

Volumen 6 - Número Especial - Julio/Septiembre 2019

# REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

*Homenaje a*

*Antonio Hermosa Andújar*

MIEMBRO DE HONOR COMITÉ INTERNACIONAL

REVISTA INCLUSIONES

CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

**CUERPO DIRECTIVO**

**Directores**

**Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda**

Universidad Católica de Temuco, Chile

**Dr. Francisco Ganga Contreras**

Universidad de Los Lagos, Chile

**Subdirectores**

**Mg. Carolina Cabezas Cáceres**

Universidad de Las Américas, Chile

**Dr. Andrea Mutolo**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Editor**

**Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Editor Científico**

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

**Editor Brasil**

**Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva**

Universidade da Pernambuco, Brasil

**Editor Ruropa del Este**

**Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev**

Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

**Cuerpo Asistente**

**Traductora: Inglés**

**Lic. Pauline Corthorn Escudero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Traductora: Portugués**

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Portada**

**Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Carolina Aroca Toloza**

Universidad de Chile, Chile

**Dr. Jaime Bassa Mercado**

Universidad de Valparaíso, Chile

**Dra. Heloísa Bellotto**

Universidad de Sao Paulo, Brasil

**Dra. Nidia Burgos**

Universidad Nacional del Sur, Argentina

**Mg. María Eugenia Campos**

Universidad Nacional Autónoma de México, México

**Dr. Francisco José Francisco Carrera**

Universidad de Valladolid, España

**Mg. Keri González**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Dr. Pablo Guadarrama González**

Universidad Central de Las Villas, Cuba

**Mg. Amelia Herrera Lavanchy**

Universidad de La Serena, Chile

**Mg. Cecilia Jofré Muñoz**

Universidad San Sebastián, Chile

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**

Universidad Adventista de Chile, Chile

**Dr. Claudio Llanos Reyes**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Dr. Werner Mackenbach**

Universidad de Potsdam, Alemania

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**

Universidad de Santander, Colombia

**Ph. D. Natalia Milanesio**

Universidad de Houston, Estados Unidos

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Ph. D. Maritza Montero**

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

**Dra. Eleonora Pencheva**

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**

Universidad de La Coruña, España

**Mg. David Ruete Zúñiga**

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**  
*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**  
*Universidad del Salvador, Argentina*

**Ph. D. Stefan Todorov Kapralov**  
*South West University, Bulgaria*

#### COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

##### Comité Científico Internacional de Honor

**Dr. Adolfo A. Abadía**  
*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**  
*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Javier Carreón Guillén**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Lancelot Cowie**  
*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**  
*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**  
*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**  
*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**  
*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dr. Antonio Hermosa Andújar**  
*Universidad de Sevilla, España*

**Dra. Patricia Galeana**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**  
*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**  
*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia*  
*Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos*

**Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez**  
*Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia*

**José Manuel González Freire**  
*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**  
*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**  
*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dr. Miguel León-Portilla**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**  
*Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**  
*Diálogos em MERCOSUR, Brasil*

**+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández**  
*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Oscar Ortega Arango**  
*Universidad Autónoma de Yucatán, México*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**  
*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**  
*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**  
*Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras*

**Dra. Yolando Ricardo**

*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**

*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**

*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**

*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Juan Antonio Seda**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**

*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Comité Científico Internacional**

**Mg. Paola Aceituno**

*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**

*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Dra. Elian Araujo**

*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Romyana Atanasova Popova**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**

*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal*

*Centro de Estudos Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Rosario Castro López**

*Universidad de Córdoba, España*

**Ph. D. Juan R. Coca**

*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**

*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**

*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**

*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**

*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**

*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**

*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo**

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**

*Universidad de Oviedo, España*

**Ph. D. Valentin Kitanov**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**

*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Gino Ríos Patio**

*Universidad de San Martín de Porres, Per*

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. Vivian Romeu**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. María Laura Salinas**

*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dr. Stefano Santasilia**

*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**

*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*

**Dra. Jaqueline Vassallo**

*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**

*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**

*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**

*Universidad Wszechnica Polska, Polonia*

Editorial Cuadernos de Sofía

Santiago – Chile

Representante Legal

Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial



## Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN



Universidad de Concepción



BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

**O PEDAGOGO EMPRESARIAL E COACHING COMO UMA FERRAMENTA  
PARA DESENVOLVER E POTENCIALIZAR AS APRENDIZAGENS  
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

**THE BUSINESS AND COACHING PEDAGOGUE AS A TOOL TO DEVELOP AND POTENTIATE  
LEARNING IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

**Mtda. Grace Silva de Lira**

Atenas College University, Estados Unidos  
gracelira33@gmail.com

**Fecha de Recepción:** 16 de abril de 2019 – **Fecha Revisión:** 28 de abril de 2019

**Fecha de Aceptación:** 03 de junio de 2019 – **Fecha de Publicación:** 10 de junio de 2019

**Resumo**

Atualmente o Pedagogo Empresarial vem ganhando espaço dentro das organizações como profissional apto para mediar e articular os processos corporativos visando o desenvolvimento dos colaboradores a partir da apropriação de informações e conhecimentos contribuindo para as transformações no mundo dos negócios. Reconstruindo dessa forma novos conceitos e valores nas organizações. Utilizando ainda o Coaching como ferramenta para desenvolver e potencializar as aprendizagens no ambiente organizacional. O estudo teve por objetivo geral analisar como o Pedagogo Empresarial pode desenvolver o Capital Intelectual e a Inteligência Emocional dentro do ambiente organizacional. Como específicos verificar como o desenvolvimento destes conhecimentos pode contribuir para melhorar a comunicação e a relação interpessoal dos colaboradores na empresa. Compreender como a ferramenta Coach pode ser entendida como uma ideia inovadora e criativa no desenvolvimento nas organizações. Para elaboração desse trabalho foi utilizada uma pesquisa bibliográfica e de campo de caráter qualitativa e descritiva. O método utilizado para coleta de dados foi um questionário com 10 questões voltadas para os profissionais que atuam no ambiente organizacional. O estudo apresenta os resultados e discussões sobre o Pedagogo Empresarial e a utilização do Coaching no ambiente organizacional.

**Palavras-Chaves**

Pedagogo Empresarial – Coachig – Coach – Aprendizagem

**Abstract**

Currently the Business Pedagogo has been gaining space within the organizations as a professional able to mediate and articulate the corporate processes aiming the development of the collaborators from the appropriation of information and knowledge contributing to the transformations in the business world. Rebuilding new concepts and values in organizations. Using Coaching as a tool to develop and enhance learning in the organizational environment. The study



**O pedagogo empresarial e coaching como uma ferramenta para desenvolver e potencializar as aprendizagens... pág. 293**

aimed to analyze how the Business Pedagogue can develop Intellectual Capital and Emotional Intelligence within the organizational environment. How specific to verify how the development of this knowledge can contribute to improve the communication and the interpersonal relationship of employees in the company. Understand how the Coach tool can be understood as an innovative and creative idea in development in organizations. For the preparation of this work, a qualitative and descriptive bibliographical and field research was used. The method used for data collection was a questionnaire with 10 questions addressed to professionals working in the organizational environment. The study presents the results and discussions about the Business Pedagogue and the use of Coaching in the organizational environment.

### **Keywords**

Business Pedagogue – Coaching – Coach – Learning

### **Para Citar este Artículo:**

Lira, Grace Silva de. O pedagogo empresarial e coaching como uma ferramenta para desenvolver e potencializar as aprendizagens no ambiente organizacional. Revista Inclusiones Vol: 6 num Esp (2019): 292-311.

## Introdução

O papel do pedagogo no âmbito empresarial vem ganhando um espaço relevante dentro das organizações mediante o incentivo a sua prática como forma de gerir o conhecimento organizacional para o desenvolvimento e treinamento de pessoas T&D. Assim a aprendizagem é vista de uma perspectiva social que remete à interação troca de experiência e diálogo, neste contexto diversos autores da atualidade corrobora a importância de se trabalhar essa temática.

A pedagogia no âmbito empresarial é bastante recente, no qual surgiu mediante as transformações e exigências no mundo dos negócios. Exigindo cada vez mais profissionais capacitados e bem preparados, daí a importância de valorizar e desenvolver as habilidades e competências humanas passando a ser considerado instrumento primordial para se obter o êxito empresarial.

Tornando-se primordial para o alinhamento de pessoas/competências humanas a estratégias organizacionais, desenvolvendo e capacitando gestores, alinhado as políticas e processos de gestão à estratégia de negócio, apoiando e promovendo mudanças no ambiente organizacional. Então, uma das ferramentas atualmente utilizadas nas organizações para as transformações é o Coaching visando potencializar o desenvolvimento e aprendizagens dos colaboradores.

Tendo também o reconhecimento e a importância do papel Coach pelas organizações ocorre a partir da necessidade de gerir seu Capital Intelectual criando constantemente condições de desenvolvimento. Pois, as empresas são formadas por pessoas e todas possuem expectativas e aspirações tanto no campo pessoal quanto profissional que precisam ser supridas, sendo assim a atenção individual faz todo um diferencial, pois em alguns casos torna-se mais eficaz que os treinamentos em grupo.

Almeida<sup>1</sup> considera que a atuação Pedagogo Empresarial só será positiva se ele não limita-se apenas a manutenção de políticas de RH clientelistas, mas sim focar no desenvolvimento humano efetivamente e nas potencialidades e a inteligência de cada sujeito de maneira individualizada e percebendo a organização como um todo.

Lopes; Trindade; Cadinha<sup>2</sup> diz que a Pedagogia Empresarial media e articula os processos organizacionais colocando em práticas as estratégias organizacionais e o desenvolvimento das equipes que atuam na empresa. Pois, estes fundamenta-se em estratégias e metodologias com o intuito de garantir um melhor desempenho com base nas informações e conhecimentos, oferecendo o suporte essencial para mudanças quanto a reestruturação, conceitos e valores da empresa.

Os autores acrescentam que o Pedagogo Empresarial potencializa as oportunidades para a reconstrução de conceitos básicos, desenvolvendo a autonomia emocional e cognitiva dos colaboradores, trabalho em equipe e criatividade. Neste direcionamento Ribeiro diz que:

---

<sup>1</sup> Marcus Garcia de Almeida, Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências (Rio de Janeiro: Brasport, 2006).

<sup>2</sup> Izolda Lopes; Ana Trindade e Márcia Cadinha, Pedagogia empresarial: formas e contextos de atuação (Rio Fe Janeiro: Wak, 2011).

A Pedagogia Empresarial se ocupa basicamente os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticadas como indispensáveis à melhoria da produtividade. Para tal, implanta programa de qualificação/requalificação profissional, produz e difunde o conhecimento, estrutura o setor de treinamento, desenvolve e adapta metodologias da informação e da comunicação às práticas de treinamento<sup>3</sup>.

O autor ressalta os fundamentos da Pedagogia Empresarial no qual se ocupa dos conhecimentos, competências e habilidades como instrumento essencial para melhorar a produtividade dentro da organização. Pois, sua formação capacita-o para planejar, elaborar e colocar em práticas programas de qualificação e capacitação dos colaboradores que viabilizam aquisição do conhecimento associado às práticas de treinamento.

Lopes; Trindade e Cadinha<sup>4</sup> acrescenta que a atuação do Pedagogo Empresarial deve intervir e utilizar estratégias que amplie as possibilidades de desenvolvimento dos colaboradores como um diferencial dentro das empresas, procurando promover uma aprendizagem significativa, aperfeiçoando o capital intelectual contribuindo assim para o desenvolver novas habilidades e competências visando atender as demandas do mundo dos negócios.

Os autores ressaltam a importância de o Pedagogo Empresarial ter bom conhecimento quanto às transformações essenciais à cultura organizacional como também aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Sendo assim, é possível estabelecer os conteúdos conforme as demandas profissionais de aperfeiçoamento, ampliando os conhecimentos de maneira atualizada e de forma contextualizada. Cabe a ele ainda acompanhar cada etapa do processo para que possa intervir corretamente as exigências e demandas do mercado.

Para Ribeiro<sup>5</sup> o Pedagogo Empresarial é o profissional apto para desenvolver instrumentos e a capacitação no que se refere à observação sistemática do funcionário, obtendo informações e dados sobre os resultados do seu desempenho, intervindo para corrigir desvios constatados. Pois, a utilização de maneira correta dos métodos didáticos proporciona ao sujeito a atuar de maneira mais independente. No entanto, todo o processo deve estar fundamentado nos princípios do funcionamento organizacional, levando-o a desenvolver habilidades e capacidades de aprendizagem em uma dinâmica na coletividade e trabalho em equipe.

Neste direcionamento, o autor diz que a atuação do Pedagogo Empresarial justifica-se pela importância no planejamento e programas para a obtenção dos resultados pretendidos. Pois, sua atuação no ambiente organizacional fundamenta-se em uma competência educativa, pedagógica e de aconselhamento. Segundo Libâneo

---

<sup>3</sup> Amélia Escotto do Amaral Ribeiro, Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo (Rio de Janeiro: Wark, 2010), 11.

<sup>4</sup> Izolda Lopes; Ana Trindade e Márcia Cadinha, Pedagogia empresarial: formas e contextos de atuação (Rio de Janeiro: Wak, 2011).

<sup>5</sup> Amélia Escotto do Amaral Ribeiro, Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo (Rio de Janeiro: Wark, 2010).

Pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e os processos de transmissão e assimilação ativa de saberes e modo de ação, tendo em vista objetivos de formação humana definidos em sua contextualização histórica. Em outras palavras, pedagogo é um profissional que lida com fatos, estruturas, contextos, situações, referentes à prática educativa em suas modalidades e manifestações<sup>6</sup>.

No entendimento do autor, percebe-se que ele enfatiza a prática educativa como o principal instrumento para o planejamento e a organização para a aquisição do conhecimento e a formação do indivíduo. Sendo assim, este profissional pode contribuir de forma significativa no desenvolvimento do capital humano em todos os aspectos intelectuais que envolvem habilidades, atitudes e conhecimentos, articulando e mediando o desenvolvimento das equipes e as estratégias organizacionais.

Holtz<sup>7</sup> considera perfeita a parceria entre a Pedagogia e a empresa. Pois, ambas tem o mesmo objetivo no que se refere às relações humanas. A empresa tem um líder que dirige e direciona as atividades almejando atingir objetivos específicos. Já a pedagogia é uma área do conhecimento fundamentada na aplicação de doutrinas e princípios, buscando o aperfeiçoamento e estímulo de todas as faculdades da personalidade da pessoa de acordo com ideais e objetivos definidos.

O líder Coach colabora para estimular a liderança integrada, onde estuda o espaço antes reservado a gerencia tradicional. Este surgimento das organizações autoadministrativas, representa a transição do gerenciamento tradicional para liderança nas organizações modernas. Diante disso, faz-se um questionamento qual a importância do papel do pedagogo empresarial destacando a importância do trabalho Coach dentro das organizações? Quais os desafios? Como utilizar o Coaching como ferramenta para potencializar as aprendizagens dentro do ambiente organizacional?

Nessa perspectiva, o pedagogo empresarial é o profissional com competências e habilidades capaz de alinhar de maneira integrada os processos e estratégias organizacionais ampliando as possibilidades de desenvolver a inteligência emocional e o capital intelectual dentro das empresas. Pois, atualmente o mundo dos negócios exige cada vez profissionais preparados e o coach tem um papel de grande relevância para desenvolver e capacitar gestores e colaboradores para promover mudanças dentro do ambiente organizacional.

## **Metodologia**

Para elaboração desse trabalho foi utilizada uma pesquisa bibliográfica e de campo de caráter qualitativa e descritiva. A pesquisa bibliográfica como sendo a busca de uma problematização de um projeto de pesquisa com base nos referenciais já publicados, possibilitando ao pesquisador fazer uma análise e discussões com relação as contribuições culturais e científicas. Sendo assim, constitui-se uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador conhecimentos teórica no campo científico contribuindo para a elaboração de trabalhos originais e pertinentes.

---

<sup>6</sup> José Carlos Libâneo, Pedagogia e Pedagogos, para quê? (São Paulo: Cortez, 2010), 33.

<sup>7</sup> Maria Luíza Marins Holtz, Lições de pedagogia empresarial (MH Assessoria Empresarial Ltda. Sorocaba SP, 2006).

Quanto ao método qualitativo Minayo define como:

é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Embora já tenham sido usadas para estudos de aglomerados de grandes dimensões, as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos<sup>8</sup>.

A pesquisa foi realizada em empresas multinacionais e Nacionais com filiais no estado de Pernambuco aqui especificadas como empresa A, empresa B, empresa C e empresa D. Elas encontram-se instaladas no Município de Jaboatão dos Guararapes.

A **empresa A** atua no setor de massas alimentícias, bolachas e biscoitos, atualmente tem uma linha com mais de 100 produtos, com marcas conhecidas no mercado Pernambucano dentre elas: treloso, chocoresco e saltvip. A empresa surgiu em 1993, no município de Jaboatão dos Guararapes, no bairro de Prazeres localizada as margens da BR-101, 213. Ao iniciar suas atividades tinha apenas 30 colaboradores.

Em 2008, a M Dias Branco o maior fabricante de massas e biscoitos da América Latina adquiriu a empresa com 12 fábricas instaladas no Nordeste, Sudeste e Sul do País. A organização emprega diretamente cerca de 2.800 colaboradores, somados as demais unidades da M Dias Branco espalhadas por todo o País.

A última organização escolhida para a realização da pesquisa **empresa B** líder de mercado no segmento que vai desde pães, bolos e barrinhas. Tornando-se sinônimo de qualidade e tradição desde 1939, sendo fundada por Delfim de Almeida Ribeiro como uma padaria no mercado do Rio de Janeiro. Sendo o pioneiro neste setor por ter trazido pela primeira vez o pão de forma tradicional na década de 1950.

Este estudo tem como alvo trazer dados para responder alguns questionamentos com ao Pedagogo Empresarial e Coachig como ferramenta para desenvolver e potencializar as aprendizagens nas organizações. Visando compreender os desafios da organização na valorização dos ativos intangíveis considerando o ser humano seu recurso mais importante, assegurando recursos como eficiência e eficácia para trazer melhores resultados para a empresa. Pois, atualmente as empresas buscam profissionais comprometidos, envolvidos no trabalho, motivados, capazes de liderar, intuitivos e criativos. Somados a isso outras qualidades, habilidades, valores e potencial de seus colaboradores. Este estudo tem como foco analisar como o Pedagogo Empresarial pode utilizar o Coaching como ferramenta para desenvolver e potencializar a aprendizagem dos colaboradores no ambiente organizacional. Trazendo algumas reflexões com base em vários pesquisadores como o desenvolvimento destes conhecimentos pode contribuir para melhorar a comunicação e a relação interpessoal dos colaboradores na empresa. Com o intuito de compreender como o Coach pode ser entendida como uma ideia inovadora e criativa para criar vantagem competitiva para as organizações.

---

<sup>8</sup> Maria Cecília de Souza Minayo, O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde (São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010), 57.

Como método para coleta de dados foi aplicado um questionário aos profissionais do ambiente organizacional com o intuito de ampliar os conhecimentos com relação o Pedagogo Empresarial e Coaching como ferramenta para desenvolver e potencializar as aprendizagens dentro das organizações de sucesso na contemporaneidade.

Os instrumentos utilizados na coleta de dados da amostra alinhados aos objetivos definidos anteriormente com abordagem qualitativa visando analisar algumas questões com relação ao Pedagogo Empresarial pode utilizar o Coaching como ferramenta para desenvolver e potencializar as aprendizagens nas organizações. No qual foi utilizados questionários com 10 questões e entrevistas com profissionais que atuam no ambiente organizacional.

## Resultados e discussão

Dentro do processo corporativo a Gestão do conhecimento é um dos elementos essencial para o desempenho da equipe, pois, ele foca nas estratégias empresariais voltadas para a gestão das competências. Tornando-se o ele entre o conhecimento e a estratégia visando à prática para desenvolver o capital intelectual dos colaboradores. Assim, a capacidade mental possibilita criar coletivamente um processo contínuo de aprendizagem organizacional detectando e corrigindo os possíveis erros dos processos organizacionais. Envolvendo também a avaliação de riscos contribuindo para desenvolver inteligência empresarial desenhando novos rumos e papéis dentro de uma educação corporativa fazendo com que os colaboradores otimize o tempo e possa se adequar as mudanças no ambiente organizacional<sup>9</sup>.

Chiavenato<sup>10</sup> aponta três grandes desafios da Gestão do Conhecimento: Criar uma infraestrutura administrativa do conhecimento, criação de bancos de dados, estações de trabalho. Construir uma cultura de conhecimento, visando ultrapassar barreiras por meio de mecanismos que viabilize a manutenção e desenvolvimento do conhecimento em diversos setores da organização. Dessa forma administrando melhor os resultados, buscando então a melhor de gerir os conhecimentos minimizando os custos sob o impacto econômico.

Esses espaços de aprendizagem coletiva passam a ser reestruturados para se tornarem centralizados, determinados e estratégicos e o resultado esperado é a inteiração do colaborador em aprender estando exposto a pratica, desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade em seu local de trabalho. A aprendizagem torna-se além de continuada, flexível para responder às necessidades do momento atual. Conforme Sveiby<sup>11</sup> o surgimento sobre o conceito de Gestão do Conhecimento ocorreu a partir da década de 1990, pois, este não é simplesmente uma tendência sobre a eficiência operacional, e sim uma estratégia empresarial. Resultante das aplicações dos conhecimentos que integram um processo sistêmico das estratégias da vida organizacional da empresa construindo a identificação e renovação no que diz respeito à Gestão. Algumas empresas já investem em tecnologias para a gestão do conhecimento, com a criação de bancos de dados de conhecimento, facilitando de democratizando o acesso ao conhecimento ao final cada um levava consigo conhecimentos que vale apenas reter e cada novo colaborador trará conhecimentos para agregar ao grupo.

---

<sup>9</sup> Erik Karl Sveiby, A Nova Riqueza das Organizações (Rio de Janeiro: Campus, 1998).

<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato, Comportamento organizacional (Rio de Janeiro: Elsevier, 2010).

<sup>11</sup> Erik Karl Sveiby, A Nova Riqueza das Organizações...



Segundo Heilborn & Lacombe<sup>12</sup> atualmente para ser um líder dentro das organizações é preciso dispor de recursos que são considerados imprescindíveis, visando assim garantir vantagem competitiva no segmento de mercado são eles: o conhecimento e a inovação. Pois, o conhecimento é algo subjetivo que está introjetado no sujeito a partir das experiências vivenciadas.

Na mesma linha, Ribeiro<sup>13</sup> já percebia um ambiente organizacional que requer um trabalhador descrito como: “pensante, criativo, proativo, analítico, com habilidade para resolução de problemas e tomada de decisões, capacidade de trabalho em equipe e em total contato com a rapidez de transformação e a flexibilização dos tempos atuais”.

Esse modelo de gestão precisa ser cada vez mais pensado de maneira a permitir o melhor aproveitamento do tempo e dos recursos que possuem. Tendo como uma das principais características neste no ambiente organizacional é a aprendizagem continuada, que gera as empresas o desafio constante de criar e de manter ambientes de trabalho que privilegiem a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas. O reconhecimento e a importância do papel Coach pelas organizações ocorre a partir da necessidade de gerir seu Capital Intelectual criando constantemente condições de desenvolvimento. Além disso, as pessoas têm necessidades e aspirações pessoais e profissionais que precisam ser supridas, assim a atenção individual faz todo um diferencial, pois em alguns casos torna-se mais eficaz que os treinamentos em grupo.

De acordo com Gil<sup>14</sup> considerando que as pessoas são diferentes entre si, com características próprias elas são interdependentes e comportam-se de acordo com suas crenças e que existe um potencial em cada uma, bem maior do que elas mesmas demonstram ter. Neste sentido, o autor diz que melhor do que ensinar é ajudá-las a aprender, porém o aprendizado precisa ser constante as pessoas e os negócios são inseparáveis. Precisando dessa forma ser estimuladas ao longo de sua trajetória profissional, pois, uma nova economia está surgindo e às empresas precisam de trabalho em equipe. As pessoas precisam ser acompanhadas e o aprendizado deve ser constante dentro do ambiente corporativo procurando desenvolver e manter o equilíbrio sai mais barato ensinar do que trocar colaboradores. Dessa forma é preciso realizar diagnósticos constante sobre o desempenho das pessoas, promovendo feedback aos executivos sobre o comportamento e impacto causado nos outros dentro e fora da organização. Tal ação acrescenta sua consciência, autoestima, melhorando a comunicação com seus subordinados, dependendo de vários fatores e quanto ao nível de competência profissional e do relacionamento interpessoal das pessoas. Gil<sup>15</sup> existem algumas situações que pode identificar a necessidade de um Coaching são elas: quando ocorre a contratação de trainees, períodos de transição, desempenhos gerenciais, fracassos das equipes, decisões pessoais, a ação deste profissional Coach ajuda no desenvolvimento de uma liderança mais efetiva. O Coaching foca nos problemas de desempenho profissional com visando o cumprimento de ações e atividades futuras distinguindo função e ação.

---

<sup>12</sup> Gilberto Luiz José Heilborn e Francisco José Lacombe, Administração: princípios e tendências (São Paulo: Saraiva, 2003).

<sup>13</sup> Amélia Escotto Do Amaral Ribeiro, Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa (Rio de Janeiro: Wak, 2003), 27.

<sup>14</sup> Antônio Carlos Gil, Administração de Recursos Humanos (São Paulo: Atlas, 2000).

<sup>15</sup> Antônio Carlos Gil, Administração de Recursos Humanos...

Assim, a intervenção Coaching pode ser direcionada a qualquer empregado, ele socializa elementos para que o cliente decida se convém mudar, através de aconselhamento aberto e franco. No entanto, vale ressaltar que ele não dá respostas, e sim faz as perguntas para explorar as crenças e valores de forma maiêutica do cliente ao ponto que o próprio coachee responde as próprias questões<sup>16</sup>

No treinamento, os profissionais passam por uma experiência intensa de aprendizado, transformação e aprimoramento através do autoconhecimento e autodesenvolvimento funcionando como um exercício mental utilizando o raciocínio e intuição como elementos desse processo.

Esse trabalho é decidido entre o Coaching e o coachee ambos decidem o número de sessões o local se presencial ou por telefone ou tele conferência, recomenda-se um trabalho de três a seis meses de acordo com o propósito da organização. O Coaching não cria dependência por parte do coachee o maior propósito deste trabalho é criar uma autonomia tornando-o protagonista de sua ação o único responsável pelos resultados futuros. Tentando tornar as pessoas mais autoconfiantes esse processo não parte de terapias, porém ele poderá encaminhar a um especialista da área caso haja a necessidade.

O trabalho Coaching dentro de uma organização não é um investimento barato varia muito de país para país, dependendo da especialidade experiência do Coach, portanto atrativo em termos de custo-benefício, mesmo quando trabalhados apenas com executivos. Este tem como foco os resultados quer seja para o indivíduo ou para a organização sua efetividade fica comprometida quando a organização não possui um programa efetivo de Coaching. Esse processo tem se tornado eficaz para tratar as dificuldades, mudanças questões relacionadas com aprendizagem, e aproveitamento do potencial e talentos das pessoas. Possibilitando a integração dos dois mundos, o mundo do trabalho e o mundo além do limite organizacional. Segundo Gil:

O coaching pressupõe o conhecimento mútuo e a convivência constante, que leva ao entendimento claro, por parte do coach, das habilidades e das necessidades de seu pupilo. Portanto, ter um coach é melhor do que não ter um, mas ter um coach distante, desinteressado e desinformado é a pior alternativa<sup>17</sup>.

Hoje as organizações entendem que mais do nunca gerir seu Capital Intelectual aponta para um constante crescimento e competitividade no mercado de negócios. O maior beneficiado no processo Coaching é a própria organização que passa a ter uma equipe coesa com maior participação e comprometimento, o grande desafio atualmente é fazer com que as pessoas produzam mais e melhor juntas. Nesta perspectiva Gil<sup>18</sup> se faz necessário que o desenvolvimento do processo Coaching seja feito por um profissional que possua habilidades específicas como: paciência, imparcialidade, interesse pelas pessoas, disposição para escutar, responsabilidade, habilidades para comunicar suas ideias com clareza e assegurar-se de seu entendimento, abertura ao diálogo, credibilidade.

---

<sup>16</sup> Antônio Carlos Gil, Administração de Recursos Humanos...

<sup>17</sup> Antônio Carlos Gil, Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais (São Paulo: Atlas, 2007), 295.

<sup>18</sup> Antônio Carlos Gil, Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis...

Muitos desses elementos justificam o interesse por esse profissional, mas a principal contribuição está ligado diretamente a aquisição e ao amadurecimento das competências e da transformação organizacional com a melhoria de desempenho ligado a realidade organizacional, pois quem traça os objetivos deste trabalho coach é a própria organização ao contratar o serviço. O Coaching corporativo se diferencia das outras formas, pois traz no seu enfoque em desenvolver os colaboradores como líderes, enquanto também ajuda os líderes a alcançar os resultados dos negócios. Este profissional está apto a elaborar um plano de ação com base na a situação organizacional da empresa. No entanto, o cliente precisa estar de acordo com a análise feita, este plano pode variar de acordo a situação contemplando alguns itens necessários: visão de futuro, resultados esperados, análise da discrepância entre o real e o esperado, identificação das competências requeridas, ações a serem implementadas, prazos, pessoas envolvidas e acompanhamento.

Gil<sup>19</sup> há tempos atrás as empresas desenvolviam de forma lenta gradualmente os colaboradores tinham tempo para se adequar as mudanças culturais e filosóficas. Nos dias atuais, esses processos ocorrem de forma mais rápida e muitas vezes dificultam os processos de aprendizagem, mesmo assim obriga o sujeito a mudanças bruscas precisando dar respostas novas em prazos curtos. Entretanto, é preciso levar em consideração que cada indivíduo tem seu tempo sua maturação, os microfatores internos e externos podem ser fatores determinantes para o desenvolvimento do trabalho Coaching.

O coach é muito mais que um chefe ele é dotado das seguintes características: Libera o potencial, motiva, foca no processo ouve e ensina a resolver problemas, compartilha a responsabilidade, dirige as pessoas, ouve e ensina a resolver problemas, compartilha a responsabilidade e serve as pessoas. Segundo Gil<sup>20</sup> “Não basta ser chefe, tem que ser coach”.

Gil<sup>21</sup> aponta as finalidades do Coaching dentro do ambiente corporativo dentre elas estão: desenvolver o potencial de trabalho, auxiliando a perceber com maior facilidade as oportunidades e a se libertar das limitações. Dando então o apoio para gerenciar o próprio medo, por meio dos questionamentos devidos e paradigmas.

Podendo então definir objetivos e estabelecer metas e assegurar que estejam na direção correta. Apoiando a descoberta das competências necessárias para o melhor desempenho e sua avaliação de forma objetiva. Auxiliando dessa forma a superar os obstáculos, atitudes, crenças ou condutas que possam interferir no andamento profissional. Daí a importância de desenvolver e manter uma relação para dar e receber feedback para que os colaboradores estejam motivados buscando sempre melhorar a qualidade e o desempenho profissional<sup>22</sup>.

Fornecendo suporte à percepção de suas deficiências profissionais, auxiliando na correção da conduta no trabalho e encorajando o crescimento pessoal e profissional. Diante das pressões globais que as organizações têm que enfrentar observa-se que há um impulsionamento na necessidade de aprendizagem por parte dos indivíduos que são

---

<sup>19</sup> Antônio Carlos Gil, Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis...

<sup>20</sup> Antônio Carlos Gil, Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis...

<sup>21</sup> Antônio Carlos Gil, Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis....

<sup>22</sup> Antônio Carlos Gil, Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis....

os responsáveis por empreender essas modificações, nessa perspectiva o processo de aprendizagem inicia-se a partir da aprendizagem individual, seguida pela aprendizagem grupal e organizacional. Diante das modalidades de intervenção organizacionais está o Coaching.

No processo Coaching corporativo este profissional ajuda os colaboradores nas empresas a melhorarem e maximizar o seu desempenho e a sua produtividade a melhorar a eficiência das equipes, diante desses desafios o Coach se preocupa com habilidades, atitudes e internalização de conceitos pelos liderados, mais há também a preocupação de desenvolver as competências desejadas pela organização.

Esse treinamento por competências é baseado num mapeamento prévio das competências que serão essenciais ao sucesso organizacional, porém essas competências organizacionais devem ser definidas de maneira clara e objetiva para serem entendidas por todos os envolvidos, a partir desta definição, estabelecem-se os programas de treinamentos e aperfeiçoamento para todos os envolvidos.<sup>23</sup>

A educação corporativa não está associada apenas em conjuntos de salas de aula, mais em estruturas organizacionais que permitem a criação e sistematização de uma cultura de aprendizagem continua, utilizando várias ferramentas teóricas e práticas na produção deste conhecimento associado ao próprio recurso intelectual e pessoal da empresa, onde os funcionários aprendem uns com os outros, e em conhecimentos sistematizados por meios de manuais, tutoriais e orientações esses processos de desenvolver pessoas visa mudanças, crescimentos e avanços oportunizando um aprendizado continuo entre aprendizado e a prática<sup>24</sup>.

O trabalho Coach com o foco no desenvolvimento profissional traz benefícios diretos e indiretos a todos envolvidos com a organização os clientes internos e externos. Numa pratica reflexiva não apenas dizer o que fazer, mais ensinar o que se deve ser feito estimulando-o a reflexão prontamente a internalização de saberes pertinentes a sua pratica respeitando o tempo de cada um em desenvolver suas habilidades.

Fazendo com que a pessoa a ser orientada sinta-se inclinada a seguir as orientações se o conseguir demonstrar, pelo seu próprio comportamento, as qualidades que gostaria que ela desenvolvesse. No processo coaching é essencial valorizar o bom desempenho, e criticar o baixo desempenho, deixando claro os pontos fortes e fracos mostrando onde e como precisam melhorar. Assim, as pessoas têm uma melhor aceitação sobre as críticas, sem assumir uma postura defensiva, se elas forem feitas num contexto positivo e de ajuda.

Estabelecendo uma relação em que a comunicação é efetiva com uma escuta ativa, no qual torna-se fundamental na relação de coaching. Porém, é preciso mostrar a pessoa que é capaz de compreender o ponto de vista do outro, como também o impacto que esse comportamento pode provocar dentro do ambiente organizacional, antes de lhe dar orientações sobre a forma de melhorá-lo.

---

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato, Capital humano das organizações (São Paulo: Ed. Elsevier, 2009).

<sup>24</sup> Vivian Maerker Faria, Manual de carreira: identifique e destaque o talento que existe em você (São Paulo: Saraiva, 2009), 191.

O gestor de coach tem um papel relevante para estimular e incentivar os colaboradores a ter uma perspectiva de futuro profissional, em virtude de sua vivências profissionais e seu posicionamento privilegiado com o intuito promover as transformações no ambiente organizacional.

De acordo com Gil<sup>25</sup> nos cenários atuais marcado pela globalização e competitividade cada vez mais surge à necessidade das empresas sobreviverem e manter-se no mercado competitivo, dinâmico e exigente. Essas mudanças organizacionais deflagram processos de mudança dos indivíduos. Neste contexto, o Coaching corporativo surge como uma ferramenta poderosa para direcionar e oferecer soluções e alavancar competências, melhorar a produtividade das equipes, estimularem o desenvolvimento de habilidades, melhorarem o engajamento dos colaboradores e aumentar o lucro das empresas.

Dessa forma, se faz necessário que as empresas desenvolvam seus colaboradores, fazendo com que estes busquem formas de aperfeiçoamento dentro da organização. O autor esclarece que a ferramenta Coach é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que aperfeiçoa a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais a curto e logo prazo como um facilitador do aprendizado. Gil:

Esse termo vem sendo muito utilizado nas empresas, não necessariamente para designar um cargo, mas um papel profissional: o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal<sup>26</sup>.

Esse termo tem a sua origem no campo esportivo, sendo utilizado para demonstrar o papel do técnico. A função do Coach é incentivar e ajudar as pessoas a alcançarem melhores resultados no desenvolvimento de novas habilidades, embora nem sempre tenha sido ele próprio campeão ou mesmo um atleta, é, portanto um profissional que se compromete dentro de uma organização, apoiar pessoas que visam alcançar determinado resultado.

No entendimento de Chiavenato<sup>27</sup> o termo Coaching é um relacionamento que envolve o líder e o subordinado o coachee, o aprendiz a desenvolver a impulsionar suas potencialidades. Neste relacionamento o Coach lidera, guia, aconselha, desenvolve e estimula aponta uma direção para o aumento de conhecimento, melhorar o que já se sabe e aprender coisas novas alavancando o conhecimento já existente.

O coaching parte da criação de metas desejada pelo cliente, abrangendo diversos setores dentro da organização, com o intuito de maximizar e potencializar os resultados da empresa. Determinando os objetivos a serem alcançados, porém, não há um período determinado para atingi-los.

Objetivando trazer dados para o melhor entendimento da temática abordada a tabela 1 traz os resultados com relação aos investimentos, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores das empresas pesquisadas.

---

<sup>25</sup> Antônio Carlos Gil, Administração de Recursos Humanos...

<sup>26</sup> Antônio Carlos Gil, Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis....

<sup>27</sup> Idalberto Chiavenato, Capital humano das organizações (São Paulo: Ed. Elsevier, 2009).

## 1 - Há quanto tempo a sua organização investe no trabalho de desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores?

Investimento do trabalho e desenvolvimento	Freq.	(%)
Dias	0/5	10%
Meses	0/5	10%
Anos	0/5	80%

Tabela 1  
Investimento do trabalho e desenvolvimento.  
Fonte: Autoria Própria, 2017.

Com relação ao investimento do trabalho e desenvolvimento ao questionar aos profissionais das empresas pesquisadas 10% dos entrevistados disseram dias, 10% responderam meses e 80% responderam anos. Observa-se que o conhecimento tem sido uma arma poderosa para que as organizações obtenha vantagens competitivas para se manterem no mercado. O treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Segundo Chiavenato:

No contexto organizacional atual, onde tudo é considerado como recurso, seja material, financeiro e tecnológico, grandes empresas têm adotado o princípio de que o ser humano é o recurso mais importante, capaz de assegurar o bom uso dos demais recursos com eficiência e eficácia. Para garantir o crescimento e a perpetuidade da empresa, faz-se necessário investir no seu desenvolvimento<sup>28</sup>.

A tabela 2 - traz dados sobre a formação coaching:

## 2- Você possui alguma formação específica de coaching?

Formação coaching	Freq.	(%)
Sim	0/5	10%
Não		45%
Pretende buscar	0/5	45%

Tabela 2  
Formação Coaching  
Fonte: Autoria Própria, 2017

Ao questionar aos profissionais que participaram desse estudo se eles tem alguma formação específica de Coaching 10% disseram sim, 45% disseram não e 45% disseram que pretendem buscar formação específica. Conforme dados coletados constata-se que a maioria dos profissionais que participaram da pesquisa ainda não possuem formação específica de Coaching para colocar em prática essa ferramenta no ambiente organizacional. O foco principal do Coaching é o planejamento das ações e a supervisão dos processos para obter os resultados que se pretende alcançar. Então o sucesso da organização depende diretamente do desempenho e formação da sua equipe, isso implica em grandes responsabilidades por parte dos líderes e gestores. Então o Coaching traz grandes benefícios como melhor percepção dos processos, autoconhecimento,

<sup>28</sup> Idalberto Chiavenato, Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (Rio de Janeiro: Elsevier, 2008), 4.



melhor gerenciamento de tempo e produtividade, planejamento com metas bastante claras. Melhorando de maneira significativa as relações interpessoas e a comunicação dentro do ambiente organizacional.

A tabela 3 aponta dados sobre a importância do trabalho coach dentro do ambiente organizacional.

### 3 - Você conhece ou já ouviu falar sobre a importância do trabalho do Coach dentro de uma organização?

Importância do trabalho coach	Freq.	(%)
Sim	0/5	100%
Não	0/5	0

Tabela 3  
Importância do trabalho Coach  
Fonte: Autoria Própria, 2017

Ao questionar se os profissionais pesquisados conhecem ou já ouviu falar sobre a importância do trabalho Coach 100% dos profissionais pesquisados disseram sim. “O coach é um guia, um acompanhante, num processo de “soprar brasas” colaborando na identificação e superação de obstáculos no desenvolvimento e crescimento do coachee”<sup>29</sup>. A excelência é cada vez mais o objetivo desejado das organizações. Trabalhar neste sentido é olhar para todas as componentes da estrutura organizacional. É desenvolver estratégias orientadas para os resultados e o impacto desses resultados. Não apenas os resultados técnicos e econômicos, mas também os resultados ao nível da satisfação dos colaboradores e, sobretudo dos clientes.

A tabela 4 apresenta resultados sobre o Atendimento coach e desenvolvimento Staff.

### 4- A organização em que você trabalha já contratou algum atendimento ou serviço de um Coach para agregar conhecimento e autodesenvolvimento ao Staff? Se não! Existe o interesse de implementá-la?

Atendimento coach e desenvolvimento Staff	Freq.	(%)
Utiliza	0/5	20%
Já utilizou	0/5	60%
Nunca	0/5	20%
Sim		
Não		

Tabela 4  
Atendimento coach e desenvolvimento Staff  
Fonte: Autoria Própria, 2017

<sup>29</sup> Leonardo Wolk, Coaching: el arte de soplar brasas (Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 2009).

Ao questionar se as organizações já contrataram algum atendimento ou serviço de um Coach 20% disseram que utiliza 60% disseram que já utilizou e 20% disseram nunca. É essencial que os gestores se conscientizem o desenvolvimento das competências agregadas ao conhecimento visando atender as demandas da organização. Dando ênfase à importância aos colaboradores para se tornarem protagonistas das transformações necessárias dos processos organizacionais visando um melhor desempenho dos resultados.

A tabela 5 traz resultados sobre os modelos de gestão e as competências que visam o desenvolvimento humano no ambiente organizacional.

**5 - Os atuais modelos de gestão por competências ganharam força, o *coaching* apareceu como opção para o desenvolvimento humano muito utilizado dentro das organizações. Diante desta análise você detectou a necessidade de um trabalho coach dentro do Staff da organização que você trabalha? Se positivo houve receptividade da análise por parte da direção da empresa?**

Modelos de gestão	Freq.	(%)
Sim	0/5	100%
Não	0/5	
Sim	0/5	
Não	0/5	100%

Tabela 5  
Modelos de gestão  
Fonte: Autoria Própria, 2017

Ao questionar sobre os modelos de gestão por comportamentos se o coaching surgiu como opção para o desenvolvimento humano detectou a necessidade de um desenvolver um trabalho coach dentro do Staff na organização 100% dos profissionais disseram sim, 100% disseram não. Embora a direção de algumas empresas que participou da pesquisa seja inovadora e jovem, nem todas estão com a mente muito aberta para o Coaching, por achar um custo elevado.

A tabela 6 aponta os resultados obtidos na coleta de dados com relação as tendências para a certificação das empresas e qualidade da gestão.

**6 - Diante das tendências atuais de mercado uma organização que possui algum tipo de certificação de qualidade sinaliza a concorrência internacional que se preocupa com a padronização adequada de seus produtos, o que rende a ela uma imagem de comprometimento e seriedade. A sua organização possui certificações internacionais ou nacionais da gestão da qualidade?**

Certificação e gestão de qualidade	Freq.	(%)
Sim	0/5	10%
Não	0/5	90%
Já se encontra em processo de certificação	0/5	0

Tabela 6  
Certificação e gestão de qualidade  
Fonte: Autoria Própria, 2017

Ao questionar se as organizações possuem certificações internacionais e nacionais da gestão da qualidade 10% disseram sim e 90% disseram não. De acordo com o último relatório publicado pela ISO, existem 1,1 milhão de certificados ISO 9001 emitidos ao redor do mundo, os quais estão distribuídos em 184 países.

O real valor da ISO 9001 permanece na sua implantação, e seus benefícios dependem disso. Duas diferentes companhias certificadas podem ter diferentes práticas de gerenciamento da qualidade nas suas rotinas diárias e, assim, podem obter diferentes benefícios. Nesse contexto, é importante que se identifiquem os fatores críticos a fim de se contribuir para uma implantação efetiva.

<b>Avaliação de desempenho</b>	Freq.	(%)
<b>360 graus</b>	0/5	
<b>Coaching Assessment</b>	0/5	
<b>Autofeedback</b>	0/5	<b>100%</b>
<b>Teste de Sistemas Representacionais</b>	0/5	
<b>Avaliação de Perfil Comportamental</b>		<b>100%</b>

Tabela 7  
Avaliação de desempenho  
Fonte: Autoria Própria, 2017

Ao questionar sobre as ferramentas de avaliação de desempenho e de que forma o Capital Intelectual aparece explícita no ambiente organizacional 100% dos profissionais pesquisados disseram autofeedback e que esse reflete diretamente na avaliação do perfil comportamental. As avaliações e as análises dos processos corporativos são realizados por diretores e gestores a partir do seu perfil profissional.

Abrangendo o processo como um todo, porém não há uma regra específica para avaliar as ações estratégicas dos colaboradores, contudo deve haver um período para que seja implementada as ações que visam um melhor desempenho da organização a partir do feedback recebido anteriormente. Pois, o sucesso dos projetos requer o empenho e comprometimento de toda equipe de todos os setores para que se obtenha os resultados e ganhos esperados.

A tabela 8 refere-se aos dados obtidos na pesquisa com relação ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

**8- Você acredita que diante do trabalho realizado pela empresa com o foco no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores essas ações têm refletido no crescimento da mesma? Comente se achar necessário:**

Treinamento e desenvolvimento	Freq.	(%)
<b>Sim</b>	0/5	<b>90%</b>
<b>Não</b>	0/5	<b>10%</b>

Tabela 8  
Treinamento e desenvolvimento  
Fonte: Autoria Própria, 2017

Ao questionar aos profissionais se eles acreditam que os trabalhos realizados pelas empresas com foco no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores refletem no crescimento das empresas 90% disseram sim e 10% disseram não. É notável que mesmo a empresa não valorizando explicitamente a valorização do capital humano, os próprios colaboradores sentem a necessidade de estarem se atualizando, é contribuição para o capital intelectual. A partir do momento em que a empresa investe em capacitação dos colaboradores, ela ganha, pois estes ficam mais preparados e determinados para exercer suas funções e ficam mais focados em seu crescimento dentro da organização.

O novo modelo de gestão voltado para a valorização do capital humano tem o seu foco não só nas competências, no desenvolvimento individual e no conhecimento, onde o indivíduo é incentivado a gerir sua carreira, desenvolvendo habilidades e atitudes, gerando ganhos organizacionais, onde o comprometimento com seu desempenho, frente à nova realidade visa recompensar seus esforços individuais. Com o maior investimento nas áreas de RH e na gestão de pessoas, onde os valores da empresa são semelhantes ao de seus colaboradores. A atualização de conhecimentos e a entrega para o alcance de objetivos pessoais, emocionais e profissionais, soma-se a percepção de que essa relação com a organização lhe agrega valor humano.

A tabela 9 traz dados com relação à capacidade reflexiva dos colaboradores expostos ao conhecimento.

**9- Atualmente os colaboradores expostos ao conhecimento, e com o aumento da capacidade reflexiva eles hoje almejam mais por altos salários, ou qualidade de vida no trabalho e fora dele?**

Capacidade reflexiva	Freq.	(%)
Altos salários	0/5	50%
Qualidade de vida	0/5	50%

Tabela 9  
Capacidade reflexiva  
Fonte: Autoria Própria, 2017

Com relação ao aumento da capacidade reflexiva dos colaboradores em decorrência do conhecimento eles almejam salários mais altos e melhor qualidade dentro e fora do ambiente organizacional os profissionais 50% disseram sim e 50% disseram não. Então é possível constatar que há uma forte relação com o outro. Porém, os mesmos salientaram que existe uma espécie de aliança, o mercado exige cada vez mais conhecimento dos seus interessados, na descrição é nítido que buscam perfis generalistas, embora acabem ficando sempre com os especialistas. Então quanto mais conhecimento tem o colaborador em tese terá mais chances de ter um cargo com maior salário e conseqüente mais qualidade de vida dentro das suas perspectivas do que para o mesmo vem a ser qualidade de vida. Ao mesmo tempo profissionais muito qualificados podem ser notados pelo mercado como acima das necessidades ou expectativas e podem ter dificuldade de se inserir na realidade do maior salário, podem ser percebidos como uma ameaça. Em oposição tem também aquele que abre mão do bom salário para ter maior disponibilidade para si mesmo e seus ideais. Lima:

As organizações precisam investir mais em seu quadro de pessoal, é esperado que neste século as empresas evoluam em virtude do conhecimento adquirido e gerenciado, preparando-se para mudanças rápidas e que as vezes são inesperadas. O ato de agregar conhecimento é contínuo, principalmente na era em que vivemos, a era da informação, o capital intelectual é um diferencial e condição de sobrevivência para um mundo tão competitivo. Assim, a gestão do conhecimento atrai mudanças para as empresas e propõe a implementação de processos simples e ágeis no qual o conhecimento esteja registrado e disponível a todos os envolvidos. Ela precisa funcionar como um canal de compartilhamento e disseminação da informação<sup>30</sup>.

A tabela 10 traz dados sobre a Gestão de Pessoas e dinamização dos processos no ambiente organizacional.

### 10 - Segundo Chiavenato (2004) quando nas organizações os processos de Gestão de Pessoas são dinâmicos e interativos os colaboradores trabalham mais e melhor?

Gestão de Pessoas	Freq.	(%)
Sim	0/5	100%
Não	0/5	0

Tabela 10  
Gestão de Pessoas  
Fonte: Autoria Própria, 2017

Com relação à Gestão de Pessoas na concepção de Chiavenato quando são dinâmicos e interativos 100% dos profissionais disseram sim. Com base nos resultados constata-se que o dinamismo no processo de gestão contribui para que os colaboradores se sintam valorizados resultando no melhor desempenho de suas funções. Entretanto os mesmos resultaram que embora todas as organizações são dinâmicas mas nem todas conseguem promover a interação permanente, enquanto meio de gerar o compartilhamento, a reciprocidade. E isso traz um distanciamento não contribui positivamente para a cultura educacional. A gestão de pessoas quando conduzida corretamente, ela tornando-se uma ferramenta imprescindível para garantir vantagem competitiva, pois a realização pessoal e profissional dos colaboradores traz grandes benefícios para a organização.

Lacombre:

O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Renata Fernandes de Oliveira Lima, Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Poderosa (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011).

<sup>31</sup> Francisco José Masset Lacombre, Recursos Humanos: princípios e tendências (São Paulo: Saraiva, 2005), 362.

## **Considerações finais**

A gestão de pessoas é uma área sensível e dependente do contexto de cada organização, não depende unicamente de uma simples definição. Pois, comportamento organizacional reflete diretamente nas ações situacionais que implicam em diversos aspectos que envolvem a Cultura Organizacional, a Estrutura Organizacional, as Características do contexto, o Negócio da Organização, a Tecnologia utilizada, os Processos internos e outras variáveis a considerar.

Nesse contexto, surge o Coaching como uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aprendizado dos indivíduos e das equipes. Tendo também o reconhecimento e a importância do papel Coach pelas organizações ocorre a partir da necessidade criando constantemente condições de desenvolvimento. Além disso, as pessoas têm necessidades e aspirações pessoais e profissionais que precisam ser supridas, assim a atenção individual faz todo um diferencial, pois em alguns casos torna-se mais eficaz que os treinamentos em grupo.

Tudo isso unido e orientado cria um valor agregado de forma contínua para todos os membros da instituição, então a valorização do conhecimento proporciona uma vantagem competitiva no mercado. Contudo, esta filosofia administrativa deve combinar boas práticas em Gestão do conhecimento como uma cultura de aprendizagem organizacional no sentido de melhorar o desempenho dos negócios.

Então, o líder Coach surge como um profissional apto para estimular a liderança integrada, onde estuda o espaço antes reservado a gerência tradicional. Este surgimento das organizações autoadministrativas, representa a transição do gerenciamento tradicional para liderança nas organizações modernas. Como forma de propor aos colaboradores novos espaços como também funções diferentes como nos sugere alguns estudiosos que abordam essa temática citadas neste estudo. Dentre elas estão: Rotação de cargo, Posição de assessoria, Aprendizagem prática, Atribuição de comissões, Participação em seminários externos, Exercícios de simulação, Treinamentos fora da empresa, Estudos de casos, Jogos de empresas, Centros de desenvolvimento e o Coaching.

## **Referências**

Almeida, Marcus Garcia. Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referencias. Rio de Janeiro: Brasport. 2006.

Chiavenato, Idalberto. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

Faria, Vivian Maerker. Manual de carreira: identifique e destaque o talento que existe em você. São Paulo: Saraiva. 2009.

Gil, Antônio Carlos. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 2000.



O pedagogo empresarial e coaching como uma ferramenta para desenvolver e potencializar as aprendizagens... pág. 311

Gil, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. 2007.

Heilborn, Gilberto Luiz José e Lacombe, Francisco José. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva. 2003.

Holtz, Maria Luíza Marins. Lições de pedagogia empresarial. MH Assessoria Empresarial Ltda. Sorocaba SP. 2006.

Lacombe, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva. 2005.

Libâneo, José Carlos. Pedagogia e Pedagogos, para quê? São Paulo: Cortez. 2010.

Lima, Renata Fernandes de Oliveira. Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Poderosa. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011.

Lopes, Izolda, Trindade, Ana e Cadinha, Márcia. Pedagogia empresarial: formas e contextos de atuação. Rio de Janeiro: Wak. 2011.

Minayo, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. São Paulo: Hucitec-Abrasco. 2010.

Ribeiro, Amélia Escotto do Amaral. Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo. Rio de Janeiro: Wark. 2010.

Sveiby, Erik Karl. A Nova Riqueza das Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Wolk, Leonardo. Coaching: el arte de soplar brasas. Buenos Aires: Gran Aldea Editores. 2009.

## CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.