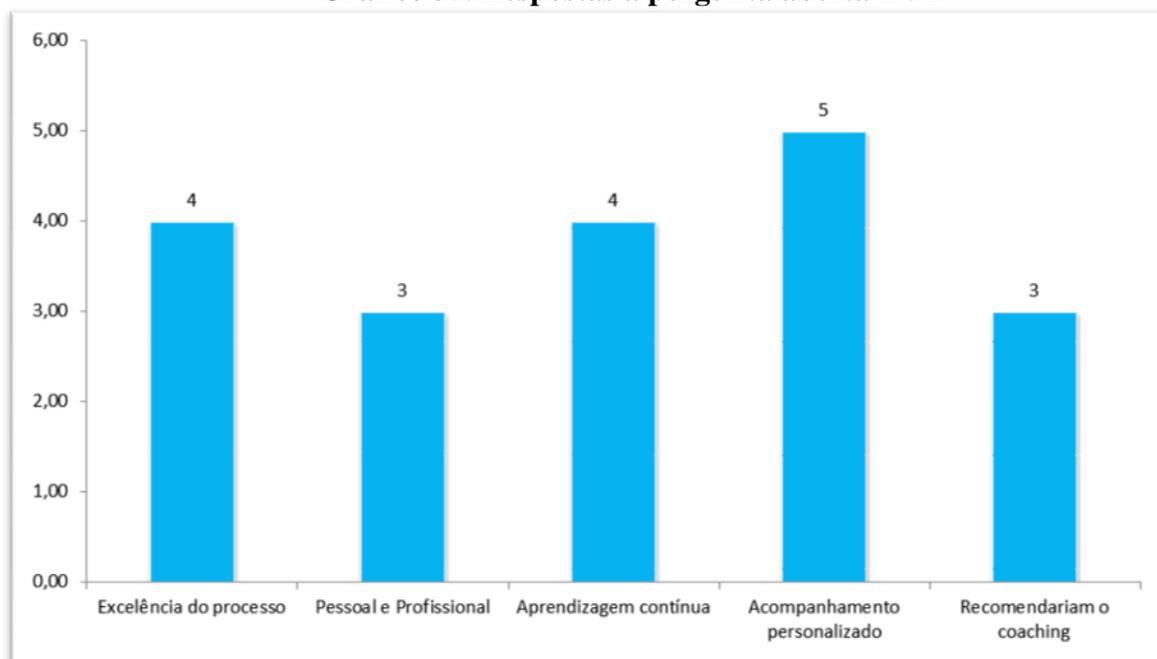
Por sua vez, o Trabalho em Equipe e a comunicação, também são aspectos importantes para os executivos, já que, apresentam frequências três (3).

A quarta pergunta aberta procurava comparar o *coaching* executivo com outros programas de formação que o executivo tivesse recebido. Dessa forma, as frequências que se observaram são evidenciadas na tabela e gráfico a seguir:

Tabela 42. **Respostas à pergunta aberta nº. 4**

Categorias de respostas	N
Processo excelente, completo e claro	4
Melhor equilíbrio entre crescimento pessoal e profissional	3
Importância da aprendizagem contínua	4
Acompanhamento personalizado	5
Recomendariam programas de <i>coaching</i> executivo a seus colegas	3

Gráfico 35. Respostas à pergunta aberta nº. 4



A tabela e o gráfico anterior demonstram que a primeira opinião que os executivos *coachees* dão sobre o *coaching* em comparação com outros programas de formação dos quais participaram, é que foi um processo excelente, completo e claro (7 frequências).

Em segundo lugar, conseguiu que os executivos tomassem consciência da importância da aprendizagem contínua (6 frequências).

Desta forma, observou-se também que para eles o programa de *coaching* executivo permitiu equilibrar melhor o crescimento pessoal e o profissional (5 frequências).

Por outro lado, consideram que foi um acompanhamento muito personalizado (2 frequências), onde adquiriram ferramentas para poderem se tornar chefes-*coach* (2 frequências).

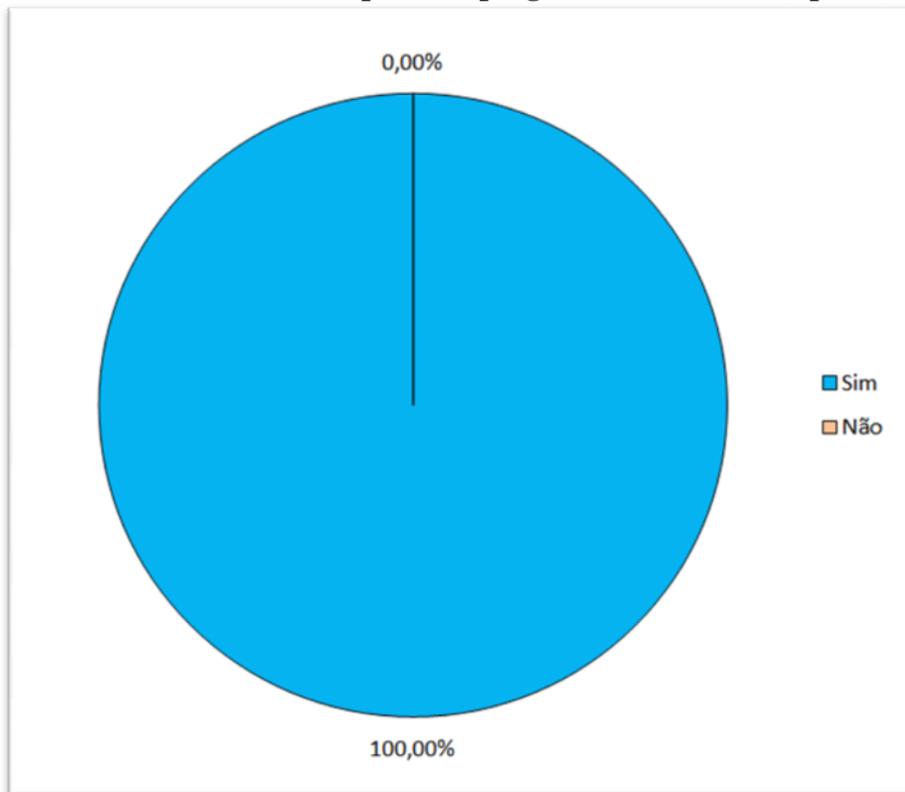
Por último, a quinta pergunta aberta feita aos executivos faz referência, em primeiro lugar, a se os mesmos recomendariam programas de *coaching* executivo a seus colegas de trabalho e, em segundo lugar, o porquê de sua resposta.

A seguir, os resultados:

Tabela 43. **Respostas à pergunta aberta nº. 5 (I parte)**

Categorias de respostas	N
Sim	11
Não	0

Gráfico 36. Respostas à pergunta aberta nº. 5 (I parte)

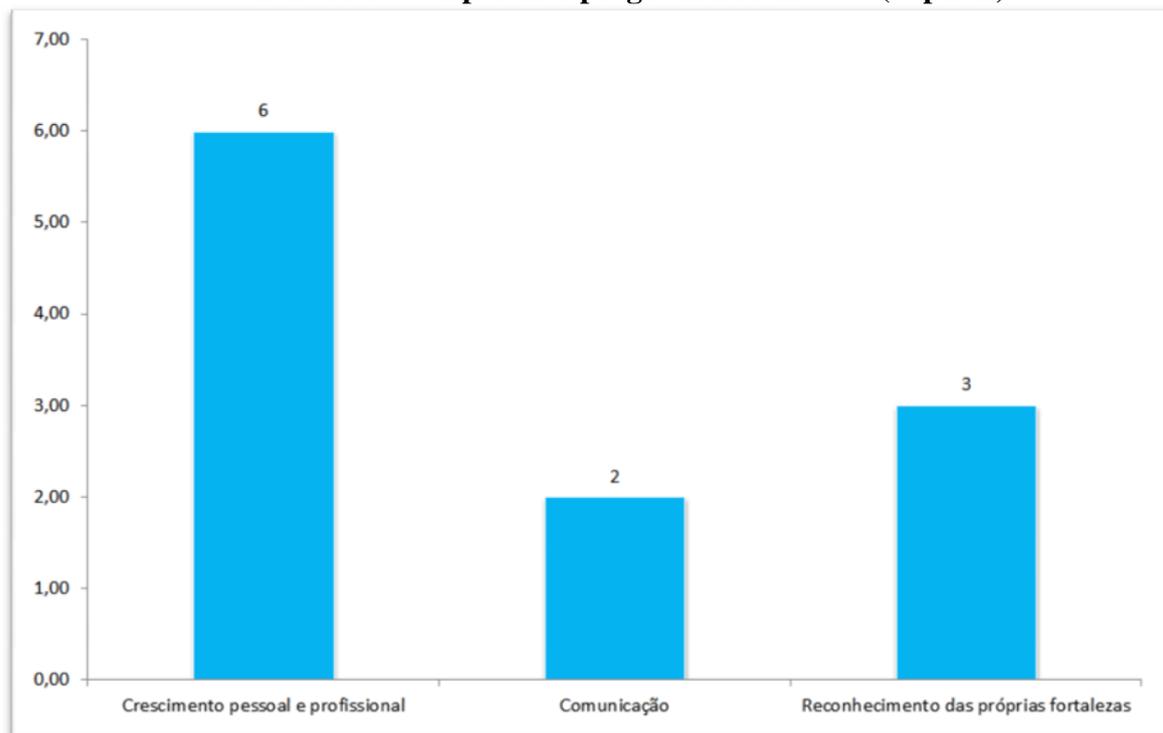


Os dados assinalam que a totalidade da amostra afirma que recomendaria o programa de *coaching* executivo a seus colegas de trabalho pelas seguintes razões:

Tabela 44. Respostas à pergunta aberta nº. 5 (II parte)

Categorias de respostas	N
Crescimento pessoal e profissional	6
Comunicação	2
Reconhecimento das próprias fortalezas	3

Gráfico 37. Respostas à pergunta aberta nº. 5 (II parte)



Encontra-se, em primeiro lugar, que os executivos *coachees* recomendariam o programa porque permite um maior equilíbrio entre o crescimento pessoal e o profissional (6 frequências).

Em segundo lugar, porque contribui para o conhecimento de fortalezas e debilidades (3 frequências) e por último, porque melhora notavelmente sua comunicação (2 frequências).

O resultado total das perguntas abertas permite mostrar como os executivos *coachees* identificam aspectos positivos adicionais que o *coaching* trouxe como benefício, diferentes das competências propostas no referencial teórico e dos objetivos propostos para o programa de *coaching* executivo dado na organização. Isto se evidenciou através das perguntas abertas que pretendiam informar a opinião do executivo *coachee* com relação ao programa.

Neste sentido, os executivos opinam que o programa foi útil para eles, principalmente para as relações interpessoais com sua equipe de trabalho. Além disso, não foi improdutivo, mas, pelo contrário, teve muita importância para seu

desenvolvimento profissional, porque permitiu, principalmente, o reconhecimento das próprias fortalezas e debilidades.

De igual forma, opinaram, em sua maioria, que foi um excelente processo, completo e claro, que permitiu uma aprendizagem contínua e significativa melhora no equilíbrio entre o crescimento pessoal e o profissional, razão pela qual recomendariam amplamente este programa.

Assim, cobre-se o objetivo específico número 3 da pesquisa: Determinar a opinião dos executivos com relação ao programa de *coaching* executivo.

7.5 Discussão dos resultados da variável estudada

Como bem é sabido, o mundo atravessa constantes mudanças, produto de inovações tecnológicas e variações permanentes no mercado, processos nos quais Brasil se encontra inevitavelmente imerso.

Neste sentido, é possível considerar que a empresa que forneceu a amostra (ver Marco Referencial) propõe estratégias para conseguir enfrentar este meio competitivo, como comunicam em sua missão.

Este tipo de empresa, persegue uma maior superioridade competitiva centrando-se no incremento da qualidade, no planejamento de seus serviços, na *Flexibilidade* e desenvolvimento organizacional, além disso, acreditam ser necessário otimizar as competências e qualificações para fortalecer sua competitividade e o emprego, bem como a promoção profissional e social, de seus trabalhadores.

Observa-se cada vez mais como as organizações devem investir em seu capital humano e como devem implementar novas e melhores estratégias gerenciais que permitam trazer benefícios tangíveis às mesmas. Neste contexto, uma das estratégias que poderia ser considerada ainda mais inovadora em nosso país, é o *coaching* executivo.

Por esta razão, a presente pesquisa estudou esta estratégia, bem como às *Competências Interpessoais*, que segundo os autores Zeus e Skiffington (2005), pode ser desenvolvidas por meio desta ferramenta.

Deste modo, pretende-se dar um aporte às empresas que devem enfrentar a nova realidade mutável e que implementam esta estratégia gerencial para o desenvolvimento profissional de seus funcionários, que são em definitivo os que a levam a conseguir o sucesso.

Na presente pesquisa, como se fez referência em seções anteriores, os dados pessoais indicam que a amostra se caracteriza por ser 72,73% masculina, o que explica porque a população em estudo em sua maioria eram homens, enquanto apenas 27,27% eram mulheres.

Além disso, a generalidade da amostra (72,73%) está constituída por pessoas em idades compreendidas entre 36 a 43 anos, o que caracteriza o núcleo profissional na vida destas pessoas na fase de estabelecimento pessoal e profissional. Esta costuma ser a idade em que as pessoas buscam estar atualizadas com todas as estratégias de desenvolvimento profissional que vão surgindo no mercado, assim empregadores e funcionários procuram vias de aprendizagem como o *coaching*.

O programa de *coaching* executivo foi oferecido para o nível gerencial e à área de engenharia. O cargo coincide com a antiguidade, em maior medida com os que têm mais de onze (11) anos na organização, já que, como se observa na maioria das empresas, é neste período que os funcionários que tenham desenvolvido um plano de carreira podem chegar aos níveis gerenciais, somado aos altos níveis de instrução formal apresentados na amostra, os quais, em 90,90% apresentam grau acadêmico universitário completo.

Por sua vez, a área de engenharia, na qual foi aplicado o programa, vincula-se com os programas de *coaching* executivo implantados para a área de vendas, onde, segundo Zeus e Skiffington (2005), apresentam os melhores resultados para a organização.

Importante ressaltar também que o presente estudo procurou determinar a percepção com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais*, em uma

amostra de executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, aplicando a metodologia 360°.

O total das estatísticas descritivas assinalam que a autopercepção emitida pelos executivos *coachees* na avaliação 360° é a que apresenta a maior média (3,3964). Segue-se a percepção de seus supervisores, com uma média de 3,3820, a dos supervisionados com uma média de 3,2511e por último os colegas com uma média aritmética de 3,2382. Como é possível observar, todos os atores da metodologia 360° concordam na opção de resposta três (3) “constantemente”, em uma escala do um (1) a quatro (4), o que poderia ser interpretado como um desenvolvimento acima da média do grupo total de *Competências Interpessoais*.

Neste sentido, segundo Rego (2007), estes resultados são mais enriquecedores e relevantes para a opinião que o executivo *coachee* tem da aprendizagem que obteve como produto do *coaching* executivo, devido ao fato de que as fontes de avaliação são múltiplas.

De um modo geral, o resultado destas avaliações podem causar um maior impacto na pessoa quando se produzem percepções condizentes às competências avaliadas, como ocorre nesta oportunidade.

O fato de que os executivos, supervisores, colegas e supervisionados coincidam em suas opiniões, permite ao executivo tomar consciência de suas condutas, permitindo que incremente e melhore seu desempenho individual, o de sua equipe e o da organização como um todo.

No entanto, analisando os dados mais detidamente, pode-se observar que dentro das categorias de respostas emitidas por todo o grupo de avaliadores, existem pequenas diferenças entre as percepções de cada ator.

Por conseguinte, constata-se que os executivos *coachees* são os que melhor se avaliam, em contraste com Bruno (2008) que afirma que a auto-avaliação dos funcionários tende a ser mais crítica do que a de qualquer outro avaliador externo.

Esta situação poderia ser consequência direta de que, em primeiro lugar, foram eles os que vivenciaram o programa e, ao estarem satisfeitos com o mesmo, por ser

individualizado, entre outras coisas, tendem a emitir opiniões favoráveis para o programa de *coaching* executivo.

Os colegas, dentro da escala de respostas, foram os que avaliaram com uma média mais baixa. Para Robbins (2002), os colegas costumam ter uma opinião mais crítica porque estão mais próximos da ação e sua interação constante permite que tenham uma visão global do desempenho do avaliado no próprio posto de trabalho.

No entanto, Bruno (2008) explica que as discrepâncias podem ser atribuídas a diversas causas, tais como que os colegas analisaram aspectos diferentes ou alguns deles estava comprometido negativamente com o executivo *coachee*.

Por outro lado, o resultado de calcular a média da totalidade das opiniões emitidas por todos os integrantes da equipe de trabalho, dos onze (11) executivos que compuseram a amostra, assinalam que a competência que se percebe, como mais desenvolvida nos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo é a competência *Trabalho em Equipe & Cooperação*, alcançando uma média de 3,5009.

Depois, a competência *Gerenciamento de Conflitos*, com uma média de 3,3927 e em terceiro lugar, observa-se que a *Empatia* é a competência que se desenvolveu nos executivos, com uma média de 3,3318. Segue-se a competência *Flexibilidade*, com uma média aritmética de 3,2164. Por último, a *Comunicação Eficaz*, com uma média de 3,2009, considerada, segundo a percepção dos quatro (4) atores da metodologia 360°, a competência mais baixa que se desenvolveu nos executivos.

Os dados assinalam que a totalidade das competências se localizam na opção de resposta número três (3) “constantemente”, o que poderia corresponder a um desenvolvimento acima da média do grupo que conforma a dimensão *Competências Interpessoais*.

Não obstante, ao examinar os resultados mais cuidadosamente, pode-se observar, dentro das categorias de respostas emitidas por todos os avaliadores, pequenas diferenças entre as percepções do desenvolvimento de cada competência.

Neste contexto, se evidencia que a competência que apresenta maior média é a *Trabalho em Equipe & Cooperação*, esta situação pode ser explicada por diversas razões.

Em primeiro lugar, porque o programa surgiu, entre outras coisas, como uma estratégia gerencial que buscava melhorar a relação com as diferentes equipes de trabalho que atuam tanto no área de engenharia da empresa, como nas diferentes áreas que a compõem.

Em segundo lugar, porque na empresa onde foi realizado o estudo promove uma cultura baseada em seus valores (ver Marco Referencial), já que afirmam que assim potencializarão as qualidades e as competências de seus funcionários.

Neste sentido, *Trabalho em Equipe & Cooperação* alinha-se com um dos valores-chave da empresa, como a colaboração, que se refere à união do esforço dos demais, contribuindo com o melhor de cada um dos funcionários para obter excelentes resultados.

Neste contexto, pode-se dizer, que os funcionários consideram que esta competência contribui para incrementar de maneira sustentada o valor da companhia para todos os grupos de interesse (*stakeholders*): clientes, investidores, pessoal, fornecedores e comunidades.

Por outro lado, a competência se vê reforçada no momento em que o executivo *coachee* e sua equipe de trabalho percebem que a atuação profissional cotidiana do mesmo caracteriza-se principalmente por desenvolver relações de confiança com clientes e colegas de trabalho (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

Desta maneira, interpretando Zeus e Skiffington (2005), implica que os funcionários mostram interesse por trabalhar com outros pondo a disposição suas fortalezas e recursos; procuram benefícios compartilhados, colocando os interesses do grupo acima do interesse pessoal, além disso, apoiam e fortalecem as propostas dos clientes e colegas de trabalho quando estas contribuem para o desenvolvimento da equipe.

Em outro sentido, a competência que por pequena diferença obteve uma menor pontuação foi *Comunicação Eficaz*, possivelmente produto de que ao ter-se dirigido o programa à média gerência, a empresa dava como entendido que a competência em sua maior parte já deveria estar desenvolvida, no entanto, o fato de que esta tivesse sido a competência com um resultado ligeiramente inferior em comparação com as demais, difere do que se supôs que ocorreria ao implantar-se um programa de *coaching*, já que a mesma é uma ferramenta baseada essencialmente em conversas, diálogos entre um *coach* e um *coachee* (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

Dessa forma, observa-se que o *coaching* não apenas desenvolve as competências propostas neste estudo, mas além disso se observam outros benefícios que melhoram o desenvolvimento profissional dos executivos *coachees*. Isto se evidenciou através das perguntas abertas que pretendiam informar a opinião do executivo *coachee* com relação ao programa. Neste sentido, os executivos opinam que o programa foi útil principalmente para as relações interpessoais com sua equipe de trabalho, já que o *coachee* procura obter uma harmonia sinérgica com o desenvolvimento de sua equipe de trabalho ().

Além disso, não foi improdutivo para estes executivos, mas, pelo contrário, foi de grande importância para seu desenvolvimento profissional, porque lhes permitiu principalmente o reconhecimento das próprias fortalezas e debilidades, como asseveram Zeus e Skiffington (2005), no *coaching* para o desenvolvimento, que se caracteriza por centrar a carreira profissional futura e o desenvolvimento de competências essenciais, dando ênfases na identificação de pontos fortes e ponto fracos.

De igual forma, os executivos *coachees* opinaram em sua maioria que foi um excelente processo, completo e claro, que lhes permitiu uma aprendizagem contínua e mais equilíbrio entre o crescimento pessoal e o profissional, razão pela qual recomendariam amplamente o programa.

Deste modo, pode-se inferir que para os funcionários, o *coaching* executivo está intimamente relacionada com a definição que Rego (2007) dão sobre desenvolvimento profissional, já que, consideram-no como um meio pelo qual as pessoas, durante todas as etapas de sua vida adquirem uma formação que facilita que continuem aprendendo ao longo dela em busca da ampliação de sua qualificação profissional e pessoal.

A opinião emitida pelos *coachees* também permitiu reafirmar as competências em estudo, sendo que as mesmas se evidenciaram em algumas das respostas obtidas nas perguntas abertas, em virtude de terem tido a oportunidade de expressar-se livremente, dada a condição destas perguntas.

Até este ponto, discutiu-se com base na percepção, e esta é relativa a cada indivíduo, como afirma Robbins (2002), já que as mesmas dão interpretações diferentes a estímulos iguais e isto sucede porque o que uma pessoa percebe, pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva.

Nesta mesma linha de idéias, a interpretação da realidade estará fortemente influenciada pelas características pessoais de percepção como indivíduo.

Neste sentido, como afirma Robbins (2002) o perceptivo pode estar influenciado por aspectos sobre os quais não tem consciência, bem como por fatores emocionais e, por sua vez, pode não estar em condições de identificar todos os fatores sobre os quais estão baseados seus julgamentos e, em caso de estar, pode não perceber a importância que atribui a cada uma delas.

Como se pôde observar nas análises, as percepções dos supervisores, colegas e supervisionados são bastante condizentes com as opiniões dos executivos *coachees*, razão pela qual se pode inferir que os resultados se assemelham à realidade objetiva.

Portanto, selecionar a metodologia de avaliação 360° permitiu ter uma visão mais global do desenvolvimento de competências do que obteve individualmente o executivo que passou por um programa de *coaching* executivo.

Com a utilização desta técnica seria possível afirmar também que o enviesamento amostral foi reduzido, bem como os preconceitos próprios dos processos de auto-avaliação, já que a informação derivou de mais pessoas, não apenas de uma.

No entanto, ao fazer referência à percepção das pessoas, pode-se considerar a Teoria da Atribuição citada por Bowditch (2000), que se define como o processo pelo qual as pessoas atribuem causas ou motivos às condutas dos demais.

Neste sentido, no presente estudo, tanto os executivos *coachees*, como os supervisores, colegas e supervisionados, estabeleceram conclusões a partir da observação das condutas dos executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, ou seja, os quatro atores da avaliação 360° atribuíram o desenvolvimento acima da média para as *Competências Interpessoais* do executivo ao fato dos mesmos terem passado pelo programa.

Para finalizar, pode-se dizer que o programa de *coaching* executivo, na empresa, obteve excelentes resultados, bem como que, os atores de 360° coincidem que o mesmo ajudou a desenvolver em um nível acima da média as *Competências Interpessoais*, com uma maior tendência para o *Trabalho em Equipe & Cooperação*.

Dessa forma, observou-se que além das competências propostas para este estudo existem outros benefícios que podem ser úteis para melhorar a gestão profissional; tudo isto foi conseguido essencialmente por conversas dirigidas a um contexto produtivo e orientado a resultados (ZEUS, SKIFFINGTON, 2005).

Além disso, o *coaching* é realizado para obter sucesso profissional, já que, neste momento, como assinala Krausz (2007), é necessário algo mais do que atualizar os conhecimentos, é imprescindível desenvolver as competências e mantê-las alinhadas com as necessidades da função e do meio organizacional a partir da integração da vida profissional e pessoal.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo se centrou em determinar a percepção com relação ao desenvolvimento de *Competências Interpessoais*, em um grupo de executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo, aplicando a metodologia 360°.

Consequência de responder a este objetivo geral, pode-se concluir que:

- Os executivos *coachees* se auto-percebem com um pontuação mais alta, em uma escala de um (1) a quatro (4) que a percepção que seus supervisores, colegas e supervisionados têm deles. Por outro lado, os executivos percebem que a competência que neles mais se desenvolveu, depois de passarem por um programa de *coaching* executivo, foi *Trabalho em Equipe & Cooperação*, concordando com eles seus colegas seus supervisionados. Por sua vez os supervisores percebem que a competência que mais se desenvolveu em seus supervisionados que passaram por um programa de *coaching* executivo foi *Gerenciamento de Conflitos*.
- Os diferentes atores envolvidos em uma metodologia 360°: executivos, supervisores, colegas e supervisionados; concordam que o grupo total de competências que encerra a dimensão *Competências Interpessoais*, estão presentes “constantemente” na atuação cotidiana profissional dos executivos *coachees*. O que pode ser considerado como um desenvolvimento acima da média das mesmas, depois que os executivos passaram por um programa de *coaching* executivo, no entanto, por pequenas diferenças entre cada competência, *Trabalho em Equipe & Cooperação*, é a competência que se percebe mais desenvolvida nos *coachees*.

- O *coaching* não apenas desenvolveu as competências propostas: *Gerenciamento de Conflitos, Flexibilidade, Comunicação Eficaz, Empatia, Trabalho em Equipe & Cooperação*, mas além disso, observaram-se outros benefícios que melhoraram o desenvolvimento profissional dos executivos *coachees*:
 - Possibilitou o reconhecimento das próprias fortalezas e debilidades, bem como uma melhoria substancial nas relações interpessoais com sua equipe de trabalho.
 - Consideram que foi um excelente processo, completo e claro, que permitiu que tivessem uma aprendizagem contínua, promovendo significativo equilíbrio entre os âmbitos pessoal e profissional, razão pela qual recomendariam amplamente o programa.

Posteriormente à finalização da presente pesquisa, considerou-se importante realizar algumas sugestões que permitam a continuidade e aplicação à mesma. Por esta razão, recomenda-se:

- Realizar o estudo, com um maior número de pessoas que integrem a amostra.
- Realizar uma pesquisa similar onde se procure identificar se existem diferenças estatisticamente significativas no desenvolvimento das diferentes competências de executivos que passaram por um programa de *coaching* executivo.
- Realizar uma pesquisa similar, com avaliações diagnósticas, antes de aplicar um programa de *coaching* executivo.
- Realizar uma pesquisa similar, não apenas referente às *Competências Interpessoais*, mas considerar o desenvolvimento de técnicas e as capacidades organizacionais, propostas também pelos autores Zeus e Skiffington (2005).

- Realizar uma pesquisa similar, onde se compare o *coaching* com outros programas de desenvolvimento profissional, para avaliar sua efetividade.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

ZEUS, Perry; SKIFFINGTON, Suzane. **The complete guide to coaching at work**. Austrália: McGraw-Hill, 2005.

DIAS, Lucas Roberto da; ASANONE, Cleusa Rocha; ABREU, Rosemarie Elizabeth de; SOUZA, Jorge Garbarino de. Escritório de negócios como mecanismo de apoio a empreendedores e empresas tecnológicas: Estudo de Caso Intuel. **Anais...EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 50-63.

REGO, Armênio. **Coaching para executivos**. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

ICI – Integrated *Coaching* Institute. **Principais Clientes**. 2011. Disponível em <http://www.coachingintegrado.com.br/> Acesso em 29 jul 2011.

FOCCS – First-Order *Coaching* & Consulting Services. **Alguns de nossos clientes**. 2011. Disponível em <http://www.foccs.com.br/> Acesso em 29 jul 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.** 2001; 5(n.spe): 183-196. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> Acesso em 30 jul 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. **REAd**. 2004; 10(4):1-28.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araujo; CASADO, Tania. *Coaching, Mentoring ou Career Counseling?* Anais... XIII SEMEAD (Seminários em Administração). São Paulo, SP, Brasil. 09 e 10 de setembro de 2010. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/157.pdf> Acesso em 04 jul 2011.

TOMASI, Antonio. **Introdução**. In: TOMASI, Antonio (org). **Da qualificação à competência**: pensando o século XXI. Campinas, SP: Papirus, 2004, pp 9-18.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão da competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Coord). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, pp. 283-294.

CAETANO, Patrícia Fagundes. **Construção e validação do inventário de competências pessoais para o trabalho – ICPT**. Dissertação de Mestrado em psicologia. 231 fls. Brasília: UnB, 2007.

BRUNO, Marcos Luiz. **Selecionar por competências**. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e empregabilidade**. Campinas: Papirus, 2005, pp 75-104.

MELLO, Silvana Cristina de. **Competências organizacionais: competitividade e inovação**. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e empregabilidade**. Campinas: Papirus, 2005, pp 159-172.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufke. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Coord). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, pp. 73-86.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. **Rev. Adm. Pública**. 2008; 42(5): 875-898. Disponível em www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf
Acesso em 12 jul 2011

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

10 ANEXOS

10.1 ANEXO A1

Carta de apresentação e questionário para o executivo

Carta de apresentação

Manaus, Junho de 2011.

Estimado senhor(a):

Esta comunicação tem o fim de solicitar seu apoio na Dissertação de Mestrado intitulada: “Diagnóstico de *Competências Interpessoais* nos parques termoeletrônicos de uma concessionária de serviços públicos brasileira”, a qual será apresentado na Fundação Getúlio Vargas, para optar ao Título de Mestre em Gestão de Empresas pelo Instituto Universitário de Lisboa.

Sua participação consistiria em responder a um pequeno questionário, relacionado a presença de uma série de condutas em sua atuação profissional cotidiana depois da experiência que teve com o coaching.

Os dados obtidos terão um tratamento confidencial e serão usados unicamente com fins acadêmicos. Caso o(a) senhor(a) se interesse pelos resultados de nossa pesquisa, teremos prazer em lhe enviar um resumo.

De antemão agradecemos sua gentileza e atenção e esperamos poder contar com sua ativa e valiosa participação.

Atenciosamente,

Questionário

Dados Pessoais

Uma vez lida a informação relacionada à presente pesquisa, é necessário preencher alguns dados pessoais que serão necessários para o desenvolvimento da mesma.

Assinale com um xis (X) sua resposta aos seguintes itens, escolhendo apenas uma alternativa para cada pergunta.

A.- Sexo: F M

B.- Sua idade se encontra entre:

- 20 a 27 anos
- 28 a 35 anos
- 36 a 43 anos
- 44 a 51 anos
- 52 anos ou mais

C.- Instrução formal (nível ou título obtido):

- Universitário Incompleto
- Graduação Tecnológica
- Graduação
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

D.- Há quanto tempo trabalha nesta empresa?:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 anos ou mais

Instruções

Leia cuidadosamente a cada uma das afirmações a seguir e escolha uma alternativa marcando a opção que considere mais apropriada, onde:

- 1 é nunca
- 2 é raramente
- 3 é constantemente
- 4 é sempre

Leve em consideração, que não existem perguntas corretas nem incorretas. Por favor não deixe nenhuma pergunta sem responder.

Responda os seguintes itens, considerando sua opinião com relação a se as condutas expostas a seguir se encontram presentes em sua atuação profissional cotidiana depois de ter passado pelo programa de <i>coaching</i>.	1 nunca	2 raramente	3 constantemente	4 sempre
1. Detecto os pontos que são objeto de negociação para conseguir solucionar efetivamente situações de conflito				
2. Procuo superar a tendência a esquemas pré-estabelecidos para solucionar efetivamente as situações de mudança				
3. Transmito em forma verbal ideias e opiniões em uma linguagem simples, de maneira oportuna e efetiva				
4. Reconheço os sentimentos das pessoas, bem como as circunstâncias que as afetam em um dado momento				
5. Mostro interesse em trabalhar com outros, pondo a disposição minhas fortalezas e recursos				
6. Proponho soluções que permitam resolver efetivamente situações conflitivas				
7. Adoto posições diferentes a fim de encontrar soluções mais eficientes				
8. Utilizo e interpreto os aspectos não verbais da comunicação como expressões faciais e postura corporal, entre outros				
9. Compreendo o ponto de vista dos demais e me interesso ativamente pelos assuntos que os preocupam				
10. Procuo benefícios compartilhados colocando o interesse do grupo acima de meu interesse pessoal				
11. Faço acompanhamento do andamento do problema e tomo as medidas corretivas pertinentes				
12. Estimulo uma atitude de abertura para as mudanças				
13. Escuto e compreendo em profundidade os objetivos e aspirações de meus colegas de trabalho				
14. Respondo às necessidades da equipe de trabalho para melhorar e desenvolver minhas relações profissionais				
15. Apoio e fortaleço as propostas dos clientes e colegas de trabalho, quando estes contribuem com o desenvolvimento da equipe				
16. Estimulo a retroalimentação (<i>feedback</i>) para garantir a efetividade da comunicação				
17. Estabeleço alianças estratégicas e realizo negociações efetivas com clientes para maximizar os resultados da organização				
18. Reconheço situações que requerem consenso para empreender uma ação				

19. Mencione os aspectos nos quais, em sua opinião, o *Coaching* foi útil para sua gestão profissional

20. Mencione os aspectos, que em sua opinião, o *Coaching* não lhe foi útil para sua gestão profissional

21. Em sua opinião, que importância teve o *Coaching* para seu desenvolvimento profissional? Por quê?

22. Em comparação com outros Programas de Formação que Você recebeu, que opinião lhe merece o *Coaching* ?

23. Você recomendaria a seus colegas de trabalho Programas de *Coaching* ? Por quê?

Muito obrigado por sua colaboração!

10.2 ANEXO A2

Carta de apresentação e questionário para os supervisores

Carta de apresentação

Manaus, Junho de 2011.

Estimado senhor(a):

Esta comunicação tem o fim de solicitar seu apoio na Dissertação de Mestrado intitulada: “Diagnóstico de *Competências Interpessoais* nos parques termelétricos de uma concessionária de serviços públicos brasileira”, a qual será apresentado na Fundação Getúlio Vargas, para optar ao Título de Mestre em Gestão de Empresas pelo Instituto Universitário de Lisboa.

Sua participação consistiria em responder a um pequeno questionário, relacionado a presença de uma série de condutas em sua atuação profissional cotidiana depois da experiência que teve com o coaching.

Os dados obtidos terão um tratamento confidencial e serão usados unicamente com fins acadêmicos. Caso o(a) senhor(a) se interesse pelos resultados de nossa pesquisa, teremos prazer em lhe enviar um resumo.

De antemão agradecemos sua gentileza e atenção e esperamos poder contar com sua ativa e valiosa participação.

Atenciosamente,

Questionário

Instruções

Leia cuidadosamente a cada uma das afirmações a seguir e escolha uma alternativa marcando a opção que considere mais apropriada, onde:

- 1 é nunca
- 2 é raramente
- 3 é constantemente
- 4 é sempre

Leve em consideração, que não existem perguntas corretas nem incorretas. Por favor não deixe nenhuma pergunta sem responder.

<p>Responda os seguintes itens, considerando sua opinião com relação a se as condutas expostas a seguir se encontram presentes na atuação profissional cotidiana de seu supervisionado depois de ter passado pelo programa de <i>coaching</i>.</p>	1 nunca	2 raramente	3 constantemente	4 sempre
1. Meu supervisionado detecta os pontos que são objeto de negociação para conseguir solucionar efetivamente situações de conflito				
2. Meu supervisionado procura superar a tendência a esquemas pré-estabelecidos para solucionar efetivamente as situações de mudança				
3. Meu supervisionado transmite em forma verbal ideias e opiniões em uma linguagem simples, de maneira oportuna e efetiva				
4. Meu supervisionado reconhece os sentimentos das pessoas, bem como as circunstâncias que as afetam em um dado momento				
5. Meu supervisionado mostra interesse em trabalhar com outros, pondo a disposição minhas fortalezas e recursos				
6. Meu supervisionado propõe soluções que permitam resolver efetivamente situações conflituosas				
7. Meu supervisionado adota posições diferentes a fim de encontrar soluções mais eficientes				
8. Meu supervisionado utiliza e interpreta os aspectos não verbais da comunicação como expressões faciais e postura corporal, entre outros				
9. Meu supervisionado compreende o ponto de vista dos demais e me interessa ativamente pelos assuntos que os preocupam				
10. Meu supervisionado procura benefícios compartilhados colocando o interesse do grupo acima de meu interesse pessoal				
11. Meu supervisionado faz acompanhamento do andamento do problema e toma as medidas corretivas pertinentes				
12. Meu supervisionado estimula uma atitude de abertura para as mudanças				

13. Meu supervisionado escuta e compreende em profundidade os objetivos e aspirações de meus colegas de trabalho				
14. Meu supervisionado responde às necessidades da equipe de trabalho para melhorar e desenvolver minhas relações profissionais				
15. Meu supervisionado apoia e fortalece as propostas dos clientes e colegas de trabalho, quando estes contribuem com o desenvolvimento da equipe				
16. Meu supervisionado estimula a retroalimentação (<i>feedback</i>) para garantir a efetividade da comunicação				
17. Meu supervisionado estabelece alianças estratégicas e realiza negociações efetivas com clientes para maximizar os resultados da organização				
18. Meu supervisionado reconhece situações que requerem consenso para empreender uma ação				

Muito obrigado por sua colaboração!

10.3 ANEXO A3

Carta de apresentação e questionário para os colegas

Carta de apresentação

Manaus, Junho de 2011.

Estimado senhor(a):

Esta comunicação tem o fim de solicitar seu apoio na Dissertação de Mestrado intitulada: “Diagnóstico de *Competências Interpessoais* nos parques termelétricos de uma concessionária de serviços públicos brasileira”, a qual será apresentado na Fundação Getúlio Vargas, para optar ao Título de Mestre em Gestão de Empresas pelo Instituto Universitário de Lisboa.

Sua participação consistiria em responder a um pequeno questionário, relacionado a presença de uma série de condutas em sua atuação profissional cotidiana depois da experiência que teve com o coaching.

Os dados obtidos terão um tratamento confidencial e serão usados unicamente com fins acadêmicos. Caso o(a) senhor(a) se interesse pelos resultados de nossa pesquisa, teremos prazer em lhe enviar um resumo.

De antemão agradecemos sua gentileza e atenção e esperamos poder contar com sua ativa e valiosa participação.

Atenciosamente,

Questionário

Instruções

Leia cuidadosamente a cada uma das afirmações a seguir e escolha uma alternativa marcando a opção que considere mais apropriada, onde:

- 1 é nunca
- 2 é raramente
- 3 é constantemente
- 4 é sempre

Leve em consideração, que não existem perguntas corretas nem incorretas. Por favor não deixe nenhuma pergunta sem responder.

Responda os seguintes itens, considerando sua opinião com relação a se as condutas expostas a seguir se encontram presentes na atuação profissional cotidiana de seu colega depois de ter passado pelo programa de <i>coaching</i>.	1 nunca	2 raramente	3 constantemente	4 sempre
1. Meu colega detecta os pontos que são objeto de negociação para conseguir solucionar efetivamente situações de conflito				
2. Meu colega procura superar a tendência a esquemas pré-estabelecidos para solucionar efetivamente as situações de mudança				
3. Meu colega transmite em forma verbal ideias e opiniões em uma linguagem simples, de maneira oportuna e efetiva				
4. Meu colega reconhece os sentimentos das pessoas, bem como as circunstâncias que as afetam em um dado momento				
5. Meu colega mostra interesse em trabalhar com outros, pondo a disposição minhas fortalezas e recursos				
6. Meu colega propõe soluções que permitam resolver efetivamente situações conflituosas				
7. Meu colega adota posições diferentes a fim de encontrar soluções mais eficientes				
8. Meu colega utiliza e interpreta os aspectos não verbais da comunicação como expressões faciais e postura corporal, entre outros				
9. Meu colega compreende o ponto de vista dos demais e me interessa ativamente pelos assuntos que os preocupam				
10. Meu colega procura benefícios compartilhados colocando o interesse do grupo acima de meu interesse pessoal				
11. Meu colega faz acompanhamento do andamento do problema e tomo as medidas corretivas pertinentes				
12. Meu colega estimula uma atitude de abertura para as mudanças				
13. Meu colega escuta e compreende em profundidade os objetivos e aspirações de meus colegas de trabalho				
14. Meu colega responde às necessidades da equipe de trabalho para				

melhorar e desenvolver minhas relações profissionais				
15. Meu colega apoia e fortalece as propostas dos clientes e colegas de trabalho, quando estes contribuem com o desenvolvimento da equipe				
16. Meu colega estimula a retroalimentação (<i>feedback</i>) para garantir a efetividade da comunicação				
17. Meu colega estabelece alianças estratégicas e realiza negociações efetivas com clientes para maximizar os resultados da organização				
18. Meu colega reconhece situações que requerem consenso para empreender uma ação				

Muito obrigado por sua colaboração!

10.4 ANEXO A4

Carta de apresentação e questionário para os supervisionados

Carta de apresentação

Manaus, Junho de 2011.

Estimado senhor(a):

Esta comunicação tem o fim de solicitar seu apoio na Dissertação de Mestrado intitulada: “Diagnóstico de *Competências Interpessoais* nos parques termelétricos de uma concessionária de serviços públicos brasileira”, a qual será apresentado na Fundação Getúlio Vargas, para optar ao Título de Mestre em Gestão de Empresas pelo Instituto Universitário de Lisboa.

Sua participação consistiria em responder a um pequeno questionário, relacionado a presença de uma série de condutas em sua atuação profissional cotidiana depois da experiência que teve com o coaching.

Os dados obtidos terão um tratamento confidencial e serão usados unicamente com fins acadêmicos. Caso o(a) senhor(a) se interesse pelos resultados de nossa pesquisa, teremos prazer em lhe enviar um resumo.

De antemão agradecemos sua gentileza e atenção e esperamos poder contar com sua ativa e valiosa participação.

Atenciosamente,

Questionário

Instruções

Leia cuidadosamente a cada uma das afirmações a seguir e escolha uma alternativa marcando a opção que considere mais apropriada, onde:

- 1 é nunca
- 2 é raramente
- 3 é constantemente
- 4 é sempre

Leve em consideração, que não existem perguntas corretas nem incorretas. Por favor não deixe nenhuma pergunta sem responder.

<p>Responda os seguintes itens, considerando sua opinião com relação a se as condutas expostas a seguir se encontram presentes em sua atuação profissional cotidiana depois de ter passado pelo programa de <i>coaching</i>.</p>	1 nunca	2 raramente	3 constantemente	4 sempre
1. Meu superior detecta os pontos que são objeto de negociação para conseguir solucionar efetivamente situações de conflito				
2. Meu superior procura superar a tendência a esquemas pré-estabelecidos para solucionar efetivamente as situações de mudança				
3. Meu superior transmite em forma verbal ideias e opiniões em uma linguagem simples, de maneira oportuna e efetiva				
4. Meu superior reconhece os sentimentos das pessoas, bem como as circunstâncias que as afetam em um dado momento				
5. Meu superior mostra interesse em trabalhar com outros, pondo a disposição minhas fortalezas e recursos				
6. Meu superior propõe soluções que permitam resolver efetivamente situações conflituosas				
7. Meu superior adota posições diferentes a fim de encontrar soluções mais eficientes				
8. Meu superior utiliza e interpreta os aspectos não verbais da comunicação como expressões faciais e postura corporal, entre outros				
9. Meu superior compreende o ponto de vista dos demais e me interessa ativamente pelos assuntos que os preocupam				
10. Meu superior procura benefícios compartilhados colocando o interesse do grupo acima de meu interesse pessoal				
11. Meu superior faz acompanhamento do andamento do problema e tomo as medidas corretivas pertinentes				
12. Meu superior estimula uma atitude de abertura para as				

mudanças				
13. Meu superior escuta e compreende em profundidade os objetivos e aspirações de meus colegas de trabalho				
14. Meu superior responde às necessidades da equipe de trabalho para melhorar e desenvolver minhas relações profissionais				
15. Meu superior apoia e fortalece as propostas dos clientes e colegas de trabalho, quando estes contribuem com o desenvolvimento da equipe				
16. Meu superior estimula a retroalimentação (<i>feedback</i>) para garantir a efetividade da comunicação				
17. Meu superior estabelece alianças estratégicas e realiza negociações efetivas com clientes para maximizar os resultados da organização				
18. Meu superior reconhece situações que requerem consenso para empreender uma ação				

Muito obrigado por sua colaboração!