

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Amanda Cornetet dos Santos**

**OS IMPACTOS DA FERRAMENTA COACHINGOURSELVES NO  
DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DA EDITORA ALFA**

**Porto Alegre**

**2011**

**Amanda Cornetet dos Santos**

**OS IMPACTOS DA FERRAMENTA COACHINGOURSELVES NO  
DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DA EDITORA ALFA**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação apresentado ao Departamento de  
Ciências Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.**

**Orientador: Claudia Simone Antonello**

**Porto Alegre**

**2011**

**AMANDA CORNTET DOS SANTOS**

**OS IMPACTOS DA FERRAMENTA COACHINGOURSELVES NO  
DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DA EDITORA ALFA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Conceito Final:

Aprovado em..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. ....

---

Orientador: Claudia Simone Antonello

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

## **AGRADECIMENTOS**

À UFRGS pelas oportunidades que me ofereceu durante a graduação, em especial a de realizar esse estudo;

À professora Cláudia Simone Antonello por ter se mostrado disponível e interessada desde o meu primeiro contato e ter me indicado os melhores caminhos durante todo o trabalho;

Ao Felipe, por além de ser o meu contato principal na empresa, ter sido o melhor namorado e o melhor amigo me dando suporte e me auxiliando durante todo trabalho;

Aos meus pais, que mesmo à distância me deram todo o apoio e amor e fizeram as cobranças necessárias de maneira delicada sem até que eu percebesse ser uma cobrança, como em toda a graduação, e em toda a minha vida;

À Josie e ao Antenor, por fazerem felizes os meus pais e assim me deixar tranquila pra realizar a graduação e o TCC longe deles;

A EDITORA ALFA e aos seus gestores, por toda a disponibilidade e paciência com que me trataram ao longo desse estudo;

Aos meus amigos, por entenderem as diversas ausências nos encontros ao longo do semestre e pela ajuda oferecida de uma maneira ou de outra;

A todos os meus familiares, em especial, à Tia Nete, por ter me acolhido com o carinho de sempre em sua casa em um momento em que o trabalho não andava, e à Tia Nara por ter se disponibilizado para realizar a revisão deste TCC.

## RESUMO

A importância da capacitação de gestores vem, ao longo do tempo, adquirindo destaque no mundo empresarial, como uma alternativa para as organizações garantirem sua competitividade no mercado. Entretanto, estudos que exploram os resultados que os programas de desenvolvimento gerencial geram para a organização são ainda escassos. Neste sentido, o presente trabalho objetiva identificar a influência de um programa de desenvolvimento gerencial em uma organização. A pesquisa procura observar quais as contribuições da ferramenta CoachingOurselves, desenvolvida por Henry Mintzberg, para a organização investigada. O estudo foi realizado por meio da aplicação do método de estudo de caso, de natureza exploratória, apresentando como principal conclusão um panorama acerca das principais mudanças individuais, grupais e organizacionais decorrentes do uso da ferramenta CoachingOurselves na empresa.

**Palavras-Chave:** desenvolvimento gerencial, CoachingOurselves, aprendizagem reflexiva, grupos.

## **ABSTRACT**

The importance of training managers has, over time, gained prominence in the business world as an alternative for organizations to secure their market competitiveness. However, studies that explore the results that management development programs generate for the organizations are still scarce. Thus, this study aims to identify the influence of a management development program in an organization. The research seeks to observe the contributions from CoachingOurselves, a management development program created by Henry Mintzberg, for the Publisher Alfa. The study was conducted through the application of a case study, an exploratory method, and presents as the main conclusion an overview of the key individual, group and organizational changes resulting from the use of the tool CoachingOurselves in the company.

**Key-Words:** management development, CoachingOurselves, reflective learning, groups.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CHA'S	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
GP	Gestão de Pessoas
IMPM	International Master's in Practing Management
RH	Recursos Humanos
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento .....	16
Figura 2 - Um modelo de gestão .....	18
Figura 3 – Mapa da educação e do desenvolvimento gerencial.....	24
Figura 5 – Ciclo de aprendizagem CoachingOurselves .....	28
Figura 4 - Filosofia de aprendizagem do Mil.....	29
Figura 6 - Organograma Editora Alfa .....	32



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Os fatores que facilitam a aprendizagem .....	21
Quadro 2 - Desenvolvimento Gerencial estratégias alternativas.....	22
Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados.....	33
Quadro 4 – Formulação do Roteiro de Entrevista .....	34
Quadro 5 - Dados dos Entrevistados .....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO .....	15
2.2 O PAPEL DO GERENTE NO CONTEXTO ATUAL .....	17
2.3 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL .....	19
2.4 COACHINGOURSELVES.....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 MÉTODO .....	31
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA .....	31
3.3 SUJEITOS PESQUISADOS .....	32
3.4 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS .....	33
3.5 TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS.....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA COACHINGOURSELVES .....	37
<b>4.1.1 Primeiras impressões sobre a ferramenta</b> .....	<b>40</b>
4.2 DIFICULDADES EM EXERCER A FUNÇÃO DE GESTOR .....	41
<b>4.2.1 Dificuldades Organizacionais</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2.2 Dificuldades pessoais</b> .....	<b>44</b>
4.3 IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES .....	48
4.4 IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO.....	52
4.5 SATISFAÇÃO COM O COACHINGOURSELVES .....	56
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>
<b>ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas tem como um de seus maiores desafios o desenvolvimento das pessoas que trabalham para a organização. As empresas, preocupadas com competitividade do mercado, cada vez mais se mostram interessadas em entender como ocorrem os processos de aprendizagem e os processos de transferência de aprendizados para os diferentes níveis da organização. Segundo Borges-Andrade (2006) para possibilitar o estudo desses acontecimentos, pesquisadores e profissionais precisam identificar formas de garantir a melhoria do desempenho no trabalho, investigando o processo de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) por meio de ações da área de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento & Educação), formação e qualificação profissional.

Albuquerque (1999) comenta que a organização para ser competitiva necessita de gerentes e funcionários com um nível cada vez mais elevado de formação, qualificação e educação. No entanto, o atual sistema de educação formal não tem atendido adequadamente às freqüentes mudanças de necessidades e aumento de exigências ditadas pelo mercado. Isto força as empresas a assumirem maiores responsabilidades na educação e na formação de seus recursos humanos. Entretanto, este mesmo autor argumenta que os investimentos em educação e treinamento podem até aumentar, por parte das empresas, porém, só trarão resultados se o funcionário puder aplicar o aumento da qualificação obtido na sua própria realidade de trabalho.

Assim, a área de TD&E deve estar atenta e alavancar ações que oportunizem a aprendizagem no local de trabalho e o desenvolvimento dos Recursos Humanos, o que é fundamental para o crescimento de uma empresa. Para isso é necessário que sejam valorizados e incentivados espaços para os processos de aprendizagem dos colaboradores. Desta forma, termos como “desenvolvimento” e “educação no ambiente de trabalho” ganharam destaque na literatura.

Ao mesmo tempo em que a área de TD&E é mais valorizada, as empresas atribuem um maior destaque à aprendizagem gerencial que, ao longo dos anos, vem crescendo e hoje se apresenta como um tema importante de pesquisa e prática nas empresas. Para Moraes (2004), o ceticismo que existe em relação à efetividade dos

programas de educação e desenvolvimento gerencial foi o que impulsionou o crescimento no interesse de pesquisa sobre esta temática.

Já em 1984 Davies e Easterby-Smith (apud Moraes, Silva e Cunha, 2004) tinham essa percepção, estabelecendo críticas às empresas e às instituições de ensino em relação à forma como elas formulavam seus programas de educação gerencial. Para os autores, estes programas não conseguem explicitar na prática as ações apresentadas vistas na teoria. Estes autores questionam também que mesmo que a teoria seja aplicada na prática, isso não garante uma ação gerencial que possa solucionar os problemas em questão. Este aspecto evidencia que os modelos de aprendizagem adotados para desenvolver executivos, não são efetivos, pois são deficientes em colocá-los frente a situações que podem encontrar no dia-a-dia do seu trabalho.

São diversas as ferramentas que as empresas utilizam para tentar desenvolver os seus gestores. Porém, apesar do alto investimento que as organizações realizam para desenvolver os seus gerentes, dificilmente se avalia se o desenvolvimento efetivamente ocorreu. (LIEDTKA et al., 1999 e RAELIN,1998 apud RUAS E ANTONELLO, 2005). As consultorias oferecem diversas ferramentas de desenvolvimento gerencial, e as empresas muitas vezes compram pensando que seus problemas de capacitação estarão resolvidos, porém não tem o hábito de realizar uma análise de resultados dos programas dos quais seus gestores participam.

A idéia deste trabalho é atuar em um campo pouco explorado na área de desenvolvimento gerencial, com o objetivo de trazer resultados relevantes para a sociedade. A partir de uma análise preliminar de artigos publicados em periódicos do país como RAC e RAE eletrônica e também no ENANPAD, se verificou a relevância dos estudos sobre desenvolvimento gerencial, as ferramentas que já existem e as que estão surgindo nesta área e quais as principais lacunas deixadas por esses estudos.

A pesquisa realizada na ENANPAD foi dentro do tema Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho, nos anais dos anos de 2007, 2008, 2009 e 2010. Constatou-se que em todos os anos há boa quantidade de artigos sobre identificação e desenvolvimento de competências gerenciais para diversas áreas de atuação. Porém, praticamente não há produções que analisem o impacto do desenvolvimento dessas competências para as organizações. Apenas em 2007 há um artigo que faz

a análise do impacto que as ferramentas gerenciais causam no desempenho das organizações. Foram realizados estudos de casos em empresas do Rio Grande do Sul, e analisou-se os impactos que os programas de desenvolvimento gerencial causavam no indivíduo, no grupo e na performance da organização.

A consulta aos periódicos na área de Administração se deu entre os anos de 2009, 2010 e 2011, e os resultados foram semelhantes, alguns artigos relatando experiências de desenvolvimento gerencial, mas nesse caso nenhum que analisasse os impactos dessas experiências foi encontrado.

Portanto, o com objetivo de analisar os impactos que determinada ferramenta pode ter sobre o desenvolvimento de gestores, a autora realizou um estudo de caso em um Grupo Editorial de Porto Alegre, que adota uma ferramenta de desenvolvimento gerencial desenvolvida por Mintzberg (2006), o CoachingOurselves (detalhada na seção 3.4 do capítulo de referencial teórico). A empresa passou a utilizar a ferramenta no início de 2011, junto a 25 pessoas (gestores de áreas e equipes). Até este trabalho, a empresa não havia realizado nenhuma avaliação ou reflexão sobre os resultados que o CoachingOurselves estaria trazendo para o desenvolvimento dos gestores que participam dos grupos. Por isso, a empresa concordou com a realização do estudo de caso e forneceu todas as informações possíveis para o trabalho. Porém, para preservar seus problemas internos a organização solicitou que a autora utilizasse um nome fictício ao mencionar a empresa, por isso o grupo editorial será chamado de Editora Alfa neste trabalho.

Assim, este trabalho tem como proposta identificar e analisar os impactos da ferramenta CoachingOurselves no desenvolvimento dos gestores da Editora Alfa que estão participando do programa e, desta forma, contribuir com a organização ao cumprir os objetivos a que ele se propõe, especificados a seguir.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os impactos da ferramenta CoachingOurselves no desenvolvimento dos gestores da Editora Alfa, a partir da percepção dos participantes dos grupos de discussão.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e descrever o processo de implementação e aplicação da ferramenta CoachingOurselves na Editora Alfa;
- b) Identificar e descrever o perfil dos gestores que participam dos grupos de discussão;
- c) Identificar e analisar as principais mudanças que o uso da ferramenta provocou nas pessoas e na organização a partir da percepção dos pesquisados;
- d) Propor melhorias no processo, caso seja identificada esta necessidade.

O presente trabalho está constituído dos seguintes capítulos: capítulo 2, referencial teórico, onde serão abordados os principais conceitos que norteiam este trabalho; capítulo 3, metodologia, esclarecendo quais foram os procedimentos para a realização deste trabalho; capítulo 4, análise dos dados, onde serão apresentadas e discutidas as informações coletadas por este trabalho; e por último, capítulo 5, apresentando as idéias da autora acerca deste trabalho e a sugestão de estudos futuros.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os principais conceitos e referencial teórico em que este trabalho está fundamentado. Serão revistos conceitos relacionados a treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); a educação e desenvolvimento gerencial nas empresas, quais são as principais correntes atuais e históricas e por fim, será descrita a ferramenta CoachingOurselves: como foi desenvolvida e de que maneira ela pode ser aplicada nas organizações.

### 2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Como mencionado na introdução deste trabalho, o TD&E tem sido amplamente discutido e descrito como a função da área de gestão de pessoas que mais recebe destaque atualmente. Isto ocorre porque a gestão de TD&E pode ser fundamental para a diferenciação de uma empresa no mercado em que atua como apontam Bohlander, Snell e Sherman (2003). Abbad e Mourão (2006) atribuem o mesmo valor para o TD&E, ressaltando o papel que este desempenha e desempenhará no futuro.

A necessidade de uma boa gestão de TD&E para o sucesso de uma empresa é praticamente consensual entre os autores, porém há bastante diferença nos conceitos adotados por eles para os termos que compõem a sigla TD&E. Para Boog (1980), a utilização de termos como treinamento, desenvolvimento e educação (formação) é comum no contexto de atividades de T&D, sendo eles, em algumas situações, utilizados como sinônimos. Porém, esses termos possuem conotações específicas, que precisam ser levados em consideração para fins de pesquisa.

De acordo com Bastos (1991), o treinamento é utilizado quando há uma necessidade específica do funcionário, dentro do seu posto de trabalho. Dentre os autores citados por ele, o conceito que melhor descreve o treinamento é o de Goldstein<sup>1</sup> (1980, apud BASTOS, 1991, p. 88): “treinamento é definido como a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam em melhorar o desempenho em ambientes de trabalho”. Ainda segundo Bastos (1991), o

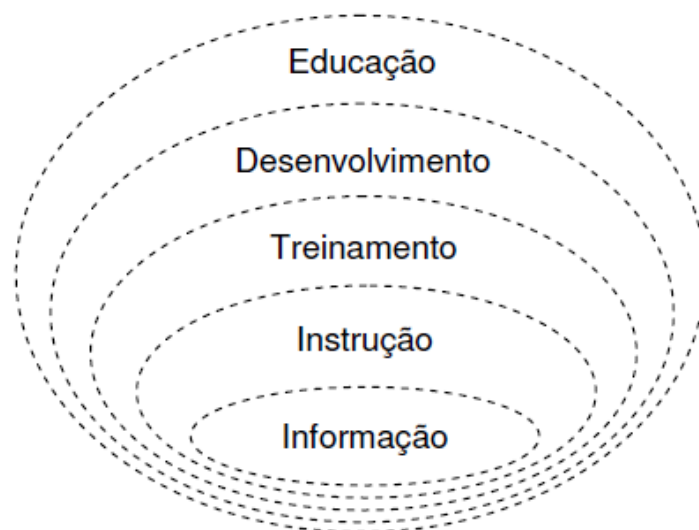
---

<sup>1</sup> GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 31, p. 229-272, 1980

desenvolvimento, por sua vez, é um conceito muito mais amplo, já que envolve outras funções no RH além do treinamento.

Já em 1978, Hamblin, diferenciava o termo treinamento do termo desenvolvimento. Para ele as diferenças estão na proposta temporal das atividades, enquanto o termo treinamento estaria associado com a demanda de melhorias no desempenho do empregado na suas tarefas atuais, o termo desenvolvimento estaria associado ao crescimento do empregado e o seu desempenho em tarefas futuras.

Os autores Abbad e Vargas (2006), procuram destacar a relação de complexidade entre os conceitos apresentados, apresentada na Figura 1, a seguir. Segundo estes autores, as linhas tracejadas que estão na figura representam o enfraquecimento entre os conceitos, fazendo com que, muitas vezes, existam semelhanças entre alguns conceitos.



**Figura 1 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento**

Fonte: Abbad e Vargas (2006, p. 143)

Ao mesmo tempo em que demonstram a linha tênue que diferencia os termos, estes Abbad e Vargas (2006) esclarecem os conceitos de educação, desenvolvimento, treinamento, instrução e informação.

- a) Educação: programas de média e longa duração com ênfase à formação e qualificação profissional, como cursos técnicos profissionalizantes, graduação, pós-graduação, etc.



- b) Desenvolvimento: experiências e oportunidades proporcionadas ao funcionário pela organização que apóiam o crescimento pessoal do empregado;
- c) Treinamento: ações educacionais de curta e média duração;
- d) Instrução: transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples por meio de eventos de curta duração, como aulas, com apoio de cartilhas, manuais, roteiros, etc;
- e) Informação: ações educacionais de curta duração, que podem ser disponibilizadas através de portais corporativos, folhetos, bibliotecas virtuais;

A partir disso, percebe-se que os conceitos são relacionados e muitas vezes podem se confundir, porém há uma definição específica para cada um e isto será considerado neste trabalho.

O importante nesta conceituação é demonstrar que apesar desta separação de termos, as ações de TD&E não são independentes, e fazem parte de um complexo processo de aprendizagem, não estático e com grande importância para uma organização. As ações coordenadas de TD&E são a base para o crescimento das pessoas dentro da organização.

Com base nesses conceitos, podemos definir como se dá a educação e o desenvolvimento dos gestores dentro e fora de uma empresa, porém para basear esta discussão é necessário revisar o papel dos gerentes no atual contexto das organizações

## 2.2 O PAPEL DO GERENTE NO CONTEXTO ATUAL

Segundo Fleury e Fleury (2000 apud ANTONELLO, 2001) na era industrial, os recursos fundamentais para o desenvolvimento de uma organização eram o capital e a tecnologia. Assim, a organização obtinha os seus resultados unicamente através desses recursos. Nessa perspectiva, a gerência tinha o papel de “chefe”, ou seja, obter o lucro para o seu empregador a qualquer custo. O objetivo dos gerentes era assegurar resultados e não promover resultados (TEIXEIRA E MINK, 2000 apud ODERICH, 2005).

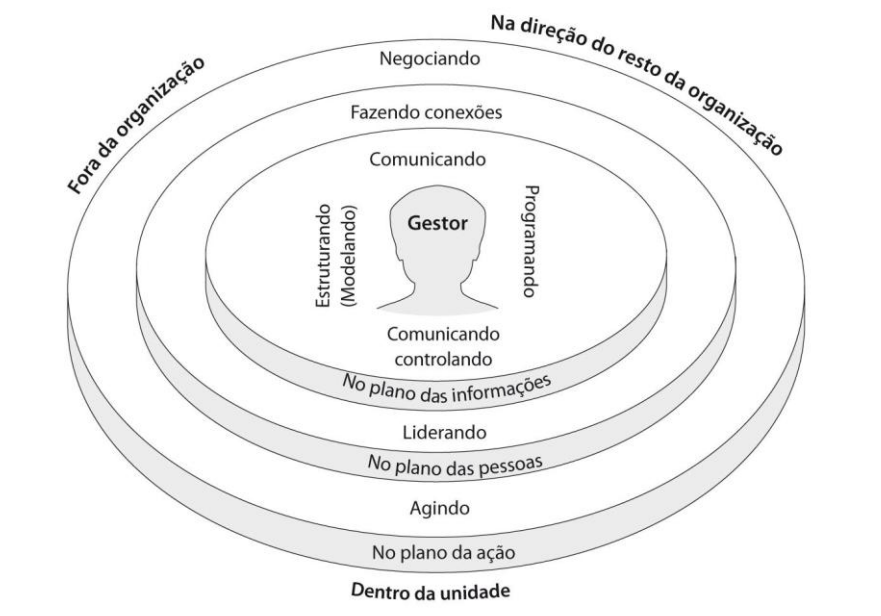
Com o tempo, as organizações evoluíram e houve a percepção de que aquele modelo não permitia tantos avanços. Hoje, as organizações têm uma visão mais

ampla, reconhecendo outros recursos como também estratégicos e valorizando a capacidade de combinação entre eles. Com isso, o papel do gerente também se alterou, passando a ser mais estratégico.

"Chefiar, bem que os chefes chefiavam, porém dentro daquela visão tirânica de comando, só que na hora de inventar, de criar, de gerar lucros, o bicho pegava. Afinal de contas, o perfil exigido para que alguém pudesse suprir tais carências era bem diferente. E alguém inventou o gerente. (...) A visão que temos hoje da função gerencial aponta para um líder que promove e persegue o lucro segundo o que há de mais moderno em termos de organização, produção e de qualidade, ou seja, o lucro simplesmente pelo lucro já não satisfaz porque é pouco, é efêmero. Assim sendo, o gerente moderno precisa reunir um conjunto de habilidades e talentos como não é exigido de nenhum outro profissional." (TEIXEIRA E MINK, 2000 apud ODERICH, 2005, p. 91).

Mintzberg (2010) defende que o gerente é o responsável por uma organização, ou pelo menos uma parte dela, e ele precisa ajudar a realizar o potencial de outras pessoas pra que elas possam ter conhecimento melhor, tomarem decisões melhores, agirem melhor e buscarem resultados melhores para a organização.

Porém, ao gerente de hoje não cabe apenas seguir as funções enumeradas por Fayol: planejar, organizar, controlar, coordenar e controlar; e sim interagir com diversas pessoas de dentro e de fora da organização (MINZTBERG, 2010), conforme a figura 2, abaixo:



**Figura 2 - Um modelo de gestão**

Fonte: Mintzberg (2010), p. 60

Na figura, 2, acima, o gerente está no centro, entre a unidade sobre a qual tem responsabilidade formal e o seu contexto externo (clientes, parceiros, outras áreas/unidades da organização etc.). Mintzberg (2010) conclui que o principal objetivo do executivo é fazer com que a unidade sob sua responsabilidade sirva ao seu propósito básico, seja qual for.

Nesse contexto estabelecer uma visão complexa e interdisciplinar dos problemas organizacionais é fundamental para esses profissionais (SENGE, 1990). Para Boog (1991) o papel gerencial é caracterizado por habilidades técnicas – conhecimento específico para exercer o cargo gerencial; habilidades humanas – a forma como os gerentes lidam com as pessoas; e habilidades conceituais – necessidade de o gerente ter uma visão sistêmica, saber lidar com o todo.

As transformações freqüentes que ocorrem na gestão revelam a importância de os gestores desenvolverem uma série de habilidades como: aprendizado contínuo, postura aberta à inovação, reflexividade, iniciativa própria para resolução de conflitos, criatividade, flexibilidade, além de capacidade analítica, de julgamento, de decisão e de liderança, de enfrentar riscos e incertezas (MELLO; OLIVEIRA, 2002).

Para Ruas (2005), quanto mais instabilidade no ambiente de negócios, maior a necessidade de o gerente apresentar as habilidades conceituais, apresentadas anteriormente. É necessária uma percepção rápida do que ocorre neste contexto em mutação, de improvisação para modificar estratégias com agilidade, de empatia para entender clientes e colaboradores e de criatividade para produzir inovações.

A busca de soluções, de alternativas e de novas perspectivas exige que os gerentes se desenvolvam constantemente, tanto através da educação formal, quanto por outros processos informais, que envolvem experiências vivenciadas ao longo de sua carreira. A importância do desenvolvimento para os gestores e as formas que as empresas costumam usar para isso são apresentadas no próximo tópico.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Para Moraes, Silva e Cunha (2004) a aprendizagem gerencial é uma área que investiga os processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão e inclui, embora não exclusivamente, a educação e o desenvolvimento gerencial.

Para Silva (2008) existem diversas dimensões de aprendizagem dentro da aprendizagem gerencial. Além da dimensão técnica, associada ao conhecimento, para o desenvolvimento das habilidades, é necessário que o gestor tenha compreensão acerca da sua ação profissional, e a partir disso, conseguir efetuar o processo de mudanças desenvolvendo as pessoas à sua volta e estimulando também seu auto-desenvolvimento.

Burgouyne e Reynolds (1997 apud Moraes, Silva e Cunha, 2004, p.11) indicam que a aprendizagem gerencial é uma área tanto da prática profissional, quanto de investigação teórica, e tem como objetivo diminuir ao máximo possível as lacunas existentes entre estas duas esferas. A teoria ressalta toda a formulação conceitual que descreve, interpreta ou cria as atividades práticas de aprendizagem. Já o campo teórico refere-se a essas práticas que dão vida a teoria, sendo elas atividades como treinamento, educação e desenvolvimento gerencial e com toda gama de aprendizagem.

Pozo (2002) segue a mesma linha, mas sustenta que são diversas as fontes de aprendizagem que dão suporte à prática da função gerencial. Essas fontes podem ser divididas em duas categorias: aprendizagem explícita e aprendizagem implícita. A aprendizagem implícita não ocorre intencionalmente, às vezes ocorre de forma não consciente e se dá fora do ambiente formal. Já a aprendizagem explícita é o produto de uma ação propositada, organizada e consciente que tenha como objetivo o aprendizado.

Cabe às organizações perceberem como os seus gerentes aprendem e proporcionarem programas e ferramentas certos para o seu desenvolvimento. Porém, os indivíduos não podem ser forçados a aprender contra a sua vontade, o processo de desenvolvimento será mais efetivo quando os gerentes reconhecerem essa necessidade. Assim, cabe às organizações proporcionarem ambientes que encorajem, facilitem e recompensem a aprendizagem. Antonacopoulou (2001) lista os fatores que facilitam a aprendizagem dos gerentes, conforme o Quadro 1, a seguir:

---

*Fatores que facilitam a aprendizagem*

---

- Encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem
- Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem
- Encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios
- Proporcionar *feedback* tanto em desempenho, como em aprendizagem
- Rever o desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de seus funcionários
- Assistir os gerentes a perceber oportunidades de aprendizagem no trabalho
- Proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender
- Proporcionar ou facilitar o uso de treinamentos na situação de trabalho
- Encorajar a revisão e o planejamento das atividades de aprendizagem
- Desafiar a maneira tradicional de fazer as coisas

**Quadro 1- Os fatores que facilitam a aprendizagem**

Fonte: Antonacopoulou (2001), p. 267

A partir da identificação dos gerentes como recurso crítico para as organizações, pois eles têm poder para ampliar o potencial de todos os outros fatores organizacionais, o desenvolvimento gerencial começa a prosperar nas empresas. Storey et. al (1997, apud ANTONELLO, 2001) comenta que muitas empresas investem em atividades projetadas para aumentar as competências de seus gerentes em diversos níveis.

As estratégias escolhidas para o desenvolvimento são as mais diversas e variam de acordo com as organizações. O Quadro 2, a seguir, apresenta uma lista das estratégias mais comuns utilizadas pelas empresas utilizado por Antonello (2001).

Aconselhamento: Auxílio no desenvolvimento pessoal para empregados em seus assuntos pessoais.
Coaching: Instruções e assistência no local do trabalho, específico à tarefa, individualizada por supervisores e ou treinadores. “Envolve melhoramento do desempenho de alguém que já é competente, mais do que o estabelecimento de competências em primeiro lugar”.
Análise dos Papéis Organizacionais: Clarificar os papéis dos gerentes dentro do contexto organizacional.
Força Tarefa/Grupos de Projeto: Grupos interdepartamentais que estudam problemas organizacionais e/ou realizam designações/tarefas especiais.
Seminários/Workshops: Eventos, onde os participantes ensinam uns aos outros e agrupam experiências.
Programas de Treinamento de Grupo: Treinamento orientado de pequenos grupos interno, abrangendo todo o sistema (por ex. Managerial Grid, Groups T, Análise transaccional, treinamento assertivos)
Action Learning: Aprendizagem na Ação. Aprendizagem experimental, baseada no conceito de ciclo de aprendizagem e em torno dos princípios da aprendizagem pela ação.
Grupos de Auto-desenvolvimento: Envolve um grupo de gerentes em uma série de encontros para discutir temas de desenvolvimento pessoal.
Contratos de Aprendizagem: Um compromisso formal do aprendiz para trabalhar em direção à meta específica de aprendizagem com uma identificação de como uma meta pode ser atingida.
Relacionamentos Entre Pares: Relacionamentos de apoio entre pares projetados para fornecer informação, confirmação, suporte emocional, feedback.
Rotação de Funções: Envolve trocar sistematicamente gerentes e gerentes potenciais através de várias funções para desenvolver habilidades, especialidades técnicas e perspectivas.
Secondments: Designações temporárias, usualmente dentro de outras organizações.
Designações internacionais: “Secondments” atravessando fronteiras internacionais. Uma área do desenvolvimento gerencial que tende a se tornar mais predominante.
Consultores: Treinadores de fora para auxiliar a projetar, fazer funcionar e assistir na avaliação de práticas planejadas.
Mentoring (Tutoriameto): Designar gerentes mais antigos para auxiliar novos gerentes no crescimento em seus cargos. Relacionamento não é usual entre os indivíduos e os seus chefes imediatos. É sobre relacionamentos mais do que atividades.
Avaliação de Desempenho: Envolve avaliações programadas regularmente da performance de trabalho dos funcionários. Gera planos de crescimento para os indivíduos em termos de competências e responsabilidades.
Desenvolvimento de Carreiras: Serviço de aconselhamento para os funcionários gerenciarem suas carreiras dentro da organização. Pode envolver cursos, aconselhamentos privados, testes vocacionais.
Programas de Desenvolvimentos Externos: Gerentes enviados para cursos externos, treinamento especial e/ou grau acadêmico. Treinadores são externos à organização.
Centros de Treinamento: Uma instalação de treinamento orientada para a organização, usualmente restrita a treinamento internos.
Programas de desenvolvimento gerencial ao ar livre (outdoor): Programas projetados para desenvolver habilidades, tais como liderança, auto-confiança, auto-consciência, através de uma variedade de experiências que incluem desafios físicos ao ar livre, em rios, lagos, colinas e montanhas.

**Quadro 2 - Desenvolvimento Gerencial estratégias alternativas**

Fonte: Antonello, 2001, p. 109

As organizações estão, sim, investindo em seus gerentes, seja através de programas de formação gerenciais internos ou externos, porém o principal questionamento dos autores em relação ao desenvolvimento e educação gerencial hoje nas empresas é se a abordagem utilizada nestes programas preenche as necessidades das organizações?

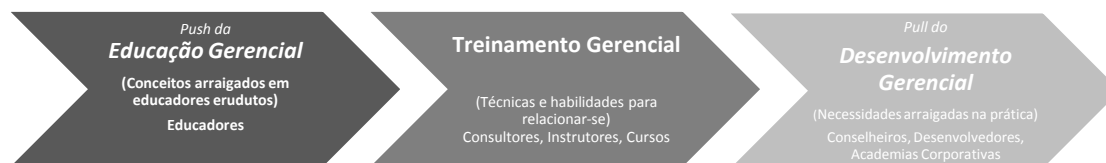
"Em lugar de enfatizar habilidades técnicas, a aprendizagem na ação concentrasse no desenvolvimento de comportamentos fundamentais de liderança e aprender a aprender através de atividades. Se nossos gerentes realmente são visivelmente míopes por causa de sua perspectiva demasiadamente técnica ao resolver problemas organizacionais, a aprendizagem na ação pode merecer um olhar mais profundo e atento" (RAELIN, 1993 apud RUAS E ANTONELLO, 2005).

Essa questão passa por todas as estratégias adotadas pelas empresas, mas se concentra, principalmente, na avaliação dos cursos de formação de gerentes externos à organização. Drucker (1991) questiona se realmente o conteúdo aprendido no ensino superior prepara os gestores para a realidade do gerenciamento. Existe há muito tempo esta lacuna entre o que é ensinado através da educação formal e as exigências que o gestor terá que enfrentar no mercado de trabalho. Outra grande preocupação é se mesmo aprendendo a teoria, os gestores conseguem convertê-la em práticas do dia-a-dia? Por isso, autores como Linder e Smith (1992), sugerem que a aprendizagem relacionada a pessoas, operações e organizações vem da experiência, do que vivenciam na sua rotina.

Mintzberg (2006) corrobora essas afirmações e aponta uma diferença existente também entre a educação formal para os gerentes (cursos de MBA<sup>2</sup>), o treinamento dos gerentes (programas contratados pelas empresas) e a real necessidade que eles possuem de desenvolvimento, conforme a figura 2 a seguir.

---

<sup>2</sup> No Brasil, são considerados MBA's cursos de pós-graduação lato senso para executivos. Mintzberg (2006), também utiliza o termo escola de negócios como sinônimo de MBA.



**Figura 3 – Mapa da educação e do desenvolvimento gerencial**

Fonte: Mintzberg (2006, p. 187, figura 8.1)

Segundo Mintzberg (2006), da esquerda para a direita, a partir das escolas de negócio vem o *push* da educação gerencial (o que é obrigatoriamente oferecido), com as teorias e conceitos prontos. Ou seja, as pessoas são educadas a partir de uma fórmula pronta e distante da prática para a qual é contratada na sua empresa. À direita da figura, está o *pull* do desenvolvimento gerencial, ou seja, tudo o que as organizações buscam e imaginam apropriado para o desenvolvimento dos seus gerentes. Entre esses dois extremos, está o *treinamento gerencial*, que é oferecido por consultores independentes e outras instituições de ensino que desenvolvem seus próprios materiais de negócios, já padronizados baseados muitas vezes no material dos MBA's.

Para Mintzberg (2006) os fornecedores do meio do diagrama conseguem melhor perceber as necessidades da prática do que muitos acadêmicos e, ao mesmo tempo, conseguem analisar amplamente a prática das empresas de um lado a outro, podendo criar produtos customizados que realmente desenvolvam os gerentes. Mesmo assim, acabam ficando na maioria das vezes, no treinamento padrão e não evoluindo para um desenvolvimento ou educação.

Mintzberg (2006) defende, então, que a educação de gestores deve envolver e estimular estes profissionais a aprenderem com sua experiência, uma vez que gerenciamento, no seu entender, é uma prática que engloba habilidade (experiência), arte (insight) e ciência (análise).



No próximo tópico, será apresentada a ferramenta desenvolvida por Henry Mintzberg a partir das idéias do autor e de outros pensadores apresentadas neste capítulo acerca de desenvolvimento gerencial o *CoachingOurselves*.

### 3.4 COACHINGOURSELVES

Nas seções anteriores, constatou-se que para diversos autores há grande discrepância entre o que as instituições de ensino e consultorias fornecem de programas para o desenvolvimento de gestores e o que eles necessitam para um desenvolvimento efetivo das suas habilidades gerenciais.

Henry Mintzberg (2006), após realizar diversas críticas a essas discrepâncias, em 1996 reuniu-se com colegas professores da Inglaterra, França, Índia e Japão e criou o programa IMPM<sup>3</sup> (*International Master's in Practicing Management*). Este grupo percebeu que seus alunos ao concluírem o curso de MBA ainda não estavam suficientemente preparados para lidar com os desafios que a gestão provoca no dia-a-dia. Acreditavam que muito da aprendizagem gerencial acontece na prática, e em decorrência disso, a educação desses profissionais deve envolver e incentivar que eles aprendam com sua experiência.

A principal crítica ao MBA tradicional é que ele trata unicamente do que o seu nome diz, é uma escola de *negócios*. Os programas fazem um excelente trabalho ao ensinar práticas de negócios, mas pouco fazem para aperfeiçoar a capacidade de gestão dos alunos. Além disso, dependem demais da aprendizagem a partir das experiências de terceiros, seja com a discussão de estudos de caso ou mesmo com a apresentação de teorias desenvolvidas por outros pesquisadores (MINTZBERG, 2010).

O IMPM foi projetado, então, com o objetivo de levar a educação de negócios em direção à educação gerencial e combiná-la com o desenvolvimento gerencial. Somente gerentes em exercício podem participar, excluindo assim estudantes que buscam ser promovidos a gerentes e gostariam de participar de um programa de formação gerencial. “O programa foi todo criado em torno de disposições mentais gerenciais, com módulos independentes para cada reflexão, análise, visão do mundo, colaboração e ação, durante um período de 16 meses.” (MINTZBERG,

---

<sup>3</sup> No livro *MBA, não obrigado!* (2006) a tradução utilizada para o termo é “Mestrado Internacional na Prática de Gestão”.

2010, p. 232). Os encontros são realizados nos 5 países participantes, com o objetivo de os participantes tenham a percepção de outras culturas além daquela a qual estão adaptados, além disso, eles realizam intercâmbios gerenciais formando pares de gerentes que passam alguns dias no local de trabalho uns dos outros para reforçar essa mudança de cultura.

As turmas têm em média 35 a 40 estudantes, e nos encontros eles se reúnem em equipes menores onde em mesas redondas, os gerentes aprendem uns com os outros ao compartilharem reflexões sobre suas experiências. Com essa troca eles aprendem como os outros lidam com determinadas situações, desenvolvem competências suas e de suas equipes, e aprendem através da reflexão em grupo.

A partir do IMPM surgiram outras iniciativas adaptadas de educação e desenvolvimento de gerentes com duração mais curtas e direcionadas diretamente para as empresas. Uma dessas iniciativas foi o CoachingOurselves. A ferramenta teve origem na iniciativa de um Diretor de Engenharia de uma empresa de tecnologia. Ele não tinha recursos financeiros para investir em programas de desenvolvimento dos seus gerentes, mas tinha ouvido falar muito bem do formato e dos resultados do IMPM. Então, passou a fazer downloads de alguns materiais do *site* do programa e motivou seus gerentes a discuti-los em reuniões durante o horário de almoço ou em outros horários alternativos. Ao constatarem o sucesso dessa adaptação do programa, os autores criaram o modelo do CoachingOurselves com tópicos próprios disponibilizados no site: [www.coachingourselves.com](http://www.coachingourselves.com) (MINZTBERG, 2010).

Assim como o IMPM, o CoachingOurselves tem como objetivo desenvolver o aprendizado gerencial baseado em experiências, porém, neste caso elas são direcionadas ao local de trabalho. A empresa que adquire o programa seleciona os gestores que participarão dos grupos de discussão e disponibiliza o material necessário para eles.

Os gestores, então, reúnem-se com uma periodicidade definida (geralmente a cada 2 semanas), em sessões de uma hora e meia, para compartilhar experiências e conhecer melhor a si próprios, seu trabalho e suas organizações, à luz dos tópicos de gestão disponibilizados pelos autores do programa (COACHING OURSELVES, 2011).

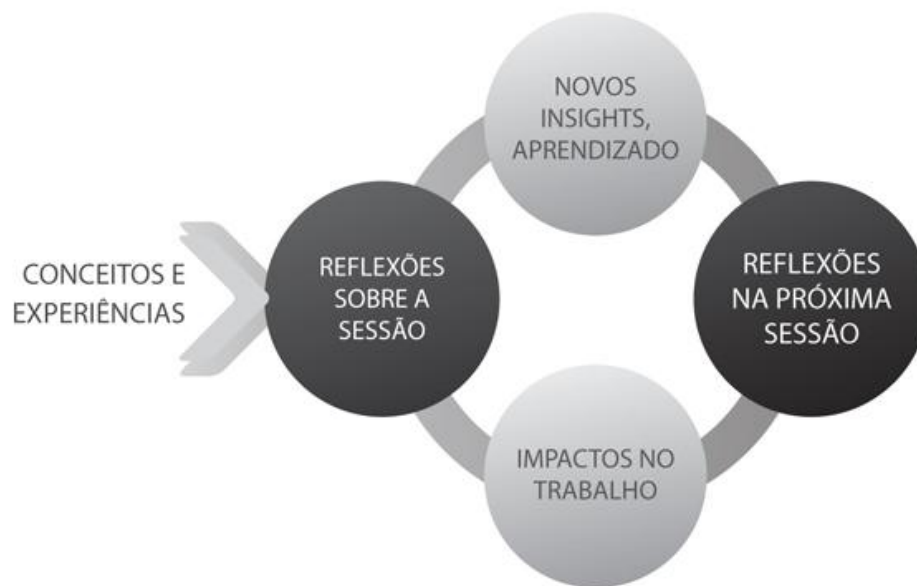
O programa oferece às empresas que o adquirem pacotes com até 70 tópicos – formulados por um pensador das áreas de gestão ou negócios, com base em seus

anos de pesquisa e experiência lecionando em salas de aula, ministrando seminários ou escrevendo livros – que compreendem de 10 a 15 páginas de conteúdo, questões e exercícios. Cada tópico tem por objetivo orientar 90 minutos de debates e reflexões em equipes compostas por cinco a seis pessoas. Os tópicos contêm referências teóricas relativas ao assunto debatido, e questões para a reflexão e debate entre os gestores.

Trata-se de um “desenvolvimento natural” ancorado nos conceitos estabelecidos por Henry Mintzberg (2006) e seus colegas ao redor do mundo. Na forma original do CoachingOurselves não há facilitadores, treinadores ou instrutores formais: apenas gestores ajudando-se mutuamente a aprender a partir de suas próprias experiências práticas e investigando as conseqüências da mudança em sua organização.

Porém, a empresa responsável pela comercialização da ferramenta no Brasil, a Editora Alfa, verificou a necessidade de incluir um facilitador nos grupos realizados no país. Isto ocorreu devido a características culturais das empresas nacionais que não se sentiam confortáveis para comprar uma ferramenta que seria aplicada pela própria empresa, sem um acompanhamento de uma pessoa externa à organização que direcionasse as discussões para que elas não se desvirtuem.

Assim, no Brasil, as empresas adquirem o programa CoachingOurselves e a Editora Alfa indica um facilitador (profissional de mercado). A partir disso, a empresa cliente indica os gestores que participarão dos grupos do CoachingOurselves (em média 08) e escolhe junto do facilitador quais serão os tópicos abordados. A empresa recebe uma senha para fazer download dos tópicos no site [www.coachingourselves.com](http://www.coachingourselves.com) e fica responsável por disponibilizar os tópicos para os gestores sempre antes das reuniões entre os grupos. A aprendizagem dos gestores se dá através de um ciclo da ferramenta, conforme a Figura 5, abaixo:

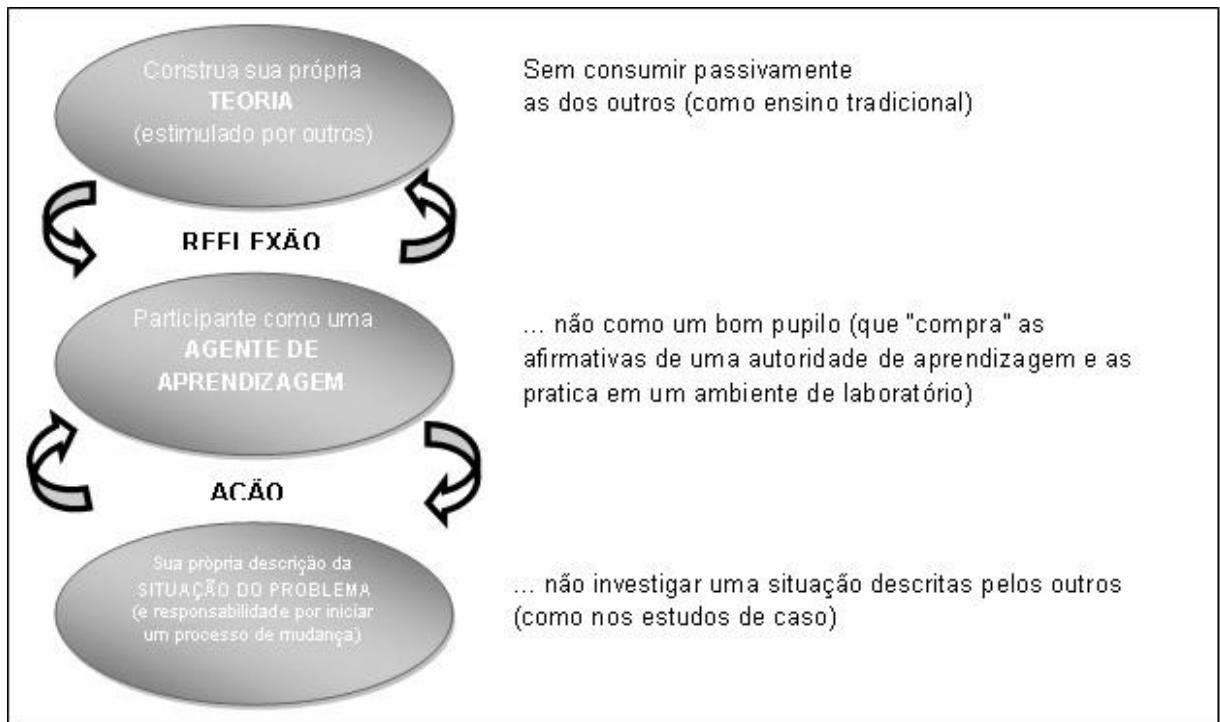


**Figura 4 – Ciclo de aprendizagem CoachingOurselves**

Fonte: [www.coachingourselves.com.br](http://www.coachingourselves.com.br)

Assim, a idéia do programa é que as organizações proporcionem a grupos de gestores oportunidades de desenvolvimento em gestão e liderança específicas, de alta qualidade e com boa relação custo-benefício. Tais oportunidades podem ser concebidas de modo a suprir uma ampla variedade de necessidades organizacionais, como engajamento, mudança de cultura, aprendizagem continuada, dissolução de gargalos, comunidade, fortalecimento da liderança e melhoria da prática de gestão.

O processo de aprendizagem ideal descrito por Mintzberg (2006) é baseado na filosofia de aprendizagem do MIL (Management in Lund), da Suécia, está apresentado na Figura 3 abaixo:



**Figura 5 - Filosofia de aprendizagem do Mil**

Fonte: Mintzberg (2006), p. 211

Segundo a CoachingOurselves (2011), esta ferramenta é utilizada por milhares de gestores ao redor do mundo com a finalidade de adquirir novas competências, aprimorar sua prática gerencial, unir-se como equipe e fortalecer o senso de comunidade em suas empresas, visando a um melhor desempenho.

Ainda segundo a empresa CoachingOurselves (2011) as organizações que utilizam a ferramenta tem como objetivo oferecer aos seus colaboradores:

- Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento gerencial escaláveis e de alto impacto para um grande número de gestores.
- Uma ferramenta de que os gestores podem se utilizar para aperfeiçoar sua prática gerencial, unir suas equipes, aumentar a participação, estimular iniciativas de mudança, eliminar os departamentos e a estrutura hierárquica e fortalecer a o senso de comunidade

A finalidade deste capítulo foi debater e esclarecer alguns conceitos que dão base para este estudo. O esclarecimento dos conceitos dentro de TD&E é relevante para basear quais são os tipos de atividades e projetos que promovem a aprendizagem gerencial. A reflexão sobre papel dos gestores no contexto atual aponta quais são as principais funções dos gestores nos dias de hoje, e demonstra

para que situações eles precisam estar preparados. A partir disso, a compreensão do que é Desenvolvimento Gerencial se torna mais clara e fica possível abordar o que defendem as principais correntes acerca deste tema. Por último, a descrição da metodologia CoachingOurselves tem como objetivo explicar como funciona esta ferramenta de desenvolvimento gerencial detalhadamente, possibilitando a realização deste trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para realização do trabalho, definido de acordo com o problema identificado e conduzido com o objetivo de produzir os elementos necessários à análise e conclusões sobre a problemática em foco.

#### 3.1 MÉTODO

Para a realização deste trabalho, foi utilizado o método de estudo de caso qualitativo, pois a intenção do trabalho é conhecer a percepção dos gestores da Editora Alfa acerca dos impactos que a Ferramenta CocachingOurselves está causando em seu desenvolvimento, bem como no dia-a-dia da empresa.

De acordo com Yin (2001), este método é recomendado para responder às questões "como" e "porque" que são explicativas e tratam de relações que ocorrem ao longo do tempo mais do que freqüências ou incidências. Bignardi (2007) defende que a pesquisa qualitativa não almeja alcançar generalização e sim particularidades de determinados grupos, pois trabalha com dados que não podem ser medidos.

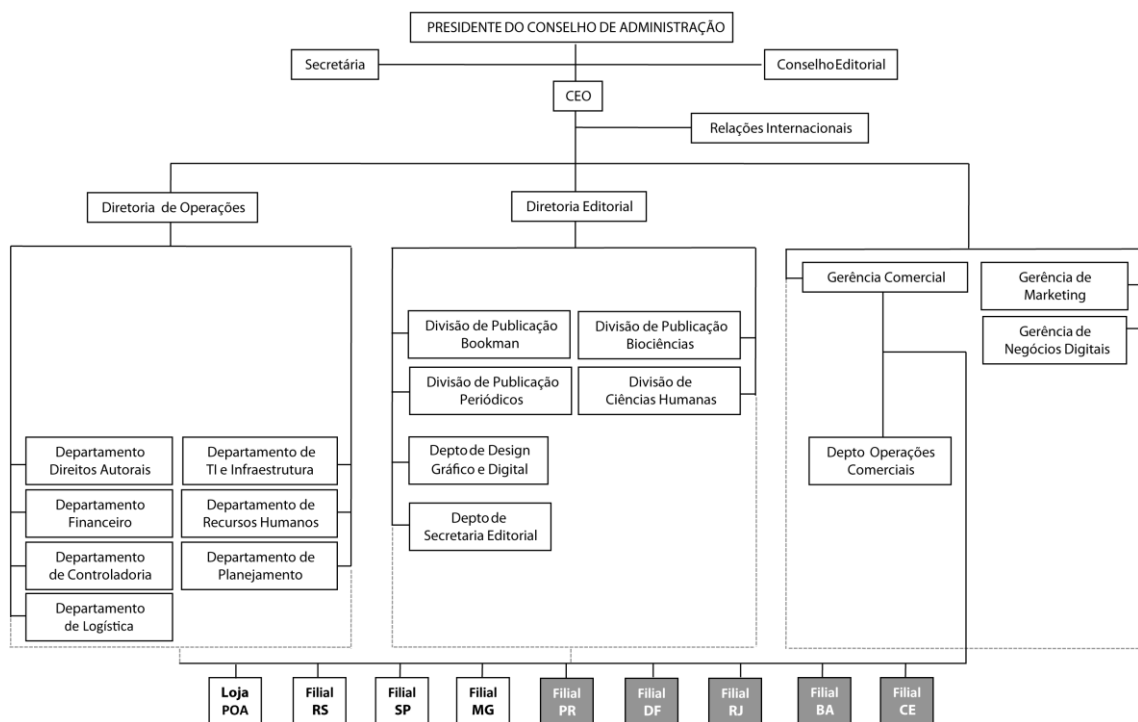
#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Editora Alfa teve seu início com a fundação da Editora Beta S.A. em 1973, em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, com a comercialização de livro médicos nacionais e importados. Partindo dessa experiência bem-sucedida a Editora Beta ampliou seu foco para as biociências e para a educação. Posteriormente, criou um selo específico para publicações da área de ciência e tecnologia, abordando temas como administração, tecnologia da informação, design, engenharia.

A partir de 2009, assumiu as operações de uma grande editora americana no Brasil e o crescimento ocorreu em um ritmo acelerado e a empresa incorporou também novas editoras em 2010, e passou a investir em novos negócios no ramo de educação digital. Assim, a empresa se tornou um holding do ramo de educação, com o nome de Editora Alfa.

A sua sede matriz está localizada em Porto Alegre, mas a distribuição das publicações em todo o território brasileiro e em Portugal é garantida por uma ampla rede de filiais e de representantes/operadores logísticos em quase todas as regiões do país (localizados nos seguintes estados: Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia e Ceará e Distrito Federal).

Hoje, apenas na sede administrativa são 130 colaboradores, entre funcionários e estagiários distribuídos em diversos setores. Nos níveis de coordenação, editoração e gerência, são 33 pessoas, dentre estas 29 participam dos grupos do CoachingOurselves. A distribuição das pessoas nas áreas está definida no organograma abaixo.



**Figura 6 - Organograma Editora Alfa**

Fonte: Fornecido pela empresa Editora Alfa

### 3.3 SUJEITOS PESQUISADOS

A seleção do público alvo da pesquisa foi baseada em quatro critérios. Primeiramente, os entrevistados deveriam ter no mínimo 1 ano de exercício de função gerencial na Editora Alfa. Este requisito é indispensável para justificar este estudo, que tem como finalidade descobrir que tipo de impacto a ferramenta gerou nos gestores. Segundo, os entrevistados deveriam ter sob sua responsabilidade



uma equipe, pois há gestores de áreas com nenhum funcionário em sua equipe. Terceiro, deveriam ser entrevistados participantes dos 04 grupos de discussão, assim, seria possível observar se havia diferença significativa de opiniões de acordo com a dinâmica de cada grupo dos entrevistados. Como último critério para a seleção, foi utilizado a disponibilidade dos gestores para realizarem as entrevistas.

No total foram realizadas 12 entrevistas conforme o Quadro 1 abaixo.

<b>Cargo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Tempo em função de Coordenação</b>
Coordenador de Criação	31 anos	2 anos	1 ano
Coordenador Financeiro	34 anos	17 anos	2 anos
Coordenador de Direitos Autorais	22 anos	3 anos	1 ano
Gerente Editorial	41 anos	19 anos	17 anos
Editor Sênior	40 anos	10 anos	10 anos
Gerente de TI	34 anos	1 ano	1 ano
Gerente de Operações	33 anos	4 anos	4 anos
Editora Sênior	46 anos	11 anos	11 anos
Coordenador Secretaria Editorial	30 anos	9 anos	5 anos
Coordenador de Logística	44 anos	5 anos	5 anos
Gerente Editorial	40 anos	3 anos	10 anos
Gerente Editorial	50 anos	12 anos	12 anos

**Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados**

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados para o estudo foi realizada através de entrevista semi-estruturada, que para Malhotra (2001) é um instrumento direto, pessoal, onde um respondente é questionado por um entrevistador que visa a descobrir motivações, crenças e atitudes em relação a determinado problema de pesquisa.

Foi utilizado apenas um roteiro de entrevista para todos os gestores entrevistados (vide anexo I). As questões para a realização das entrevistas foram elaboradas a partir da literatura com intuito de atender os objetivos proposto no estudo vide Quadro 2 a seguir:

<p><b>a)</b> Identificar e descrever o perfil dos gestores que participam dos grupos de discussão;</p>	<p>1) Há quanto tempo você exerce o cargo de gestão aqui na empresa?</p> <p>2) Você possuía funções gerenciais antes de entrar na Editora Alfa? Comente suas experiências anteriores. (Saber sobre o histórico dos gestores)</p> <p>3) Como você se preparou para exercer seu cargo de gestão? E a Editora Alfa, como ela preparou você para exercer cargo de gestão (caso o entrevistado não comente este aspecto na resposta a pergunta anterior)</p> <p>4) Você já participou de algum outro programa de formação gerencial? Comente. (Verificar se esse é o primeiro programa de formação gerencial dos gestores, para efeito de comparação – entre os que já participaram de outros e os que nunca participaram)</p> <p>5) Quais as principais dificuldades que você encontra no dia-a-dia para exercer o seu cargo? Exemplifique com uma situação. (verificar como lidam com problemas estruturais, comportamentais, de responsabilidades, etc.)</p> <p>6) Como você enxerga seu papel na organização? (acredita que influencia nas decisões, pode efetuar mudanças, ver qual o papel dos gestores da empresa)</p>
<p><b>b)</b> Identificar e descrever o processo de implementação e aplicação da ferramenta CoachingOurselves na Editora Alfa;</p>	<p>7) Você já conhecia a ferramenta CoachingOurselves? Como foi seu primeiro contato com a ferramenta? Fale um pouco sobre isto.</p> <p>8) Quais as suas expectativas em relação aos grupos? (Saber como foi selecionado, expectativas em participar dos grupos)</p> <p>9) Para você, qual o objetivo do CoachingOurselves (verificar se os gestores sabem o objetivo de estarem utilizando a ferramenta – porque foram selecionados)?</p> <p>10) Se você tivesse que receber um novo colega que seria incluído no grupo como você procederia?</p>
<p><b>c)</b> Identificar e analisar as principais mudanças que o uso da ferramenta provocou nas pessoas e na organização a partir da percepção dos pesquisados;</p>	<p>11) Como você acredita que a ferramenta pode trazer melhores resultados para a organização? (verificar se eles percebem de que maneira a ferramenta pode gerar resultados). Exemplifique</p> <p>12) Você considera que o CoachingOurselves impacta na rotina da empresa? Como? Exemplifique (verificar se eles percebem algumas mudanças que foram sugeridas nos grupos implementadas na empresa)</p> <p>13) Você considera que o CoachingOurselves impacta no seu dia a dia? Como? Exemplifique (colher exemplos de situações em que os gestores tenham agido de forma diferente devido ao Coaching)</p>
<p><b>d)</b> Propor melhorias no processo, caso seja identificada esta necessidade.</p>	<p>14) Você considera que o CoachingOurselves poderia ser melhor utilizado? Como? (verificar possíveis melhorias no processo).</p>

**Quadro 4 – Formulação do Roteiro de Entrevista**

Fonte: Elaborado pela autora

Também foi utilizado o conhecimento empírico da pesquisadora, adquirido em conversas informais com o mediador dos grupos de discussão, e em observação local destes mesmos grupos.

As entrevistas foram realizadas individualmente, entre os dias 01/10/2011 e 21/10/2011 dentro da empresa, em horário previamente acordado com os entrevistados, durante o horário de expediente. As entrevistas duraram, em média, 45 minutos cada, e foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, utilizando-se para isto um gravador portátil, visando facilitar e agilizar o processo de entrevista.

### 3.5 TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS

O método utilizado para análise dos dados coletados foi a análise de conteúdo, viabilizada pela gravação e transcrição das entrevistas. Segundo Bardin (2002) esta técnica tem como objetivos a ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura. Para a autora a ultrapassagem da incerteza pode ser alcançada com o questionamento do próprio pesquisador a respeito de suas interpretações e se estas podem ser generalizadas. E, o enriquecimento da leitura dar-se-á através de uma nova “leitura atenta” dos dados coletados após o primeiro “olhar imediato, espontâneo e já fecundo”.

Bardin (2002, p.38) resume o conceito do termo “análise de conteúdo” da seguinte maneira:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Visando facilitar a análise e compreensão dos dados coletados, a análise foi dividida em 5 categorias, da seguinte forma:

1. Implantação da ferramenta;
2. Dificuldades em exercer a função de gestor;
3. Impactos no desenvolvimento dos gestores;
4. Impactos práticos na organização;
5. Satisfação com o CoachingOurselves;
6. Sugestões de melhorias.

O conteúdo da análise das entrevistas será abordado no próximo capítulo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a discussão e análise dos dados coletados através das entrevistas com os gestores. Para isto, serão abordadas, comparadas e discutidas, as respostas dos entrevistados aos questionamentos com base na revisão teórica apresentada anteriormente. Os 12 entrevistados tiveram seus nomes preservados, e estão identificados por números (E1 a E12). As demais informações serão mantidas na íntegra, como apresentadas pelos gestores nas entrevistas realizadas. A análise está categorizada conforme explicado no capítulo anterior.

Cabe ressaltar que internamente os gestores se referem ao CoachingOurselves simplesmente como Coaching. Apesar do termo utilizado, a ferramenta desenvolvida pelo Mintzberg é diferente dos programas de *Coaching* tradicionais. Segundo Milaré e Yoshida (2007):

O coaching de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos. É conduzido por interação um a um, dirigido por feedbacks de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo e o *coach* trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos. Tal procedimento pode ser fornecido pelo chefe do executivo, um par, profissionais de recursos humanos (RH) de dentro da organização do executivo ou um consultor externo. (MILARÉ e YOSHIDA, 2007, p. 86).

Diferentemente do CoachingOurselves, o Coaching tradicional é um programa individualizado e que trabalha com o alcance de metas por parte do gestor desenvolvido. Portanto, para os fins deste estudo, quando o termo Coaching for citado nas respostas, leia-se CoachingOurselves.

### 4.1 IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA COACHINGOURSELVES

A Editora Alfa vive um processo de crescimento nos últimos anos. A empresa aumentou a quantidade de livros produzidos e de selos editoriais, o que levou também a um crescimento não só na equipe de produção como também nas áreas de suporte. Com esse cenário de crescimento, se tornou essencial que o desenvolvimento dos colaboradores acompanhe o ritmo de crescimento da organização, principalmente no que diz respeito aos gestores (LEITE, GODOY e ANTONELLO, 2006).

A empresa sempre teve essa percepção, porém nenhum sistema de treinamento havia sido adotado, até a opção pela utilização do CoachingOurselves. Como conta um dos entrevistados, a demanda por uma ferramenta que apoiasse o desenvolvimento dos gestores já existia, entretanto a escolha da ferramenta CoachingOurselves foi por acaso.

E11: “Na verdade, tudo começou pelo Mintzberg. O responsável pela comercialização do programa do CoachingOurselves no Brasil me procurou por eu ser a editora responsável pelos livros do Mintzberg, ele queria conversar pra conhecer a empresa já que tínhamos interesses em comum (o Mintzberg) e ver se poderíamos fazer algum tipo de parceria. Na verdade ele queria mais informações de distribuição e etc. Eu conversei com ele e passei o que tínhamos tratado para o presidente. Depois, o presidente conversou novamente com ele e se interessou pela ferramenta, porque segundo ele era algo que a gente precisava na empresa. Então ele decidiu que a gente utilizaria aqui dentro. O responsável veio mediar os primeiros grupos com a diretoria e outros gestores. No fim, a gente acabou contratando ele como Gerente de Novos Negócios e compramos a licença pra vender o CoachingOurselves.”

Assim, o primeiro grupo do CoachingOurselves na empresa teve início em 2010 e contou com a participação das seguintes pessoas: Diretor Editorial, Diretor Presidente, Diretor de Operações, Gerente Comercial, dois Gerentes Editoriais, Gerente de Controladoria e Coordenadora de RH. Este grupo teve alguns encontros que serviram para, além de promover o desenvolvimento gerencial, convencer a diretoria do sucesso da ferramenta. Após isso, como contou o E11, a empresa adquiriu os direitos de comercialização do programa no Brasil e admitiu o responsável pela mediação dos grupos como Gerente de Novos Negócios, tendo como uma de suas responsabilidades o CoachingOurselves.

Com a primeira experiência positiva do ano anterior, no início de 2011 decidiu-se por estender o programa a outros gestores da empresa. Foram formados inicialmente 04 grupos com 07 pessoas, em média, reunindo além dos gestores que já tinham participado do projeto piloto, outros gerentes e coordenadores. Os diretores deixaram de participar devido à falta de tempo.

Os participantes não tinham muito conhecimento sobre a ferramenta, apenas sabiam que era um dos novos produtos da empresa e alguns conheciam superficialmente a metodologia devido a conversas informais com alguns participantes do programa piloto. Todos foram comunicados pelo RH sobre o início dos grupos através de e-mail, sem muitos detalhes. Foram informados que todos os coordenadores e gerentes participariam do programa e a data de início de cada um dos grupos.

E4: “Eu conhecia por cima a ferramenta aqui pela empresa, enquanto produto da Editora Alfa e também por conversas que eu tive com a Gerente Editorial que participou da primeira turma e me contou mais ou menos como funcionava. Mas essa era a informação que eu tinha, e pela conversa com os colegas do grupo eu era uma das mais informadas (risos).”

E8: “Eu fui mais ou menos agendada (risos). Não teve um convite: ‘ah, você quer participar?’, não, foi: ‘nós estamos fazendo os grupos em tais datas’. O aviso foi muito claro, todos os gestores estão participando. Quem tem cargo de gestão, tá participando. Mas, a partir disso foi bem interessante. O primeiro encontro foi mediado pelo Gerente de Novos Negócios, e ele nos explicou que era positivo que já existia e como ia funcionar.”

Após os primeiros encontros, a empresa decidiu por incluir mais 03 analistas que estavam próximos de uma promoção à coordenação nos grupos. A maioria dos participantes concordou com essa decisão, como relata um dos entrevistados:

E1: “Achei que algumas pessoas que não tem cargo de coordenação e foram convidadas foram bem escolhidas. Acho que valorizou pessoas que na época não tinham o título de coordenador ou gerente, mas exerciam esse papel. E que inclusive no grupo acho que tão mostrando porque foram convidadas.”

Em alguns grupos ocorreu a saída de gestores que ou não conseguiram conciliar as sessões do CoachingOurselves com as suas atividades diárias ou simplesmente saíram da empresa no período. Porém, essas mudanças ocorreram nos primeiros encontros e segundo os gestores não causaram impactos negativos nos grupos. Os gestores também foram unânimes ao avaliar que a entrada de novas pessoas nos grupos não seria um problema, sendo que alguns até acreditam que poderia ter um efeito positivo:

E2: “No meu grupo entraram e saíram pessoas, mudou bastante. O grupo no início era mais fechado, a gente só falava quando era provocado. Ao longo das sessões fomos criando maior intimidade e já chegamos hoje com os problemas e “fatos gerenciais” da semana pra discussão. Quando entraram novas pessoas, ainda tava no início então elas foram pegando intimidade junto, não foi nada diferente. (...) Acho que se entrassem novas pessoas hoje também não teria problemas, pois todo mundo é bem aberto. Não temos uma “panelinha” ali, todo mundo fala com tranquilidade e acho que não haveria nenhum problema em receber alguém novo, talvez fosse até interessantes para termos idéias novas, pois no fim todo mundo já conhece bem a opinião dos colegas sobre os diversos assuntos tratados.”

Para Mintzberg (2006), a mudança nos grupos pode ser proveitosa, desde que isso seja trabalhado com os gestores. Se um membro novo entrar, por exemplo, a recepção ao novo gestor deve ser aberta e depois que ele estiver adaptado é interessante promover uma discussão sobre como foi o processo de incorporação da nova pessoa ao grupo.

#### 4.1.1 Primeiras impressões sobre a ferramenta

Como citado anteriormente, os gestores só foram apresentados ao CoachingOurselves no primeiro encontro, e após a primeira sessão eles apresentaram opiniões controversas a respeito do programa. Enquanto uns adotaram a ferramenta com bons olhos, acreditando que ela traria resultados positivos, outros temiam ser apenas um treinamento ineficaz que ocuparia parte dos seus horários de almoço a cada 15 dias.

E5: “Na primeira reunião do CoachingOurselves, perguntaram pro grupo o que a gente esperava do programa, e a minha definição foi que o CoachingOurselves seria uma grande terapia em grupo, onde os gestores colocariam tudo para fora e a gente tentaria sair com alguma solução. (...) acho que a minha primeira impressão retratou bem o que é o CoachingOurselves.”

E10: “Logo no início eu achava que não ia render muito, ia ser um desses cursos que vai pra gaveta. No primeiro momento foi meio ruim porque a gente estava meio encabulado, as primeiras sessões não foram tão proveitosas. Mas, a partir do momento que o pessoal começou a falar ficou muito positivo, percebemos a importância da ferramenta.”

Alguns gestores apontaram que ao longo das primeiras sessões o programa estava meio desvirtuado, com os encontros se baseando muito mais em apontamento de problemas do que tentativa de construção de soluções. Isso, para eles, foi um ponto negativo da parte inicial do CoachingOurselves, onde parecia que a empresa ainda não tinha definido o que esperava de resultados daquele programa e para que sentido deveriam ser conduzidas as reuniões. Borges-Andrade (2006) ressalta que a definição de objetivos faz parte da fase de planejamento de uma ação de TD&E e quando o processo passa para a fase de execução, esses objetivos devem estar claros para os participantes.

E9: “Minha primeira impressão foram duas. No primeiro encontro eu esperava que seria algo interno que forneceriam a teoria e a gente solucionaria problemas na prática. Nos encontros seguintes, pareceu mais que seria um muro das lamentações as pessoas só reclamavam e eu não via nada levando adiante. Acho que nem a empresa sabia o que esperava dos grupos, parece que eles acharam legal a ferramenta, viram que os gestores precisavam se desenvolver e resolveram aplicar, mas sem esperar um objetivo concreto. Depois de alguns encontros, conseguimos melhorar um pouco isso levar mais para o caminho das soluções, alinhar melhor as coisas com a empresa, mas as minhas primeiras impressões foram estas.”

Por fim, os gestores foram receptivos com o CoachingOurselves, pois eles sentiam falta de iniciativas da empresa no sentido de desenvolvimento de suas competências gerenciais, e valorizaram o uso de um produto da empresa para a capacitação dos seus próprios colaboradores.



E5: “Mas, ele vem bem pra suprir uma necessidade que a gente tinha, que a gente já necessitava, e falava: ‘ao invés de todo mundo fazer curso de especialização, quem sabe a gente não faz um direcionado ou in company?’. A gente realmente precisava de algo na parte de desenvolvimento gerencial, mas algo que retratasse aquele nosso dia a dia. E aí quando veio o CoachingOurselves era justamente aquilo que a gente tinha pensado.”

E2: “A questão de a empresa estar oferecendo internamente um produto que ela está colocando no mercado, e estar preocupada que os seus gestores participem disso, acho que isso muito é importante. Nós sentíamos falta de algo deste tipo, e a empresa também constatou a nossa necessidade e ainda aplica um produto próprio para o nosso desenvolvimento. Fez com que nós nos sentíssemos valorizados aqui dentro. Além de mostrar pro mercado que é um produto que a própria empresa confia, tanto é que aplica com os seus colaboradores”.

Os gestores ansiavam por iniciativas que auxiliassem no seu desenvolvimento justamente porque no dia-a-dia se deparam com várias dificuldades para exercer as funções. Essas dificuldades serão detalhadas na seção a seguir.

## 4.2 DIFICULDADES EM EXERCER A FUNÇÃO DE GESTOR

Como apresentado na revisão teórica sobre o CoachingOurselves, esta ferramenta se baseia muito nas experiências vivenciadas pelos participantes dos grupos de discussão. Por isso, a constatação das principais dificuldades encontradas pelos gestores da Editora Alfa no dia-a-dia é fundamental para a análise deste estudo. Com o objetivo de organizar melhor esta análise, as dificuldades dos gestores foram divididas em duas microcategorias: as dificuldades organizacionais – causadas por problemas na estrutura como um todo, e as dificuldades pessoais – pontos que os gestores ainda precisam desenvolver para realizarem suas tarefas de uma maneira melhor.

### 4.2.1 Dificuldades Organizacionais

Quando questionados sobre as principais dificuldades que encontram para exercer suas funções gerenciais, muitos gestores atribuíram suas dificuldades a problemas da empresa como um todo. Mintzberg (2010) defende que os problemas estruturais que servem como empecilhos para os gerentes também se tratam de problemas gerenciais, afinal, cabe aos gerentes saber contorná-los e impor as suas idéias aos seus superiores.

O problema mais citado foi a falta de comunicação interna e de um planejamento integrado, apesar de vários afirmarem que isto vem sendo melhorado a partir de discussões realizadas no próprio CoachingOurselves, segundo os pesquisados este é um ponto que dificulta um desempenho melhor das atividades:

E1: “Aqui na Editora Alfa, a gente já identificou – e o CoachingOurselves foi super importante pra gente consolidar essa opinião e ver que era realmente esse o problema – que falta estruturar a nossa comunicação interna. Eu já tive problema de falta de equipe, eu já tive problema de falta de recursos financeiros, mas hoje isso não é mais o problema. O que falta realmente é eu poder me envolver desde o início com os processos, de ser comunicado sobre as atividades na hora certa. (...) A gente não consegue ter um alinhamento geral, a gente não fica sabendo das coisas na hora que a gente precisa ficar sabendo. É um problema além de falta de comunicação, de falta de planejamento integrado. E isso dificulta todas as minhas outras atividades. Acaba ficando difícil eu me planejar com a minha área e com a minha equipe, eles só recebem demandas despejadas e isso dificulta muito a gestão.”

Outro problema citado é devido ao momento de estruturação que a empresa está passando. No momento, há uma consultoria reestruturando todo o Plano de Cargos e Salários, o que deixa os gestores de algumas áreas um pouco perdidos por não saberem exatamente quais são as limitações do seu cargo, ou até onde vai o seu papel. Isso foi citado principalmente pelos gestores da produção que estão passando pela implementação de novos cargos e ainda não estão totalmente adaptados. Apesar de essa ser uma dificuldade momentânea, os gestores afirmam que esse processo será de fundamental importância para a empresa que tem crescido muito nos últimos anos e precisava adequar a sua estrutura a este crescimento:

E4: “Hoje em dia a gente está passando por uma consultoria de cargos e salários e nessa consultoria a gente está desenhando o papel de gerente editorial que é um papel novo, um papel que não existia. É a segunda vez nos em todos os meus anos de empresa que eu participo da “criação” de um cargo novo. É um negócio super legal, mas me deixa com certa ansiedade. Então eu acho que a dificuldade que eu sinto é a questão da estruturação do cargo. Porque não é assim, agora tu vai executar tais coisas, não, é algo que não existia que a gente tá sentando e definindo. Então o que está acontecendo nesse momento pra mim é a dificuldade de me desligar das minhas atividades de editor sênior para passar a assumir novas funções de gerente editorial. A questão da readaptação é a maior dificuldade, eu ainda não sei exatamente quais são as minhas responsabilidades diante dos outros editores seniores, e etc.”

Dois gestores ligados a uma mesma diretoria citaram a falta de um alinhamento maior com os seus superiores como um problema na execução das atividades. Para esses gestores, eles precisariam de mais autonomia para tomar decisões e executar algumas mudanças de maneira mais rápida em processos que

não dão certo. Eles alegam que não sabem até que ponto têm a liberdade para fazer mudanças e criou-se uma necessidade de sempre consultar o superior antes de tomar uma nova ação.

Para Morris (*apud* Mintzberg 2010) os “gerentes sofisticados” têm a sabedoria de saber “onde e como desobedecer”, conseguindo muitas vezes virar a mesa e impor idéias sobre os seus superiores. Na Editora Alfa, uma empresa de origem familiar, isso dificilmente acontece e a necessidade de aprovação dos superiores prejudica muito o andamento dos processos, visto que nem sempre a diretoria está em Porto Alegre e disponível para essas consultas.

E6: “A principal dificuldade, eu vejo que é um alinhamento, ou uma falta de alinhamento. Saber até onde eu posso trabalhar de forma autônoma. Aí eu vejo uma diferença entre a empresa grande (experiências anteriores) e a empresa menor, como a Editora Alfa. Em uma empresa grande a diretoria fica muito longe, afastada do superior, em empresas menores o diretor tá do teu lado, quer saber até o modo como tu escreves, tudo. Então, eu vejo que eventualmente o problema é a forma de como alinhar as coisas pra poder dar os resultados. Saber o que é realmente prioritário e importante e o que não é. Saber o que eu posso fazer por mim e o que não, sabe? Tem um limite da tua gestão que tu pode chegar. Então em uma empresa menor eu vejo que o limite é muito baixo, então a gente tem que dar muitas explicações pra fazer aquilo. E ao mesmo tempo, eu não tenho claro qual é esse limite, só fico sabendo que é baixo depois de consultar (risos).”

Esta opinião, porém não é compartilhada com os gestores de outras áreas que afirmam ter grande abertura não só para mudar processos rotineiros como para sugerir grandes mudanças em processos da empresa como um todo. Eles garantem que a diretoria é acessível, eles sabem exatamente até que ponto podem efetuar mudanças em suas áreas sem ter que pedir permissão, apenas comunicando o que foi feito e o porquê, e que quando as mudanças fogem da sua alçada há uma abertura para eles sugerirem mudanças.

E5: “A gente, tem sem dúvidas muita liberdade para aplicar e sugerir muitas coisas. O que eu posso te dizer é que as mudanças estão ocorrendo muito rápido aqui. Muito rápido, a empresa cresceu muito rápido e as decisões tem que ser muito rápidas. Então essas mudanças a gente executa ou propõe sim, a gente conversa muito, todas as áreas conversam e se cobram. Então, tudo que é melhoria a gente conversa e já repassa pra quem possa solucionar e implantar. E não é aquela coisa burocrática vai lá um relatório, daí demora pra ser aprovado em mil instâncias. Não, às vezes é aqui no corredor, eu digo: ‘olha, me dei conta que a carta que tá indo pro fulano se for junto pro cicrano a gente vai economizar, otimizar, colocar todo mundo no mesmo lugar pra arquivar.’ ‘Ok, manda um e-mail comunicando e faz!’ É assim o tempo todo, claro, em idéias de grandes mudanças na organização leva mais tempo de análise, são melhores apresentadas, mas o espaço pra sugerir, a autonomia pra pensar e tentar fazer melhor existe e é estimulada.”

Esses foram os principais pontos organizacionais colocados como empecilhos para uma melhor execução das funções gerenciais. No próximo tópico, veremos que dificuldades pessoais os gestores acreditam ter para exercer as suas funções.

#### 4.2.2 Dificuldades pessoais

Os gestores apresentaram um desconforto muito maior ao falar sobre as suas dificuldades pessoais para exercer a função. Alguns durante a conversa até chegaram a constatar que uma das suas maiores dificuldades gerenciais estava naquilo mesmo, expor seus pontos fracos, como relata um dos entrevistados:

E10: “É difícil apontar os nossos defeitos, é mais fácil reclamar do que a empresa não está nos dando, da falta de estrutura e etc. (silêncio) Então o que eu já estou demonstrando é que uma das minhas dificuldades é apontar os meus problemas, falar sobre eles. Não que eu não tenha autocrítica, sei em que pontos eu preciso melhorar, mas é difícil falar dos meus defeitos com os outros. Até nisso o CoachingOurselves é bom, porque acaba te obrigando a apontar os próprios defeitos. Tu escuta os outros colegas falando sobre si e fica mais fácil se abrir também. De repente se tu me contar as tuas dificuldades eu começo a falar também (risos)”

Entretanto, mesmo que não respondessem diretamente a pergunta sobre as suas dificuldades, ao longo das entrevistas os gestores foram falando de forma natural sobre os seus problemas, que acabaram sendo comuns entre eles. A principal dificuldade apontada foi a de Gestão do tempo. A maioria dos gestores se disse com muitas demandas e com dificuldade para planejar as suas atividades, refletir sobre como estão fazendo e executá-las.

E8: “Eu acho que o mais difícil é a questão da gestão do tempo. Nós temos muitas atividades, elas precisam acontecer todas praticamente ao mesmo tempo e muitas vezes a gente pode acabar pecando em alguma coisa porque não há um tempo pra parar e pensar, né. Fazer algum planejamento às vezes é difícil, enfim, porque a gente tá envolvido com muitas questões e demandas. O que mais me incomoda é isso, às vezes não ter tempo pra parar e planejar. Chega uma demanda e eu saio executando. Talvez não da melhor forma, talvez pensando mais eu poderia chegar em um resultado melhor por outro caminho.(...) De novo, o problema é às vezes não ter tempo. Não ter tempo pra dar um feedback pra um membro da equipe, não conseguir manter as pessoas tão mobilizadas. É isso que pega. A dificuldade não é em fazer a gestão, mas em ter tempo pra fazer a gestão. ”

Outro entrevistado aborda o mesmo tema, mas falando especificamente sobre as dificuldades inerentes ao negócio, ao ramo editorial. Para ele, a dificuldade em gestão de tempo se dá também por depender muito de equipes terceiras que não tem o mesmo comprometimento das pessoas internas à organização. Por isso, a gestão do tempo se torna na verdade uma gestão do risco.

E7: “O que é mais complicado, e eu vejo que afeta a todos os gestores, é o excesso de coisas a fazer. São muitas atividades em prazos curtos, e a gente acaba não tendo nem tempo hábil pra delegá-las para outras pessoas. São atividades pra ontem e muito importantes. Acho que isso ocorre também porque no mundo editorial a gente depende muito de equipes externas, tradutores, revisores, autores... E o nível de comprometimento dessas pessoas é diferente do de quem está aqui dentro, vivendo o dia-a-dia, as conseqüências pra eles e pra gente são diferentes. Se eles atrasarem alguma entrega, não tem a noção de como isso implica no todo. Então a gente trabalha muito não só com a gestão do tempo como com a gestão do risco, a gente tem que organizar a estrutura de modo que diminua o risco de algo dar errado por causa de falta de comprometimento das equipes externas.”

Além da importância da gestão do risco nesse ramo, dentro da área de produção editorial também se observou a existência de outra dificuldade comum aos gestores, a falta de ambientação com ferramentas e dados de controle gerencial. O foco dos colaboradores sempre foi na produção de livros com qualidade, porém com o crescimento da empresa, os editores estão assumindo cada vez mais papéis gerenciais e ainda apresentam dificuldade para lidar com as ferramentas e atividades.

E5 “Sem dúvidas a minha maior dificuldade é a parte de preencher as ferramentas de controle formais, fazer relatórios, eu acho que essa é a parte mais difícil pra todos nós da produção. Aprender a usar as ferramentas existentes para o controle, preencher corretamente, revê-las e saber analisar o que os dados dizem, acho que é o mais difícil. Isso até é uma questão que a gente conversa muito no Coaching, porque, na verdade o que a gente sabe fazer, a maioria dos gestores (da produção) é o livro. E essa mudança toda da empresa, de crescimento, a gente está aprendendo a lidar com ferramentas gerenciais, e isso ocorre na prática, é um aprendizado diário. Então isso é algo que até nos choca, às vezes, porque além de tudo a gente gosta muito de fazer livros, e eu respondo isso em nome de todos os editores, porque isso é comum a todos nós. Aprender a ser gestor com ferramentas de gestão, é sem dúvida uma coisa nova e que está nos trazendo dificuldades, apesar de todas terem bem claro a importância dessas ferramentas.”

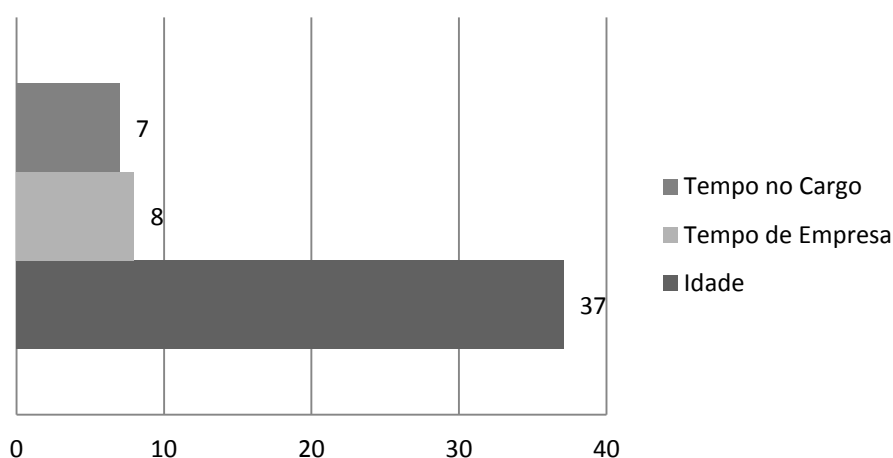
Esta é uma questão fundamental para um melhor desempenho da empresa, e cada vez mais os gestores estão percebendo e valorizando isso. O que ficou constatado é que eles têm essa percepção da importância de se ambientar mais com os dados gerenciais, e até começam a sentir falta desses dados em determinadas situações, como relata um dos entrevistados:

E11: “Eu me concentro muito na produção, sei tudo sobre os títulos, mas não tenho quase nenhuma noção empresarial. Eu edito os livros da área empresarial e um autor me perguntou, nesse ano, qual era o *market share* da nossa empresa. Eu simplesmente não sabia responder e não é porque a empresa esconde essas informações, é porque a gente nem se atina que tem que saber disso. Então a gente precisa se apropriar dessas coisas, como gestores, temos que saber o que acontece na empresa como um todo pra poder lidar com essas perguntas, isso está cada dia mais claro para todo mundo.”

Analisando as respostas dos gestores de outras áreas constatou-se que essa dificuldade realmente está apenas na área de produção da empresa, porém uma das causas desta dificuldade é a falta de preparo para a gestão, que foi levantada por gestores de outros setores, também.

A média de tempo de empresa entre os entrevistados é de 08 anos e a média de tempo em cargos de coordenação é de 07 anos, como apresentado no Quadro 5, abaixo:

### Dados dos Entrevistados



**Quadro 5 - Dados dos Entrevistados**

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Nesses dados estão duas características da empresa, colaboradores com um bom tempo de empresa e a valorização e promoção rápida das pessoas. Apenas 02 dos entrevistados já tinham experiências anteriores de gestão, antes de entrar na empresa, ou seja, a maioria dos gestores assumiu função de gestão pela primeira vez na Editora Alfa. Além disso, apenas um dos entrevistados demorou mais de 05 anos para chegar a um cargo de coordenação.

Com isso, percebe-se que a preparação dessas pessoas para os cargos era muito importante. Apesar de estudos apontarem que a maior parte do aprendizado dos gerentes acontece com base na experiência (LEITE, GODOY, ANTONELLO; 2006), a ciência do que representa assumir um papel gerencial e de quais os principais desafios serão enfrentados é fundamental para uma boa gestão (MINZTBERG, 2010).

No caso analisado, entretanto, a preparação dos gestores para que assumissem essas novas posições foi falha como exposto por dois dos

entrevistados. O primeiro foi promovido há 01 ano, tendo entrado na empresa há 03 anos como estagiário. O segundo já tem 10 anos de empresa e desde que entrou assumiu funções gerenciais, apesar de nunca as ter exercido anteriormente. Ambos falam sobre a falta de preparo para os cargos, apesar de terem visões diferentes sobre a experiência:

E3: “O principal problema que eu tive foi em função da falta de experiência. Eu fui promovido a um cargo que eu não tinha a experiência necessária pra ele. O começo foi mais complicado alguns problemas por falta de experiência na maneira de tocar o dia-a-dia, mesmo, mas conforme o tempo foi passando as dificuldades vem diminuindo. Eu não tenho mais tanta dificuldade em exercer essas funções”.

E11: “Eu acho que a minha maior dificuldade é isso de realizar essas atividades de gestão pelo feeling, por não ter o preparo adequado, a base, eu tomo decisões baseadas na minha experiência de 10 anos de empresa, no *feeling* e eu não sei se isso é o mais correto ou não. Outra coisa é que a gente tem muito trabalho, está sempre fazendo, fazendo, fazendo e não tem esse tempo pra refletir, pra ver se as decisões tomadas no *feeling* foram certas ou não”.

Por fim, alguns gestores citaram como dificuldade – também decorrente da falta de preparo – ter que lidar com conflitos e demissões na equipe. Apesar de afirmarem que não são situações cotidianas, estes gestores demonstram medo de ter que enfrentar situações como estas e dizem não acreditar que estão preparados para lidar com isto:

E2: “Minha única dificuldade hoje é bem a da parte da gestão de pessoas. Gerenciar conflitos, expectativas da equipe, demitir e contratar, eu ainda não me sinto muito segura pra isso. Com certeza essa é a parte mais complicada da minha função, pois eu sei bastante a parte técnica, mas as pessoas são bem mais voláteis. (...) Tenho medo de situações em que eu tenha que tomar a frente, conseguir organizar e orientar mesmo a minha equipe. Ainda não precisei lidar com nenhuma especificamente, até porque hoje eles trabalham muito bem, mas fico insegura com situações que eu tenho medo de lidar e que eu sei que poderia ter problemas pra enfrentar.”

Assim, este tópico apresentou as principais dificuldades encontradas pelos gestores para desempenharem as suas funções. Na próxima seção, serão analisadas as respostas dos gestores sobre o desenvolvimento que estão tendo, para verificar se as suas principais dificuldades estão sendo sanadas e se o CoachingOurselves está oportunizando que melhorem a sua gestão.

### 4.3 IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais impactos o CoachingOurselves está causando no desenvolvimento dos gestores da Editora Alfa, e nesta seção serão apresentadas e discutidas as opiniões que os gestores apresentaram sobre este tema.

Da mesma forma que se mostraram retraídos para relatar sobre as suas dificuldades, os gestores foram tímidos para falar sobre o seu desenvolvimento. Porém, foram unânimes em afirmar que de alguma forma o CoachingOurselves tinha contribuído para que eles se desenvolvessem. Um dos pontos mais abordados foi o autoconhecimento e a maior facilidade em enxergarem seu papel para a empresa enquanto gestores.

Para eles, o fato de visualizarem como a mudança no comportamento de cada um impactaria no desempenho da empresa como um todo é um propulsor para o desenvolvimento, por isso os resultados práticos no desenvolvimento dos gestores muitas vezes acabam se confundindo com os resultados práticos no desenvolvimento da organização. Para Mintzberg (2010), uma das principais funções dos executivos é o gerenciamento do contexto que diz respeito à capacidade dos gerentes de saírem de suas áreas e conhecerem todo o processo no qual estão incluídos, adquirindo experiências ecléticas que os auxiliem na contextualização do seu papel na organização.

E1: “O CoachingOurselves nos fez ter bem claro quais são as nossas funções perante a empresa como um todo e quais são os problemas da empresa, como o da comunicação interna. Com isso, a gente trabalha pra diminuir o problema. (...) Eu passei a considerar mais os problemas da empresa antes de tomar atitudes simples do dia-a-dia, então se eu vou mandar um simples e-mail, informando de um folder que está saindo de um evento que a gente vai participar, eu paro pra pensar se eu copiei todo mundo que eu tinha que copiar, se eu não posso com mais uma frase incluir uma pessoa e deixar todo mundo por dentro desse assunto. Eu melhorei a minha comunicação para melhorar a comunicação da empresa ”

A comunicação, por sinal, foi o fator de desenvolvimento mais citado pelos gestores, não somente entre as áreas como também no convívio com a própria equipe. Ao terem a percepção do seu papel enquanto gestores, os entrevistados passaram a se comunicar melhor com a equipe, deixar claro quais são as suas expectativas em relação ao trabalho e tem mais insumos para cobrar melhores resultados. Para Mintzberg (1986), de acordo com todas as pesquisas sobre o trabalho administrativo, os executivos gastam com seus pares e outras pessoas



estranhas às unidades o mesmo tempo que dedicam a seus subordinados. Ou seja, a comunicação clara e aberta com a equipe é uma das funções dos gestores e é fundamental para o resultado positivo do trabalho, tanto quanto uma comunicação correta com os fornecedores.

A seguir os relatos de dois entrevistados que estão em grupos diferentes do CoachingOurselves, mas que retratam com clareza a idéia de todos em relação à comunicação:

E2: “Desde que eu comecei a participar dos grupos eu percebi que eu tinha muita dificuldade de colocar pra minha equipe o que eu queria que acontecesse. E o CoachingOurselves me ajudou bastante com isso, até por essa questão de eu pensar em como eu gostaria de estar sendo gerida. Acho que eu estou no caminho certo, me deu segurança pra expor minhas expectativas pra equipe e isso deu segurança pra eles me apresentarem o resultado com mais facilidade, confiando que era aquilo que eu esperava deles.”

E6: “Olha, principalmente a comunicação. Como Analista (na empresa anterior) eu tinha aquela coisa de ter que fazer, muitas vezes e não mostrar, né? Eu tinha a questão de delegar e não cobrar tanto ou delegar e não deixar muito claro o que eu queria e pra quando eu queria. Hoje eu tenho tentado deixar tudo muito claro, o jeito que eu quero o prazo, e depois cobrar, né? Isso é bom pra mim e pras pessoas que sabem o que eu espero delas, que tipo de trabalho. Isso eu acho que já está muito melhor.”

Ainda dentro do tema comunicação, alguns gestores contam que após o CoachingOurselves instituíram reuniões semanais nas áreas para falar não só da rotina e problemas do setor, como também sobre a empresa como um todo. Isso, segundo eles, ajuda muito para que todos consigam enxergar como os processos da área estão afetando outras equipes e também cria um comprometimento maior nos colaboradores da área.

E11: “Eu implementei reuniões semanais com a equipe onde se fala de tudo que a empresa tá passando, não só das coisas da produção na nossa área. Então, até os estagiários participam e a gente fala o que tá passando, eles dão opinião e é ótimo, cria um comprometimento. Vejo que as outras áreas da produção também adotaram essas reuniões e acredito que outros setores da empresa também. Eu atualizo bem mais as ferramentas de controle, acompanho e deixo todo mundo ciente das nossas metas, mensais, anuais, o que a gente ainda precisa produzir. Isso da comunicação entre a equipe melhorou muito.”

Em decorrência da percepção do papel de gestor, os gerentes também apontam uma maior formalização dos processos e das relações. Como levantado na seção anterior, para que consigam desempenhar funções difíceis como demissões e conflitos entre a equipe é fundamental que as relações não estejam baseadas apenas na informalidade. O preenchimento de ferramentas de controle e avaliações também servem para apoiar os gestores nas decisões difíceis.

E5: “Passei a ter atitudes mais formais em relação aos meus pares e à minha equipe. Acho que eu mudei bastante em relação a isso, eu tive experiências não tão positivas, levei pro Coaching e vi que eu podia mudar algumas atitudes nesse sentido. Foi um caso de demissão, e foi muito bom eu estar no Coaching porque eu comecei a ver isso de atitude, de se posicionar, ter postura profissional, isso veio dos assuntos que a gente debate sobre o dia a dia. Acho que foi uma experiência muito ruim, a de demitir, mas por eu estar no Coaching, eu tive uma segurança, na forma com eu fiz eu acho que tem a ver com o desenvolvimento decorrente do CoachingOurselves.”

E1 “Uma parte da gestão que eu considero complicada é a da gestão de equipe. Porque não se aprende tanto na teoria, é muito mais no dia-a-dia, né? Então, um dos meus problemas é que geralmente eu sou muito informal. E no CoachingOurselves eu passei a valorizar a formalização de diversas coisas. Eu tive que aprender a formalizar muitas coisas pra depois não ter problema. Então hoje eu consigo fazer uma avaliação, eu tenho que fazer, eu sei que é isso que depois vai facilitar na hora de ter que dizer pra uma pessoa: ‘Bom, tu vais ganhar uma promoção por isso, por isso, por isso... ou tu vais ter que ir embora por isso, por isso e por isso.’ Consigo dar feedbacks que eu acho que são positivos pra pessoa e pra mim, mesmo que eles sejam negativos no seu conteúdo, pois eles estão baseados em avaliações formais.”

Outro avanço significativo apresentado pelos entrevistados, e que está relacionado com a dificuldade de gestão do tempo apresentada na seção 4.2.2, é a organização pessoal. Com o excesso de demanda apontado, a organização pessoal e capacidade de priorizar atividades se tornam imprescindíveis, e alguns gestores que tinham dificuldade para se organizar aprenderam com as experiências apresentadas pelos colegas e estão desenvolvendo esta característica:

E10: “Eu estou me organizando muito melhor. Eu tentava guardar tudo na cabeça e muitas vezes me complicava. Hoje uso agenda, regras de e-mails, eu registro em um documento tudo o que eu faço no dia. Enfim, minha organização e o registro das minhas atividades melhorou demais. Aprendi a usar melhor as ferramentas do nosso software também e isso está me ajudando, perco menos tempo em atividades que antes me tomavam boa parte do dia. Sobra tempo pra pensar mais. Tudo isso veio de dicas de colegas que são mais organizados que eu e me indicaram como eu poderia melhorar nisso”

Os gestores também consideram o material teórico fornecido para as sessões do CoachingOurselves importantíssimo para o desenvolvimento, principalmente aqueles que não tiveram nenhum contato com outros cursos de gestão ou programas gerenciais. Elaborados por autores renomados da área de Administração, os tópicos em si já colaboram para o desenvolvimento dos gestores. Segundo Mintzberg (2006) um dos principais fatores de sucesso dos programas de formação gerencial é que os participantes percebam o valor do conteúdo teórico apresentado, e façam a ligação da teoria com os aspectos do dia-a-dia.

E11: “Começa que o CoachingOurselves já é rico em teoria, no que tem de teoria em cada tópico. Isso por si só já dá uma base de desenvolvimento para todos os gestores, que muitas vezes nunca tinham ouvido falar em certos termos, teorias, ou ferramentas. Por exemplo, tem algumas pessoas aqui que não sabiam o que era uma Matriz SWOT, então só esse contato já é uma forma de desenvolvimento. Já dá base para implementar coisas novas”.

Além disso, os gestores indicaram diversos exemplos de tópicos que aliando a parte teórica com os exercícios praticados os fizeram refletir e se desenvolver. Um dos tópicos mais exemplificados pelos gestores foi o: “Importância de saber ouvir”. Vários citaram esse tópico como inspiração para se concentrarem em escutar mais os colegas e subordinados e levarem em conta essas opiniões.

E10: “A partir de cada tópico a gente aprende muito e é obrigação a gente levar isso pro nosso dia-a-dia. Um dos tópicos, por exemplo, foi sobre a importância de saber ouvir. É uma das minhas dificuldades e eu percebi isso no Coaching. Agora, eu estou melhorando tentando deixar os outros falarem mais e prestar atenção nas sugestões. Todo mundo pode colaborar de alguma forma. Fizemos uma atividade no Coaching, que ninguém podia falar enquanto o outro não terminasse o raciocínio, e todos apontaram que tem dificuldades, e isso acabou ajudando a me desenvolver. Tento sempre escutar a pessoa até o fim mesmo que não concorde, acho esse um exemplo bárbaro de coisas que a gente aplica bem no dia a dia”

Assim, pode-se notar que realmente os gestores estão se desenvolvendo a partir do CoachingOurselves e citaram diversos exemplos de situações que agiram de maneira diferente devido ao uso da ferramenta. É importante ressaltar que mesmo os gestores que apresentaram dificuldades para exemplificar situações de rotina em que utilizaram o aprendizado adquirido no CoachingOurselves acreditam que estão se desenvolvendo através da ferramenta, como descreve o depoimento de um dos entrevistados:

E4: “Enfim, sobre o CoachingOurselves, eu acho que pode até parecer que não esteja tendo repercussão nesse momento, por exemplo eu não diria agora: ‘depois do Coaching passei a ser mais organizada’. Mas, eu acho que a gente acaba levando um pouco de cada reunião, e acaba construindo soluções mais a longo prazo. Pela questão da troca com pessoas de outro setor que é super rico, então é muito válido sim e sem dúvidas eu não acho que vou sair ao final dos encontros como a mesma pessoa que começou a participar.”

No próximo tópico serão apresentados os resultados práticos que os gestores observam na organização gerados a partir do CoachingOurselves.

#### 4.4 IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO

Conforme o apresentado no tópico anterior, o desenvolvimento gerencial e organizacional se confundem na ferramenta CoachingOurselves. Hoje, os gestores da Editora Alfa têm claro que os resultados para a empresa surgem através da mudança promovida pelos participantes, ou seja, o papel deles no CoachingOurselves não é apontar problemas na empresa e sim perceber como podem resolver esses problemas através do próprio desenvolvimento. Essa idéia esta totalmente de acordo com o objetivo da metodologia, conforme o catálogo do CoachingOurselves (2011): “No CoachingOurselves o intuito é colocar gestores ajudando-se mutuamente a aprender com suas próprias experiências práticas, investigando as conseqüências das suas mudanças individuais na organização.”

E9: “Eu acho que o grupo de dispôs a colocar as coisas em prática, e isso tá trazendo resultados para a empresa. Algumas áreas a gente conseguiu melhorar, por exemplo, eu passei a minha experiência de como eu recepciono os meus funcionários, como passo regras da empresa, como explico e etc. Quando eu comentei isso no CoachingOurselves várias pessoas acharam muito interessante, porque muitas vezes os colaboradores novos caem de para-quedas aqui, e nunca tinham pensado nisso. Então, a gente se ajuda com as experiências e as pessoas vão aplicando isso, o que causa uma melhora natural na empresa.”

Ao mesmo tempo em que os gestores compreendem que o foco do CoachingOurselves não é listar problemas organizacionais, eles defendem que desses grupos podem ser levantadas grandes sugestões de melhorias nos processos da empresa. E que isso também não pode ser ignorado.

E2: “Temos claro que a idéia não é que a gente aponte pontos pra empresa resolver, a ferramenta não é pra isso. A ferramenta é pra que a gente mude pequenas atitudes e através disso a empresa se transforme. Então eu acho que a gente não pode focar muito nisso, de apontar problemas. Claro que isso vai acabar acontecendo, porque surgem muitas sugestões dos grupos, mas temos que ter claro que nós é que temos que fazer acontecer e esperar que depois a mudança organizacional aconteça. (...) A transformação eu acho que acontece na empresa através dos próprios gestores. Se tu consegues que os gestores se desenvolvam e consigam aplicar isso que tá sendo discutido na própria empresa, certamente esse resultado vai aparecer. O gestor se torna mais consciente, tem mais claro aquilo que ele vai desempenhar, acho que isso ajuda, acho que isso só tem de positivo pra empresa.”

E11: “O CoachingOurselves tem sim que ser considerado um canal pra gente ver problemas e procurar soluções na empresa. Até sei que essa não é a exatamente a função dele, mas ele funciona como isso também na nossa empresa, e isso tem que ser valorizado. Temos que tentar tirar isso dele. Por exemplo, todos do grupo entendem que a gente trabalha muito aqui, mas tem dificuldade de planejar, só executa as demandas (que são muitas) que chegam. A gente já viu que isso é um problema e, mais especificamente, o lançamento de livros nem sempre é planejado. Então, a

partir das discussões no CoachingOurselves a gente se reuniu, pessoas da produção, marketing e inteligência de mercado pra pensar como podemos tentar criar uma agenda de lançamentos. Isso, obviamente é uma mudança que parte dos gestores, mas é uma mudança de processo – pra mim se confunde a mudança pessoal com a organizacional – mas, isso já é um passo importantíssimo, que nasceu do CoachingOurselves.”

Para os gestores, as sugestões de melhorias surgem no CoachingOurselves por dois motivos combinados. O primeiro é a maior interação entre as áreas e a capacidade que os gestores estão desenvolvendo para enxergar os processos como um todo. O segundo é o tempo que eles têm em meio a uma rotina frenética para parar duas horas e refletir sobre o que estão fazendo, como está a situação da empresa e como podem repensar as atividades. Silva (2008) defende a reflexão como parte importante do processo de aprendizagem dos gestores, só a partir dela é que eles são capazes de resolver os problemas e fazer novas escolhas.

Os entrevistados garantem que se não houvesse este tempo para reflexão oportunizado pelo CoachingOurselves, combinado com a interação com outros gestores possivelmente as idéias novas não surgiriam.

E3: “O Coaching eu acho que é o momento onde a gente consegue juntar as pessoas e entender o que eu, estou fazendo aqui e se isso vai ter algum tipo de resultado pro Coordenador da Logística, ou pra equipe do comercial. Acho que o resultado pra empresa sai sempre disso, da gente juntar pessoas que fazem coisas diferentes e discutir algo que todo mundo mete a mão no dia a dia, mas que antes a gente não sabia qual era o impacto.”

E4: “Eu acho que a grande contribuição do CoachingOurselves para a empresa é essa de ser um momento pra gente repensar o dia a dia, a prática e tentar implementar novas formas se for o caso, ou até perceber se a forma que a gente faz tá dando certo, na empresa. Nenhum dos gestores tira esse tempo para refletir se não for nos grupos, então eles acabaram se tornando fundamentais pros processos de melhoria da empresa.”

A partir da reflexão e da interação no CoachingOurselves, já ocorreram mudanças de processos em, praticamente, todas as áreas da empresa. Foram citadas melhorias nos processos entre as áreas, mudanças no sistema integrado da empresa e surgimento de novos processos visando alguma melhoria. As citações abaixo representam uma mudança de processo – a reunião de produto – e um novo processo – a reunião para aprovação de novas publicações.

E1 “Por exemplo, a reunião do produto, a gente via que a Diretora Editorial e o Diretor Presidente não estavam satisfeitos com a reunião de produto e que eles queriam um conteúdo mais comercial, mais vendedor, mais marketing. Após um grupo do CoachingOurselves eu conversei com o Gerente de Marketing e nós sugerimos que a gente assumisse a reunião de produto, porque tinha bastante a ver com o nosso trabalho. Isso foi acatado rapidamente, e já faz alguns meses que a gente tá fazendo as reuniões de produto pelo marketing. Claro que ainda não chegamos a um ponto ideal, a

reunião de produto ainda tá em transição, mas o legal foi que a gente constatou um problema e teve liberdade pra assumir esse processo.”

E5: “Por exemplo, com o crescimento da editora a gente não conseguia mais aprovar alguns livros com agilidade pela dificuldade de falar com a direção. Livros bons, originais sem nada parecido no país, e que sem autorização a gente não conseguia levar adiante. Então um dia no CoachingOurselves veio esse assunto e se sugeriu que se estabelecesse um comitê. Uma reunião mensal onde a gente vai com tudo aquilo que a gente decidiu que seria interessante publicar naquele mês. Então a gente já vai com os planos de negócios, apresenta, argumenta e ali se decide, se fecham as publicações. E essa é uma idéia que modificou bastante o processo, e foi tomada de forma muito rápida a partir do CoachingOurselves”

Minzberg (2010) aponta que o papel dos gerentes em uma organização é também identificar falhas nos processos e propor mudanças sempre buscando uma melhor performance para a empresa, e não apenas mudar “porque o mundo está mudando”. Assim, mesmo não fazendo parte do objetivo principal do CoachingOurselves, os gestores estão agindo corretamente ao tentar apontar os problemas organizacionais e mudá-los. Alguns destes problemas aparecem com recorrência nas discussões do CoachingOurselves e foram bastante citados nas entrevistas. Para a maioria dos entrevistados, eles estão tendo um encaminhamento e planos de ação para solucioná-los estão surgindo.

E4: “A gente tem conversando muito seguidamente no grupo sobre a questão de treinamentos na empresa, como oficializar isso na empresa e fazer as pessoas perceberem que isso é um benefício e não uma obrigação. A gente teve um levante no setor editorial, porque as pessoas foram incentivadas (financeiramente) pela empresa a fazer uma pós-graduação em gestão de projetos. Ficou todo mundo se sentindo obrigado e sem entender como uma coisa positiva, ficaram achando uma chatice participar disso. Enfim, nós concluímos que esse processo não está bem feito na empresa, e temos tentado melhorar isso. O RH já tomou uma atitude e está formalizando um planejamento anual de T&D para o ano que vem, que já é uma mudança efetiva.”

E6: “A Comunicação foi constatada por todos como um problema e mudou bastante, já. A área de marketing assumiu a comunicação interna e padronizou um pouco a troca de mensagens com toda a empresa. Antes eu escrevia um comunicado e mandava pra todo mundo, hoje eu mando pra eles, eles vêem se é preciso alguma alteração, se falta explicar alguma coisa ou algo assim, e repassam a minha mensagem para a empresa. Tem um padrão maior, não causa tantos mal-entendidos quanto antes. Mudou também a comunicação da diretoria com o gestor, também, temos mais reuniões periódicas e a comunicação mais clara. Apesar de que ainda podemos melhorar.”

As mudanças também ocorrem de outras maneiras. Alguns gestores levam temas debatidos no grupo para a sua equipe, na tentativa de desenvolvê-la. Para Leite, Godoy e Antonello (2006) o gerente necessita, além de ajustar-se à mudança,

promovê-la em sua organização e trabalhar em ambientes imprevisíveis. A prática de reaplicar algumas discussões do CoachingOurselves com a equipe, pode ser positiva neste sentido. Apesar de nenhum ter apontado uma mudança efetiva a partir dessa prática, os gestores acreditam que de alguma forma isso impacta na empresa, nem que seja através da valorização dos colaboradores, que resulta em um maior comprometimento.

E1: “Eu tenho trazido alguns exercícios do CoachingOurselves pra minha equipe também. Então, por exemplo, teve um dia que a gente falou sobre os estilos gerenciais, como são as características da empresa que a gente trabalha, se ela é mais aberta ou fechada, se ela é mais centralizadora ou não, se as pessoas tem mais espaço. E eu trouxe esse exercício pra minha equipe, porque um dia eu quero que eles sejam gestores, né? E quero que eles tenham uma percepção boa acerca dos pontos positivos e negativos da empresa. E eu vi que eles se empolgaram, eles tem opinião pra dar sobre a empresa, eles querem participar. E, não só pra valorizar as pessoas, mas eu acho que as opiniões são válidas pra gente levar pro grande grupo, né? Até pra confirmar se todos os níveis da organização sentem as mesmas dificuldades que a gente. E foi super legal, tem sido super legal. Tenho feito quando acho que tem um exercício que possa ser repassado pra equipe, e acho que isso de alguma maneira impacta na empresa”.

Outra maneira de promover as mudanças e que não é usual da ferramenta CoachingOurselves é a consolidação de idéias que surgiram nos grupos. Após os grupos se reunirem individualmente na sessão em que o tema era a construção de uma matriz SWOT, os participantes sentiram a necessidade de reunir todos os grupos para consolidarem as idéias e observarem se a opinião dos 04 grupos divergia ou não. Assim, todos os gestores participaram da construção de uma matriz SWOT que será levada à direção como sugestão, e eles esperam que a partir dela a empresa crie planos de ação para que efetivamente se tenha resultados.

E5: “A idéia de consolidar nossas sugestões e levá-las para a depuração da diretoria é ótima. É exatamente o que queremos. De forma nenhuma o CoachingOurselves pode se tornar uma fofoca institucionalizada, tudo o que a gente debate aqui é pensando em soluções, são questões gerenciais que tem que chegar à diretoria. E isto estava acontecendo em partes de maneira informal, a partir do momento que formalizamos mais essa troca de informações, a possibilidade de as mudanças ocorrerem aumentam consideravelmente.”

Portanto, na opinião da maioria dos gestores, as mudanças estão efetivamente ocorrendo na organização. Apenas um gestor disse não enxergar mudanças práticas:

E7: “Não consigo visualizar direito resultados práticos. A gente discute muitas coisas, mas não as vejo tomando forma de solução. O próprio problema de comunicação e de integração de dados, a gente discute muito nas sessões de CoachingOurselves, mas se antes a gente tinha esse problema, ele ainda existe. A gente não consegue sair das reuniões com o certo na cabeça do que cada um vai fazer quais são as ações.”

Os outros gestores concordam que em alguns encontros o tema se esgota e parece que não se tirou nenhum resultado prático dele. Porém, conseguem visualizar que a longo prazo a própria discussão deste tema acaba gerando mudanças na empresa, mesmo que não ocorram instantaneamente:

E4: “Às vezes a gente fica se questionando se não está fazendo uma terapia de grupo, no CoachingOurselves. Mas, eu acredito que não, porque por mais que no momento a gente não saia com soluções práticas, a gente troca a experiência e gera sementinhas que podem ser trabalhadas adiante. Por exemplo, lá na discussão do Coaching acabou vindo a discussão de que a maioria de nós foi treinada para ser bons operacionais, e não gestores. Não fizemos nada prático para mudar isso, a princípio, mas só o fato de a gente perceber a necessidade desse desenvolvimento, já nos faz valorizar mais ainda ferramentas como o Coaching e de outras formas procurarmos caminhos pra que a gente se forme efetivamente gestores”

Nesta seção e na anterior ficou claro que na percepção dos gestores estão se desenvolvendo e estão conseguindo promover mudanças na organização. Antonello (2001) destaca os gerentes como agentes capazes de provocar mudanças em uma organização, tornando-a um ambiente flexível e apto a enfrentar desafios. No caso estudado, isto está acontecendo através da ferramenta de desenvolvimento gerencial utilizada, que está agradando os gestores. Na próxima seção serão apresentadas as opiniões dos gestores com relação à sua satisfação com o CoachingOurselves.

#### 4.5 SATISFAÇÃO COM O COACHINGOURSELVES

A avaliação que os gestores da Editora Alfa fazem da ferramenta CoachingOurselves é extremamente positiva. Para Boog (1980) a satisfação dos colaboradores com as atividades de treinamento e desenvolvimento são importantes no processo de aprendizagem. Se os gestores não estivessem engajados e motivados para participar dos grupos de discussão, possivelmente os resultados não seriam os mesmos.

Porém, neste caso nenhum dos gestores considera que a ferramenta não seja válida para o seu propósito (desenvolvimento gerencial) e a maioria afirma que as expectativas que tinham no início dos grupos foram superadas.

E3: “Olha, quando me falaram Coaching eu de cara pensei que seria uma reunião onde todo mundoalaria de seus problemas e a solução apareceria do conjunto. Mas, mesmo assim, pensei em uma coisa com menos estrutura, mais solto. E quando eu participei vi que de fato não era tão longe do que eu esperava, mas havia uma regra, um caminho, uma metodologia a



ser seguida. E as discussões tomaram uma proporção muito maior do que eu pensava, são mais profundas, todo mundo se entregou mesmo para o programa. Minhas expectativas iniciais foram totalmente superadas.”

Para os gestores o principal ponto positivo da ferramenta é a forma como ela aproxima as pessoas e as traz para as discussões sem ser invasiva e nem obrigar ninguém a falar, além de ter uma variedade e flexibilidade na escolha das temáticas, o que permite às empresas a criação de uma linha de desenvolvimento a ser seguida.

E2: “A metodologia é muito boa, a gente consegue discutir situações que nem lembrávamos e isso começa a te dar idéias que não passavam pela cabeça, antes. Como são pessoas diferentes, de áreas diferentes discutindo situações parecidas, a gente começa a ver que o mesmo problema pode ser contornado de forma diferente. Os grupos te abrem um momento pra pensar e perguntar, ‘como é que o outro faz isso ou aquilo?’. Então tu faz a comparação. Isso que eu acho que é o legal, sabe? Consegue fazer essa troca e comparação. E a gente quase não tem esse tempo de parar, e pensar e discutir com alguém, né?”

E3 “Acho boa a metodologia, porque os assuntos escolhidos são bem pertinentes. Até quando acontece alguma coisa muito debatida em uma semana, na semana seguinte os mediadores conseguem trazer um tópico bem relacionado com aquilo e a gente consegue evoluir a discussão em um sentido.”

A idéia de aprender através da troca de experiência com os outros gestores da própria empresa também é muito valorizada. O uso de recursos inovadores de aprendizagem, como a reflexão e a experiência, são consideradas “eventos críticos para o desenvolvimento de competências gerenciais específicas” (DAUDELIN, 1996 apud MORAIS, SILVA E CUNHA, 2004. p. 4). Os participantes afirmam que além de vivenciar as experiências, trocá-las com os colegas e conhecer as situações pelas quais eles já passaram é fundamental para que se construam novas idéias, e se chegue ao desenvolvimento efetivo.

E8: “Acho que a troca de experiências sobre várias questões ligadas à gestão, o fato de poder aprender com a experiência dos meus colegas é ótimo. Pensar no que eu posso aplicar do que essa pessoa fez em determinada situação, ou às vezes é uma coisa muito legal que alguém fez com a sua equipe e puxa, a gente podia trazer isso pra trabalhar por aqui também. A gente começa a pensar ‘fora da caixa’, e os resultados aparecem mesmo”

E5 “Então, como um ambiente de aprendizagem de trocas de experiências, eu acho o Coaching fantástico. E realmente o CoachingOurselves se mostrou uma ferramenta muito positiva em que a gente coloca as questões descobre que algumas são comuns, enquanto a gente pensava que seriam só da gente, ouve o outro dizer como tá fazendo, o que tá usando, e ajuda a gente. (...) Além disso, é a questão de saber o que é bom, o que funciona na tua área, o que a gente pode melhorar. E tem mudado na minha vida! Por que eu escuto a atitude de alguém diante de tal fato, daí eu venho, repasso, penso o que já aconteceu comigo e como eu lidei com aquilo, e tento aplicar ou não, né?”

Este aprendizado baseado na reflexão e experiência faz com que alguns gestores comparem o CoachingOurselves com outros programas ou ferramentas de desenvolvimento gerencial e observem vantagens. No contexto organizacional o processo de aprendizagem tem como finalidade responder a necessidades correntes de trabalho ou desenvolver competências relevantes para o futuro (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004). Por isso, é essencial que as ferramentas de desenvolvimento utilizadas pelas empresas estejam adaptadas ao contexto da organização.

Esse ponto está muito ligado à percepção individual de cada gestor, mas a totalidade dos gestores acredita que a ferramenta está adequada à realidade da empresa, porque consegue atingir bem os participantes.

E1: “Eu fiquei surpresa porque não imaginei que ia ser tão legal o resultado, que ia ser tão legal a eficácia do negócio. Uma coisa é tu fazer um curso e ele ser muito teórico ou fazer um curso meio prático demais, muito superficial. (...) Eu tenho preconceito com cursos de desenvolvimento de liderança que todo mundo se dá a mão e grita: ‘É, nós somos a Editora Alfa!’. Esse tipo de atividade não ia funcionar nem um pouco pra mim e acho que para quase ninguém daqui. A gente trabalha em um ambiente que as pessoas tem um nível intelectual muito grande. Então eu tive um pouco de medo da ferramenta no início, mas fiquei surpresa porque é realmente muito legal. É como se a gente tivesse lendo 3 livros em 2 horas, desses livros de liderança e gestão de equipe. O conteúdo é muito legal, os exercícios são bons e a temática aproxima as pessoas sem ser agressiva, sem fazer nenhum tipo de acareação entre os grupos, sabe, nem obrigar a gente a falar de forma agressiva sobre as pessoas. Acho maravilhoso!”

E5: “Então eu acho a ferramenta muito melhor do que - sinto muito dizer, tu tá te formando e logo vai entrar em um pós - mas é melhor do que qualquer curso de especialização, MBA, porque a gente trabalha focado em problemas e naquilo que a empresa quer, no que espera da gente. E a metodologia só aproxima os colaboradores, cria um ambiente muito positivo.”

Apesar de a satisfação dos gestores com o programa ser altíssima, eles deram sugestões de melhorias para serem implantadas caso o CoachingOurselves continue na Editora Alfa no ano que vem, e também sirvam de complementos para o produto vendido para outras empresas. As sugestões estão apresentadas no próximo tópico.

#### 4.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O COACHINGOURSELVES

Borges-Andrade (2006) explicam que os processos de T&D não são soluções infalíveis para todos os males e que é necessário verificar constantemente a validade do sistema de treinamento e desenvolvimento, os resultados que ele produz, em que pontos é mais eficaz, quais são os retornos, e quais são os pontos falhos. Essa seção busca apresentar em que pontos os gestores da Editora Alfa acreditam que o CoachingOurselves pode melhorar.

Foram poucas as sugestões de melhorias para o CoachingOurselves propostas pelos gestores. Isso ocorreu muito pelo fato de eles acreditarem que a ferramenta já está consolidada no mundo inteiro, e que da forma como ela é colocada hoje, já gera resultados efetivos. Ou seja, também está relacionado à grande satisfação que os gestores demonstraram com a ferramenta.

Alguns gestores comentaram que as melhorias já implementadas na ferramenta no Brasil pela Editora Alfa, deveriam se tornar padrão para a venda do produto para outras empresas. A figura do mediador foi bastante citada, conforme o relato abaixo:

E10: “O fato de ter um mediador é fundamental. Essa melhoria que já foi implementada faz toda a diferença para a ferramenta, então eu acho que já foi um avanço que deve ser mantido. Fizemos algumas seções sem mediação e não rendeu tão bem. Ouvi dizer que poderiam tentar continuar sem essa figura da mediação na Editora Alfa, mas continuar vendendo o programa com mediação para outras empresas, mas eu sou contra. No mais, acho muito boa a ferramenta.”

Outra idéia que foi aplicada na Editora Alfa e é bastante defendida pelos entrevistados trata-se da reunião de todos os grupos para fechamento de alguns temas. Como citado na seção 4.4 foi feita uma reunião com todos os grupos para a consolidação da matriz SWOT elaborada por eles, o que teve uma repercussão positiva entre os gestores. Cabe lembrar que o normal nas empresas é ter apenas um grupo de gestores participando (COACHINGOURSELVES, 2011), portanto essa sugestão é direcionada à Editora Alfa.

E1: “Talvez se esses grandes grupos fossem feitos com uma frequência de sei lá, trimestres, semestres, seria uma forma de melhorar. Porque a gente consolida as idéias, acho que dá a sensação de que tudo que está sendo discutido será posto em prática que a gente não tá ali só fazendo uma terapia em grupo sobre a empresa. Além disso, sempre se tem a curiosidade se de como os outros grupos estão debatendo os mesmos temas.”

A idéia de reunir todos os grupos periodicamente, porém não é unanimidade. Todos os gestores consideraram válido o encontro do grande grupo, mas acreditam que existem formas diferentes de organizar todas as idéias, sem reunir as 30 pessoas em uma sala, o que tornaria a reunião muito confusa. Um dos motivos de os desenvolvedores da ferramenta defenderem grupos de em média 08 a 12 pessoas é a dificuldade que se tem em discutir questões pessoais e organizacionais em grupos maiores (COACHINGOURSELVES, 2011; MINZTBERG 2006).

E3 “A idéia de ter um fechamento entre os grupos também é válida, mas acho que não juntando todo mundo em uma sala porque fica muito tumultuado. É difícil 30 pessoas discutirem assuntos polêmicos, acaba todo mundo falando ao mesmo tempo e se tem um resultado pequeno. Talvez se juntasse um grupo menor de pessoas, só 02 grupos por exemplo. Ou reunisse um grupo de 08 pessoas com 02 representantes de cada grupo, a cada trimestre, pra cada um levar um resumo do que foi debatido no seu grupo naquele período”

Outra crítica relatada por alguns gestores é a falta de foco no tema em discussão. Muitas vezes a discussão se perde para outros assuntos e se prolonga, e o tópico do dia acaba nem sendo finalizado. Os gestores que criticam este ponto acreditam que cabe ao mediador controlar melhor o limite de tempo sugerido nos tópicos e tentar focar a discussão na temática.

E3 “O coaching tem uma coisa muito positiva que é estimular as pessoas falarem. Só que em alguns momentos isso vira negativo porque se acontece um problema que envolve toda a empresa um dia antes da sessão do Coaching a sessão vai ser focada naquilo porque ainda está fresco ainda na cabeça das pessoas. Então, acaba saindo do tema e quando vê a gente passou lá 1h e meia ou 2h falando daquele problema sem usar tanto a metodologia e buscar a solução, mais falamos sobre o problema do que pensamos em uma solução para ele. Então, acho que esse é um ponto que poderia ser melhorado, claro que não deixar totalmente rígida a estrutura, mas tentar buscar uma forma de evitar que o foco se perca tanto.”

E11: “Acho que às vezes a gente resvala nos temas. Foca muito nos problemas de gestão e não se detém no tema como deveria, acho que isso diminui os resultados da ferramenta. Temos que tomar mais cuidado com isso, porque por mais que as discussões “paralelas” sejam proveitosas, é importante terminar as temáticas e construir soluções.”

Também nesse sentido, os gestores cobram um fechamento ao final dos encontros, onde haja um feedback sobre o tópico, se resuma o que foi discutido e sejam elaborados alguns planos de ação para a melhoria daquele tema. Mintzberg (2006) aponta que uma das maiores falhas dos cursos de MBA tradicionais é a falta de relação entre o que é apresentado com o dia-a-dia, e de momentos em que os gestores realizem essa conexão, como um fechamento explicitando como os conhecimentos adquiridos podem ser utilizados praticamente. Teoricamente, isto

deveria acontecer no CoachingOurselves, mas os gestores entrevistados sentem falta de uma discussão ao final da seção que sintetize os pontos abordados e se pense em planos de ação. Essa conversa pode durar cerca de 15 minutos, desde que faça com que todos saiam das seções com a sensação de terem objetivos a serem cumpridos.

E9: “Acho que é importante a gente concluir os tópicos sempre, muitas vezes vão se discutindo problemas e a gente não chega a conclusões. Seria importante acabar os tópicos e fazer um fechamento para a gente concluir sobre o que a gente discutiu e como podemos operacionalizar melhorias.”

E4: “Acho que cada um tem que dar um feedback ali mesmo sobre o que achou, o que podemos fazer melhor, se a gente não der na hora, acaba que a gente não consegue dar depois por falta de tempo. Não deixar as discussões sem encerramento, tentar resolver o máximo de problemas que são levantados ali, pois isso vai dar um resultado maior.”

Além dessas considerações, dois gestores - que tiveram a oportunidade de participar tanto dos grupos com a diretoria quanto dos atuais - fizeram críticas ao fato de alguns dos mesmos tópicos serem discutidos com os diretores e atualmente com os outros gestores. Acreditam que nos atuais grupos, os participantes não têm tanto conhecimento teórico quanto os diretores e que possuem funções mais táticas na empresa. A repercussão deste fato é que, muitas vezes, os temas mais estratégicos abordados acabem sendo discutidos superficialmente. Este é um dos principais pontos abordados por Mintzberg (2006), que só participem destes programas gestores que tenham funções condizentes com os temas propostos, portanto, essa é uma falha da aplicação da metodologia na Editora Alfa.

E7: “Em relação às pessoas que participam, a gente percebe que tem vários níveis de gestão dentro da empresa. Tem áreas com 20, 35 pessoas e núcleos sem equipe ou com uma equipe muito pequena. E isso gera um nível de complexidade muito diferente entre as gestões. A gente acaba discutindo muito mais problemas operacionais do que problemas de gestão. Os próprios temas que a gente analisa são muito mais estratégicos do que o nosso nível de gerência média, então a gente às vezes discute algo que não tem muito a ver com o nosso dia-a-dia ou foge demais da temática. Acredito que esse não seja o objetivo da ferramenta, então ou a gente define temas mais táticos, que tenham a ver com o nosso nível de gerência média, ou define-se melhor quem pode participar do grupo, com capacidade para discutir temas mais estratégicos. Acho que a primeira solução seria melhor para a empresa pela quantidade de pessoas da ‘gerência baixa’ que participam”

E11: “No grupo piloto as pessoas tinham mais preparo, já tinham conhecimento então as teorias apresentadas eram discutidas com mais profundidade. Hoje é mais heterogêneo, como eu disse muitas pessoas nem sabem o que significam termos básicos de gestão. Acho que essa falta de conhecimento é prejudicial pro uso da ferramenta, as discussões acabam muito superficiais.”

A partir das críticas apresentadas, é possível encontrar algumas falhas no uso do CoachingOurselves, como a falta de um fechamento para as seções e a escolha de alguns tópicos distantes da realidade dos grupos. É possível realizar pequenas melhorias no processo dentro da Editora Alfa, conforme o proposto pelos entrevistados. A principal seria seguir a metodologia mais à risca, buscando sempre encerrar as temáticas e não deixar assuntos em aberto. As considerações da autora sobre essas estão apresentadas no próximo capítulo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos gerais, percebe-se, a partir da análise das entrevistas, que a aceitação do CoachingOurselves por parte dos gestores da empresa é muito boa. Identificou-se também que os entrevistados se empenham para buscar os resultados esperados pela organização e que o principal efeito deste programa de capacitação gerencial, numa perspectiva de otimização dos resultados organizacionais, é o de engajar os gestores para que através do seu desenvolvimento sejam capazes de promover mudanças positivas na organização. Exatamente como propõe Mintzberg (2006) ao sugerir o CoachingOurselves, o que mostra que os objetivos dos gestores estão alinhados com o da ferramenta.

Apesar de os gestores estarem extremamente satisfeitos com a ferramenta, na visão da autora a empresa não estava totalmente preparada para implementar o CoachingOurselves exatamente como os criadores do programa recomendam. De início, não foi realizado um levantamento de necessidades de desenvolvimento entre os gestores antes da implantação da ferramenta. A diretoria se interessou pelos resultados do grupo piloto e resolveu reaplicar o CoachingOurselves com todos os gestores. Porém, mesmo com os resultados favoráveis apresentados percebe-se que um dos principais pontos positivos levantados pelos gestores é a troca de informações entre as áreas, o que poderia ser resolvido com mais reuniões periódicas entre eles, sem que fossem necessárias as temáticas do CoachingOurselves.

Um dos fatos que sustentam este argumento é a quantidade de mudança nos processos entre as áreas citadas pelos gestores como mudanças práticas na organização. Muitas vezes durante os encontros os temas propostos são deixados de lado para a discussão de assuntos operacionais, como é a única oportunidade de os participantes conversarem com gestores de outras áreas acabam aproveitando o espaço proporcionado pelo CoachingOurselves. Essas discussões tiram o foco de conversas sobre práticas gerenciais e acabam diminuindo os resultados que a ferramenta poderia trazer para o desenvolvimento dos gestores, apesar de eles compreenderem que é através do seu desenvolvimento que podem mudar a organização.

Quanto ao perfil dos gestores selecionados para participar da implantação, simplesmente foram convocadas as pessoas que tinham cargos de gestão e

separadas em grupos seguindo o critério de separação de áreas. Não se levou em conta a diferença de complexidade de gestão de cada área – pessoas subordinadas – nem o conhecimento que os gestores já possuíam sobre gestão. Isso acabou se revelando válido pela oportunidade de os gestores com perfil mais técnico aprenderem com os que têm experiência em gestão, mas, por outro lado, pode causar desinteresse nos mais informados que julgam as discussões superficiais.

As sugestões que surgiram para esta situação foram relacionadas à tentativa de aproximar mais a escolha de tópicos ao cotidiano das pessoas, para que elas mensurem melhor os resultados individuais da ferramenta. Tratando mais sobre atitudes individuais que impactam na gestão todos tem capacidade de falar no mesmo nível e tentar além de buscar soluções, aconselhar os colegas.

Este problema acaba não sendo maior, porque como citado anteriormente os gestores mais experientes aproveitam o CoachingOurselves para conhecer melhor os processos nas outras áreas, e isso desperta o interesse pelo programa. Além disso, o nível intelectual entre os gestores é muito alto e eles são extremamente comprometidos em se desenvolver, ajudar os colegas e desenvolver a organização, o que resulta em um grande engajamento com o CoachingOurselves.

Os gestores motivam-se ainda mais ao constatar que a empresa está apoiando as idéias que surgem no CoachingOurselves e os incentivando a participar mais de assuntos estratégicos. Esta abertura a mudanças, apesar de haver uma centralização natural de uma empresa familiar, estimula os gestores a buscarem o desenvolvimento e gerarem resultados positivos. No início, houve insegurança por parte dos entrevistados, que não acreditavam que as idéias debatidas ali seriam levadas adiante, entretanto, a partir do momento que algumas sugestões foram postas em prática, o panorama mudou.

Por fim, se constata que este estudo atingiu seu objetivo, pois através dele foi possível analisar os impactos que a ferramenta CoachingOurselves está causando tanto no desenvolvimento dos gestores, diminuindo as suas dificuldades cotidianas, quanto em resultados para a organização, promovendo mudanças significativas.

O desenvolvimento gerencial a cada dia ganha maior destaque nos estudos acadêmicos pela sua relevância para as empresas. Porém, como exposto na introdução deste trabalho, são poucos os estudos que buscam analisar que impactos as ferramentas de desenvolvimento gerencial geram nas organizações. E essa é a principal contribuição deste trabalho, que, alcançando seus objetivos,



apresentou os principais impactos que o CoachingOurselves está causando na Editora Alfa. Com isso, este trabalho será utilizado pela empresa para a reflexão sobre o uso da ferramenta e a decisão de continuar com os grupos de discussão no próximo ano.

Apesar do sucesso deste estudo, não se pode fazer afirmações definitivas sobre o uso do CoachingOurselves na realidade brasileira porque no presente trabalho só se analisou o contexto de uma organização, a Editora Alfa. Portanto, seria interessante a realização de trabalhos futuros analisando outras empresas presentes no Brasil que utilizam essa ferramenta para desenvolver os seus gestores. Assim, seria possível obter resultados mais afirmativos sobre a eficiência do CoachingOurselves como uma ferramenta de desenvolvimento gerencial.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G da S. & VARGAS, M. R. M. **Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação** – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. & MOURÃO, L. (organizadores). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Capítulo 7.

ALBUQUERQUE, L. G. de. **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B de. (Org.). *Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas S.A., 1999, p. 215-238

ANTONELLO, C.S. **Aprendizagem nas organizações e desenvolvimento gerencial**. In: MANSSOUR, A.B.B. et AL. *Tendências em Recursos Humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p. 91-118

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed, São Paulo: Thomson Learning, 2005

BIGNARDI, Fernando A. C. **Reflexões sobre a pesquisa quantitativa e qualitativa: Maneiras complementares de aprender a realidade**. Disponível em: <http://www.comitepaz.org.br/download/PESQUISA%20QUALITATIVA.pdf> Acesso em: Agosto de 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2002.

BASTOS, A. V. B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.4, p.87-102, out./dez. 1991.

BOOG, G. **Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?** São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

\_\_\_\_\_. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CATÁLOGO DE TÓPICOS - JANEIRO / FEVEREIRO / MARÇO 2011 .  
COACHINGOURSELVES INTERNATIONAL INC., 2011

CLOSS, L.Q.; ANTONELLO, C.S. **APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA: Integrando a Reflexão Crítica na Formação Gerencial. TRANSFORMIN LEARNING: Integrative Critical Reflection in Management Education and Development**. *REVISTA GESTÃO.ORG.*, NOV. 2008, NÚMERO ESPECIAL I ENEPQ, P. 59-69. ISSN 1679-1827.

DRUCKER, P. F. (1981). **O gerente eficaz**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. **O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento**. In: Aletheia, São Paulo, nº.23, p.27-41, 2006.

HAMBLIN, A. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1978.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MELLO, M.; OLIVEIRA, J. **Uma nova forma de ensino e aprendizagem em administração: a interação universidade-comunidade**. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVI, 2002, Salvador.

MINTZBERG, H. **MBA? Não, Obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Managing. Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato**. Coleção Harvard de Administração. SP: Nova Cultural, 1986.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**. In: Psicologia: Teoria e Prática. Campinas, 2007

MORAES, L.V.S. dos., SILVA, M.A. da., CUNHA, C.J.C.A. **Aprendizagem gerencial: Teoria e prática**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2004

ODERICH, C. **Gestão de Competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: RUAS, R., ANTONELLO, C.S., BOFF, L.H. et AL. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 90-115

POZO, J. I. (2002). **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed Ed

RUAS R., ANTONELLO C. S. **Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática**. Rev. Adm. Contemp. vol.9 no.2 Curitiba. Abr/Jun. 2005.

RUAS, R. **Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais**. Revista Organização e Sociedade, Salvador, v. 12, n.32, p. 121-142, jul./set. 2005.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2008.

SILVA, A. B. e cols. (2003). **A aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2003, Atibaia, SP. Anais. Rio de Janeiro

SENGE, P. **O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem**. In: SENGE, P. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Você poderia começar se apresentando, por favor? Nome, idade, tempo de empresa?
2. Há quanto tempo você exerce o cargo de gestão aqui na Editora Alfa?  
Comente um pouco sobre a sua trajetória na empresa.
3. Você possuía funções gerenciais antes de entrar na Editora Alfa? Comente um pouco sobre a sua trajetória anterior.
4. Como você se preparou para exercer seu cargo de gestão? Comente a sua formação.
5. Como a Editora Alfa, te preparou para você para exercer esse cargo de gestão?
6. Você já participou de algum outro programa de formação gerencial além do CoachingOurselves? Comente.
7. Quais as principais dificuldades que você encontra no dia-a-dia para exercer cargo de gestão? Exemplifique com situações.
8. Como você enxerga seu papel na organização enquanto gestor? Tente não se prender às funções de sua área.
9. Você conhecia a ferramenta CoachingOurselves antes de participar do programa? Como foi seu primeiro contato com a ferramenta?
10. Quais eram as suas expectativas em relação aos grupos? Qual foram as suas primeiras impressões?
11. Seu grupo passou por mudanças desde o início? Se você tivesse que receber um novo colega no grupo hoje, como você procederia? Qual seria a reação do seu grupo?
12. Para você, pessoalmente, qual o objetivo do CoachingOurselves? Por que está participando do programa?
13. Você considera que o CoachingOurselves impacta na rotina da empresa?  
Como? Exemplifique
14. Você considera que o CoachingOurselves impacta no seu dia a dia? Como?  
Exemplifique
15. Como você acredita que a ferramenta pode trazer melhores resultados para a organização? Exemplifique

16. Como você considera que o CoachingOurselves poderia gerar mais resultados para a organização? Tem sugestões de melhorias?