

LIMEIRA, Matheus; SIQUEIRA, Larissa Baffa de; SOARES, Thereza Maria Zavarese. A comunicação como competência gerencial no processo de *coaching* executivo. In: WORKSHOP DE INOVAÇÃO, PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, 2., 2016, São Carlos, SP. *Anais...* São Carlos, SP: IFSP, 2016. p. 63-67. ISSN 2525-9377.

A COMUNICAÇÃO COMO COMPETÊNCIA GERENCIAL NO PROCESSO DE *COACHING* EXECUTIVO

MATHEUS LIMEIRA, LARISSA BAFFA DE SIQUEIRA, THEREZA MARIA ZAVARESE
SOARES

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Área Gestão, São Carlos, Brasil.

RESUMO: Este trabalho apresenta os resultados parciais de um estudo sobre o processo de *Coaching* Executivo, por meio do diálogo entre a Gestão de Pessoas e a Linguística, com o intuito de compreender como ocorre a comunicação durante e após o processo enquanto competência a ser desenvolvida. Para isso, foram realizadas entrevistas com dois executivos: um gerente de uma empresa multinacional que passou pelo processo de *Coaching* e um diretor de outra empresa multinacional que passava pelo processo de *Mentoring*. Pela análise dos dados coletados, é possível observar diferentes concepções em relação às habilidades comunicativas e aos seus objetivos nas atividades gerenciais, diferenças estas que correspondem, conforme o referencial teórico, aos diferentes processos de desenvolvimento de carreiras de que participaram os executivos entrevistados.

PALAVRAS-CHAVE: *Coaching*. Comunicação. Gestão de Pessoas. Linguística. Desenvolvimento Profissional.

ABSTRACT: This article presents partial results of a study on the process of Executive Coaching, by means of dialogue between People Management and Linguistics in order to understand how communication occurs during and after the process while competence to be developed. For this, two interviews were conducted: a manager of a multinational company that has gone through the process of Coaching and a Director of another multinational company that passed through the Mentoring process. Through the analysis of the data collected, it is possible to observe different conceptions in relation to communicative skills and their objectives in management activities, these differences that match, as the theoretical framework, the different career development processes that participated the executives interviewed.

KEYWORDS: Coaching. Communication. People Management. Linguistics. Professional Development.

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no mercado de trabalho e a busca por profissionais cada vez mais capacitados e especializados para desempenhar diferentes tipos de funções implicam uma competitividade cada vez maior por melhores cargos e boas colocações no mercado. Perante esse panorama, surgem diversas formas de desenvolvimentos e capacitações profissionais, que auxiliam na preparação, promoção ou inserção nos diversos cargos e posições almejadas. Entre essas alternativas, existe um processo em plena expansão chamado de *Coaching* Executivo.

O *Coaching* surge como uma tecnologia de auxílio na busca por respostas para dificuldades capazes de paralisar e limitar o sucesso. O *Coach* (profissional que executa o processo) tem por função contribuir para o crescimento pessoal e profissional do *Coachee* (ou cliente), analisando e acompanhando seu desenvolvimento ao longo do processo.

Portanto, o presente estudo tem como propósito expor os resultados da exploração bibliográfica e das análises iniciais das entrevistas realizadas. Diante disso, pretende-se, com este trabalho, responder, ainda que parcialmente, à seguinte pergunta: quais são as formas de comunicação empregadas no *Coaching* Executivo e qual é a sua contribuição para os objetivos do processo?

MATERIAL E MÉTODOS

O estudo aqui apresentado constitui uma das etapas da pesquisa de Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do IFSP São Carlos, desenvolvida pelos autores deste artigo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, do tipo estudo de casos. Para a coleta de dados, empregou-se a técnica de entrevista semiestruturada (roteiro de questões abertas) e, para a análise dos dados, empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo denominada Análise Categórica, que, segundo Minayo (1992, p.209), “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado”. Assim, foram realizadas entrevistas com dois executivos: um gerente de uma empresa multinacional que passou pelo processo de *Coaching* e um diretor de outra empresa multinacional que passava pelo processo de *Mentoring* (processo de desenvolvimento de carreira conduzido por um mentor ou profissional mais experiente, que orienta um colega menos experiente).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As primeiras definições encontradas sobre *Coaching* são relacionadas aos termos **guia**, **tutor** ou **instrutor**, alguém que instrui, guia, ensina ou treina outros. Segundo Franciscato, Ferreira e Walter (2010), a palavra *Coaching* apareceu no fim do século XX, quando a atenção para o desenvolvimento profissional e espiritual se destacou. Eles ressaltam que o *Coach* é um novo campo de atuação e pode surgir como “uma opção de inserção e atuação do psicólogo organizacional e do trabalho nas organizações” (p.1).

Entretanto, o *Coaching* é tema ainda pouco abordado em estudos científicos e acadêmicos, sobretudo em relação às suas técnicas, conforme dados de estudos recentes. Segundo levantamentos realizados por Torres (2013), que buscava, a partir da base de dados PROQUEST, artigos sobre *Coaching* publicados em revistas acadêmicas de diversos países do mundo, foram localizados 87 artigos correspondentes à produção científica mundial de um período de dez anos, em que também foi constatado que houve um aumento no número de publicações entre os anos de 2002 e 2012, sendo a América o continente que mais apresenta estudos sobre o tema e os Estados Unidos o país com a maior contribuição, seguido da Europa com o Reino Unido e, em sequência, Oceania e Ásia.

Isso demonstra que, apesar de serem pouco numerosos, tanto os estudos quanto o interesse pelo *Coaching* vêm aumentando com o passar dos anos, mas que ainda existem poucos trabalhos científicos e material bibliográfico sobre o tema. Torres (2013) ainda afirma que o *Coaching* Executivo é uma importante estratégia de gestão, pois, por ser voltado para componentes organizacionais, sugere o aumento da produtividade entre as equipes.

Sobre os procedimentos envolvidos no desenvolvimento do processo de *Coaching*, Dutra (2010, p. 16) explica que “Em cada reunião, o cliente escolhe um foco de conversação, enquanto o *Coach* escuta e contribui com observações e perguntas”. Nesse primeiro momento, o *Coach* já inicia o seu trabalho através da comunicação, realizando uma série de questionamentos ao *Coachee*. Bernabeu (2013) também pontua que os negociadores

competentes devem ser ótimos questionadores. Assim, no *Coaching* Executivo, o questionamento é uma das técnicas mais utilizadas no processo, visando tanto provocar o autoquestionamento por parte do *Coachee* quanto desenvolver essa técnica de comunicação na formação de um líder *Coach*.

Segundo Argenti (2011, p. 32): “Na Grécia antiga, a disciplina que hoje chamamos de comunicação era então a *retórica*, o uso da linguagem para persuadir os ouvintes a fazer algo. Praticar a arte retórica era muito bem visto pelos gregos”. Assim, tão antiga quanto a civilização é a ideia de que a comunicação é muito importante na troca de informação e transmissão de ideias, conhecimentos e valores, mas, quando ocorre uma falha, os resultados pretendidos podem ser comprometidos de modo a afetar a relação entre as partes envolvidas.

Portanto, para o estudo da comunicação dos gestores através das entrevistas, foi utilizada a técnica de Análise Categral, em que consistiu num afunilamento, exploração e observação de palavras, expressões ou frases, que demonstraram ter certa frequência ou apontaram algum significado sobre comunicação. Então, a seguir, apresenta-se um quadro com dados obtidos pelas entrevistas e tratados por meio dessa técnica de Análise de Conteúdo.

Quadro 1 – Análise categral dos dados das entrevistas

Unidades de contexto: Profissionais entrevistados	Categorias: Tipo de Comunicação	Unidades de registro: Palavras, expressões ou frases que apontam as categorias
Gestor fazendo <i>Mentoring</i>	Comunicação Assertiva	Eu não tenho dúvida que a melhor técnica em minha opinião é o exemplo . O exemplo serve pro bom ou ruim. Se você tem um líder ruim, aprenda com ele o que não te agrada. [...] para que a relação seja mais confiante , seja um ponto de apoio pra eles. [...] Um bom líder pra mim é o que dá os exemplos , que dá os caminhos , que conversa , e o colaborador sente confiança . [...] Você tem que ser objetivo .
	<i>Feedback</i> Mediato (externo)	Eu como gestor sou avaliado anualmente pelos meus colaboradores de forma sigilosa [...]. Estimule e converse . [...] <i>feedback</i> [é] você sentar com as pessoas de forma coletiva e de forma individual, e ouvi-las .
	Comunicação Persuasiva (visa ao convencimento)	Hoje em dia gente vocês têm que vender o seu peixe . Não é ficar só fazendo propaganda, tem que ter conteúdo , resultado. [...] Mostrar que determinada coisa que você está propondo é boa , que vai valer a pena para os demais, isso é persuasão .
Gestor que fez <i>Coaching</i>	Comunicação Colaborativa	Aquela coisa de você se doar , de ajudar outra pessoa , perceber que ela está crescendo e prosperando . Então isso me dá um prazer e uma satisfação , que é boa profissionalmente e também é boa pro meu íntimo como pessoa e ser humano.
	<i>Feedback</i> Imediato (interno)	Porque a pessoa também começa a se descobrir mais, conhecer mais e a fazer reflexões sobre a sua própria vida [...]. Tudo que sonhar ou acreditar que pode fazer, faça . “A ousadia contém o poder, o gênio e a magia”.
	Comunicação Persuasiva (visa à confiança)	Gostei, acho que esse daí é um termo, uma forma de te influenciar e te persuadir , porque você vai entrar em contato com você mesmo , vai descobrir e vai, vamos dizer assim, atrás das ferramentas que o coaching utiliza , você vai conseguir identificar como vai chegar na direção que você quer e seu objetivo .

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme mostrado no quadro acima, foram encontradas diferentes perspectivas sobre as estratégias e os efeitos da comunicação na atuação dos gestores. A comunicação expressa pelo gestor que estava passando pelo processo de *Mentoring* tem como característica principal a comunicação assertiva, evidenciada pela escolha das palavras usadas, sugerindo a ideia de

que uma boa comunicação deve ser afirmativa e diretiva a fim de resultar em um maior engajamento da equipe de trabalho. O *feedback* é mediato, através de diálogos e ferramentas de avaliação de desempenho. A comunicação do gestor que já passou pelo processo de *Coaching* apresenta um aspecto colaborativo, por meio de um questionamento provocador, visando à autorreflexão, assim como o *feedback* imediato, que vem do próprio indivíduo e não dos outros.

Além disso, pode-se observar que o gestor que passava pelo processo de *Mentoring* utiliza a comunicação persuasiva como estratégia de *marketing* pessoal, evidenciada pela expressão “vender o seu peixe”, ou seja, trabalhar a comunicação para atingir determinado objetivo. No âmbito dos negócios, essa técnica é muito utilizada para chegar a determinados resultados, principalmente quando envolve vendas e/ou prestação de serviços.

Por outro lado, o gestor que passou pelo processo de *Coaching* utiliza a persuasão como estratégia de negociação, para estabelecer um vínculo de confiança e inspirar autoconfiança em seus liderados, identificando os meios e objetivando o alcance de resultados, de modo comparável a um *Coach*.

CONCLUSÕES

Concluimos que, de acordo com o levantamento bibliográfico realizado e através da análise categorial das entrevistas, mesmo que os resultados sejam parciais, identificamos que existem diferenças na concepção das habilidades comunicativas entre o gestor que está participando do processo de *Mentoring*, por demonstrar ter uma comunicação assertiva e um *feedback* mediato, enquanto o gestor que passou pelo de *Coaching* apresentou uma comunicação colaborativa e um *feedback* imediato, além de ambos utilizarem a comunicação com fins persuasivos, visando ao convencimento e à confiança, respectivamente.

Entretanto, essas diferenças, encontradas pela análise do tema comunicação segundo os gestores entrevistados, devem-se tanto aos diferentes tipos de processos de desenvolvimento de carreiras de que esses executivos participaram quanto aos objetivos de suas atividades gerenciais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os amigos, familiares e, em especial, à professora Dra. Thereza Zavarese pelas contribuições para o desenvolvimento e viabilização do estudo apresentado.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul. **Comunicação Empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BERNABEU, Francisco G. **Treinamento de Negociação:** desenvolvendo a competência para negociar. Brasília: Editora Senac, 2013.

DUTRA, Eliana. **Coaching:** o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FRANCISCATO, Dione Nunes; FERREIRA, Vânia Rita; WALTER, Bruno Eduardo Procopiuk. O processo de *coaching* executivo e empresarial: percepções de gestores de recursos humanos, psicólogos e de outras formações. In: MOSTRA INTERNA DE TRABALHOS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 5., 2010, Maringá. **Anais Eletrônicos...** Maringá, PR: Centro Universitário de Maringá, 2010. Disponível em: <http://www.cesumar.br/prppge/pesquisa/mostras/quin_mostra/dione_nunes_franciscato.pdf> . Acesso em: 06 set. 2016.

MINAYO, Maria Cecília S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1992.

TORRES, Catarina M. R. C. **10 Anos (2002-2012) de produção científica em *coaching* e *coaching* executivo:** meta-análise. 2013. 61 f. Dissertação (Mestrado) - Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013.