

## O PROCESSO DE COACHING NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS ESSENCIAIS PARA OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

Maria Clara Lopes Santos Gonçalves<sup>1</sup> (PROVIC - UNIT), e-mail:  
mclara1999l@gmail.com;

Sérgio Ricardo Pereira Accioly<sup>2</sup> (Orientador), e-mail:  
sergio.rpereira@souunit.com.br.

Centro Universitário Tiradentes<sup>1</sup>/Gestão de Recursos Humanos/Maceió, AL.

6.02.01.00-2 Administração de Empresas 6.02.01.05-3 Administração de Recursos Humanos

**RESUMO: Introdução:** A Administração de Recursos Humanos é uma área que passa por mudanças e transformações constantes, desde a Era da Industrialização Clássica até o cenário mundial em questão, que se trata da Indústria 4.0 da Tecnologia da Informação. Atualmente, o Gestor de Pessoas obtém novos papéis e atividades nas organizações que requerem competências comportamentais específicas. A metodologia de Coaching, através de suas técnicas e ferramentas, pode ser um dos aparatos de aprendizagem utilizados para o desenvolvimento desses profissionais. **Objetivo:** Este trabalho tem por objetivo realizar uma pesquisa bibliográfica acerca do processo de *Coaching* e da evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH), visando apresentar uma nova possibilidade de ferramenta para o desenvolvimento dos comportamentos necessários para a atuação dos Gestores de Recursos Humanos. **Metodologia:** Este é um estudo de revisão bibliográfica onde foram utilizados livros e sites de busca, como Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES, através das palavras-chave: *coaching*, competências, gestão de pessoas, comportamentos, aprendizagem e organizacional. **Resultados:** Como resultado dessa pesquisa, verificou-se a capacidade de liderança e de comunicação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, administração de conflitos, resolução de problemas, iniciativa, habilidade de motivar e focar, comprometimento, comportamento ético, visão holística e foco em resultados como competências comportamentais fundamentais para a administração dos 6 (seis) Subsistemas da Gestão de Pessoas: o processo de agregar pessoas; o processo de aplicar pessoas; o processo de recompensar pessoas, o processo de desenvolver pessoas, o processo de manter pessoas; e o processo de monitorar pessoas. Em relação ao desenvolvimento desses comportamentos, o *Coaching* Executivo é uma metodologia inovadora voltada ao mundo empresarial, que vem ganhando visibilidade nos últimos tempos e trabalha as necessidades e metas individuais e organizacionais simultaneamente. Algumas

---

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Tiradentes – Unit-AL.

<sup>2</sup> Professor dos cursos de Administração e Gestão de Recursos Humanos. Titular da disciplina de *Coaching e Mentoring*. Mestre em Gestão de Empresas.

das ferramentas do *Coaching* consiste em perguntas poderosas ou eficazes, ferramentas de mapeamento do estado atual, ferramentas de projeção do estado desejado, ferramentas de construção de planos de ação, atividades, Programação Neurolinguística (PNL) e entre outras. O diferencial dessa metodologia é justamente a proatividade do *coachee*, no caso o Gestor de Recursos Humanos, que se torna o responsável pela tomada de decisão e seu autodesenvolvimento, o que apenas enaltece o seu papel de agente de mudanças. **Conclusão:** Portanto, a utilização do processo de *Coaching* em conjunto com as outras ferramentas de aprendizagem, como *mentoring*, treinamentos, cursos, eventos, jogos empresariais, dinâmicas e benchmarking contribuem para o desenvolvimento contínuo das competências tanto técnicas quanto comportamentais dos Gestores de RH/Pessoas, levando-se em consideração as mudanças e transformações nos âmbitos tecnológico, econômico, político, cultural, estrutural e organizacional e da requisição de novas competências que tragam vantagens competitivas profissionais e organizacionais.

**Palavras-chave:** coaching, comportamentos, gestão de pessoas.

**ABSTRACT: Introduction:** The Human Resource Management is an area that undergoes constant changes and transformations, from the Age of Classical Industrialization to the world scenario in question, which is Industry 4.0 of Information Technology. Today, People Manager gets new roles and activities in organizations that require specific behavioral skills. The Coaching methodology, through its techniques and tools, can be one of the learning devices used for the development of these professionals. **Objective:** This work has as objective a bibliographic research about the Coaching process and the evolution of Human Resource Management (HRM), aiming to present a new possibility of tool for the development of behaviors necessary for the performance of Human Resources Managers. **Methodology:** This is a literature review study were used books and search sites, such as Google Scholar and CAPES Periodicals Portal through the keywords: coaching, skills, people management, behaviors, learning and organizational. **Results:** As a result of this research, leadership and communication skills, interpersonal relationships, teamwork, conflict management, problem solving, initiative, ability to motivate and focus, commitment, ethical behavior, holistic view and focus on results were found to be fundamental behavioral competencies for administration of the 6 (six) People Management Subsystems: the process of aggregating people; the process of applying people; the process of rewarding people, the process of developing people, the process of keeping people; and the process of monitoring people. Regarding the development of these behaviors, Executive Coaching is an innovative methodology focused on the business world, which has been gaining a recent visibility and addresses individual and organizational needs and goals simultaneously. Some of the Coaching tools consist of powerful or effective

questions, current state mapping tools, desired state projection tools, action plan building tools, activities, Neuro Linguistic Programming (NLP) and more. The differential of this methodology is precisely the proactivity of coachee, The Human Resources Manager, who becomes responsible for decision making and self-development, which only extols his role as change agent. **Conclusion:** Therefore, the use of the Coaching process in conjunction with the other learning tools such as mentoring, training, courses, events, business games, dynamics and benchmarking contribute to the continuous development of both technical and behavioral skills of People Manager, taking into account the changes and transformations in the technological, economic, political, cultural, structural and organizational areas and the request for new competences that bring professional and organizational competitive advantages.

**Keywords:** behaviors, coaching, people management.

#### Referências/references:

BARBOSA, Ediane Eduardo Gomes do A. Aguiar; ALVARÃES, Alberto. O Profissional de Recursos Humanos e as suas Competências Estratégicas para o Negócio. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, pp. 297-313, jul. 2017. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/390>>. Acesso em: 12 out. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, Roberto. **Competências Comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

LANGE, Amanda; KARAWEJCZYK, Tamára. Coaching no Processo de Desenvolvimento Individual e Organizacional. **UnilaSalle Editora**, Canoas, [S.v.], n. 5, pp. 39-56, abr. 2014. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1495/1046>>. Acesso em: 12 out. 2019.

MARION, Arnaldo. **Manual de Coaching: guia prático de formação profissional**. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, Mentoring e Counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Rosane de Souza; PASSOS, Elisete Silva. O Papel do Gestor na Motivação dos seus Colaboradores. **Cairu em Revista**, Cairu, [S.v.], n. 2, pp. 33-41, jan. 2013. Disponível em: <[https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013\\_1/03\\_PAPEL\\_GEST\\_MOT\\_COL\\_33\\_41.pdf](https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2019.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de Pessoas nas Organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 81-86, jan. 2005. Disponível em: <<http://www.revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268/222>>. Acesso em: 13 out. 2019.

THE EXECUTIVE COACHING FORUM. **O Manual Do Coaching Executivo: princípios e diretrizes para uma parceria de coaching bem sucedida**. Tradução de Ana Teresinha Passarella Coelho. 4. ed. São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/654903-O-manual-do-coaching-executivo.html>>. Acesso em: 13 out. 2019.