

O PAPEL DO COACHING E MENTORING NA POTENCIALIZAÇÃO DE RESULTADO DOS GESTORES: UMA ANÁLISE METODOLÓGICA DE FILMES¹

Ana Paula Maciel Martins Silva

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaulamartins983@gmail.com

Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos

Orientadora do trabalho. Professora do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

Cláudio Roberto Vaz Teixeira

Co-orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: claudio@unipam.edu.br

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo geral desenvolver por meio de estudos teóricos a pertinência do *coaching* e *mentoring* para as empresas, de forma a evidenciar de que maneira esses processos influenciam nas tomadas de decisões para potencialização de resultados favoráveis e expressivos para a organização. Para a realização desta pesquisa, foram adotados os métodos de revisão de literatura e análise metodológica, que possuem como objetivo expor por meio de referenciais teóricos o assunto da pesquisa e a análise de um método de como chegar a um determinado fim, respectivamente. O principal objetivo desta pesquisa foi compreender como técnicas relacionadas ao crescimento pessoal e profissional desenvolvem perspectivas que auxiliam nas tomadas de decisões dentro da organização.

PALAVRAS-CHAVE: *Coaching. Mentoring.* Gestão. Resultados.

ABSTRACT: The objective of this study was to develop, through theoretical studies, the relevance of coaching and mentoring to companies, in order to show how these processes influence decision making in order to achieve favorable and expressive results for the organization. the methods of literature review and methodological analysis were adopted, with the objective of exposing, through theoretical references, the subject of the research and the analysis of a method of how to reach a certain goal, respectively. The main objective of this research was to understand how techniques related to personal and professional growth develop perspectives that help in making decisions within the organization.

KEYWORDS: *Coaching. Mentoring.* Management. Results.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Estudos de caso, do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

1 INTRODUÇÃO

A constante necessidade de desenvolvimento profissional nas empresas traz à atualidade técnicas que podem ser traduzidas como crescimento tanto profissional quanto pessoal. É o caso do *coaching* e do *mentoring*. Esses dois processos possuem características distintas, porém estão ambos voltados para superação de limites e o alcance de objetivos.

As organizações buscam em toda sua história alcançar resultados que possibilitem sua sobrevivência no mercado. Os gestores então necessitam estar em constante atualização acerca do ambiente, já que este vive em incessante mudança.

Surgem então técnicas que aliadas ao trabalho desses gestores possibilitam em determinados prazos um alcance ainda maior de resultados e objetivos antes pré-estabelecidos.

O profissional que aplicará determinada técnica será detentor de conhecimentos específicos voltados para a área em que se almeja priorizar o desempenho e sendo um fator responsável pela motivação e como forma de obtenção de aprendizado organizacional de forma a alavancar o desempenho não só da própria organização, mas como pessoal também.

O objetivo geral deste estudo foi desenvolver por meio de estudos teóricos a pertinência do *coaching* e *mentoring* para as empresas, de forma a evidenciar de que maneira esses processos influenciam nas tomadas de decisões para potencialização de resultados favoráveis e expressivos para a organização.

Os objetivos específicos foram propor por meio de estudos bibliográficos as teorias referentes ao tema como *coaching* e *mentoring*, gestão de pessoas, gestão por competências e gestão por resultados; e comparar fundamentos por meio de análise de casos, tendo como base filmes relacionados ao tema.

Pensando na profundidade do contexto citado anteriormente, é que pensou-se ser a escolha deste tema importante. Tanto para a sua autora que pretende continuar atuando na administração de empresas futuramente, já que pode construir um olhar mais analítico sobre o assunto. Quanto para acadêmicos em Administração que podem ter um trabalho para objeto de estudo de elevada importância. Como para o Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM que pode contar em seu acervo com um estudo que buscou ser bem debatido teoricamente.

Tendo em vista que, buscou-se esclarecer os entremeios que compõem o assunto proposto que é tão importante para todos que se encontram inseridos de alguma forma em um ambiente organizacional e que quando se fundamenta na potencialização de resultado dos gestores permite que a dinâmica organizacional seja favorável para o desenvolvimento da empresa e dos indivíduos que nela trabalham.

2 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO ATUAL

Gestão de pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2009). De acordo com Duarte (2011) a gestão de

peças é o “capital humano de uma organização “e o “somatório de técnicas de administração como pesquisas, treinamento, gerenciamento e desenvolvimento das pessoas de uma organização. A gestão de pessoas compreende as áreas de recrutamento e seleção; registros e serviços; administração e avaliação; treinamento e desenvolvimento de pessoal.” (DUARTE, p.554 ,2011).

Gestão de pessoas também pode ser nomeada como área de Recursos Humanos, a qual teve início no século XX com os precursores da Escola de Relações Humanas: Elton Mayo (1880-1949) e Kurt Lewin (1890-1947). Segundo Chiavenato (1987) a Escola das Relações Humanas surgiu para se opor aos preceitos da Teoria Clássica. Essa teve como base a Psicologia e Sociologia Industrial e pregava a organização informal, motivação e necessidades humanas básicas, dinâmica de grupo, comunicação, liderança etc.

Atualmente os modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas são sempre únicos, motivadas por uma imensidade de casualidades históricas de cada organização (MASCARENHAS, 2009). Em conformidade com Garcia (2014), o atual modelo de gestão surge como a solução para as demandas que exigem excelência nas organizações.

Para Ribeiro (2012) o atual modelo dos recursos humanos está inserido num contexto no qual é necessário um constante treinamento e desenvolvimento de seus profissionais, para as atuais atividades que desenvolvem, visando sempre um melhor desempenho futuramente. Ainda segundo Ribeiro, o gestor deve manter-se em dedicação integral ao trabalho desempenhado, sendo dotado de características como, por exemplo, a coragem do poder de decisão, uma visão ampla do negócio e agilidade na resolução de problemas, qualidades estas que se tornam cada vez mais indispensáveis.

3 LIDERANÇA NA ATUALIDADE

Segundo Maximiano (2011):

liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. (MAXIMIANO, p.256,2011).

Ainda conforme o autor a liderança é vista como uma relação de influência, onde o líder é visto como uma figura dominante dotado de uma competência que possibilita o poder de influenciar outras pessoas.

Conforme Gracioso (2009) liderança requer proatividade, que pode ser interpretado como a iniciativa de realizar tarefas ou funções que fujam do contexto básico, mas que podem beneficiar a todos. Aos líderes cabem a função de guiar a equipe em meio a inquietação das mudanças organizacionais que são constantes e ajudar a equipe a entender e superar as adversidades propostas. Para agir de tal maneira deve compreender o comportamento humano desempenhando um papel de suma importância em ambientes de mudanças.

Em concordância com Gracioso (2009) o líder organizacional é capaz de alinhar e conduzir os liderados aos objetivos propostos pela organização, reconhecendo e sabendo valorizar os esforços de cada indivíduo e trabalhando com o método de meritocracia. É necessária uma comunicação eficaz com os mais diferentes níveis hierárquicos da organização e até mesmo com pessoas externas à organização sendo capaz de estabelecer e possibilitar futuramente alianças sólidas e concretas.

Gracioso ainda desmente alguns mitos antes estabelecidos que se referem a liderança, como por exemplo, que acredita-se que os líderes já nascem com uma predisposição genética oferecendo-lhes essa característica, onde na verdade qualquer pessoa pode desenvolver essa habilidade, sendo uma construção do ser. Há também discursões sobre o carisma. Na verdade essa aptidão ajuda no processo de liderança, mas não é considerado como um fator indispensável. O autor ainda ressalta que as habilidades pessoais podem ser consideradas mais importantes na liderança, sendo visto como importante o relacionamento humano e o poder de persuasão.

Em consoante com Maximiano (2011) existem dois estilos básicos de liderança que podem ser denominados utilizando os termos autocracia e democracia. O líder autocrático está mais preocupado com a tarefa do que com as pessoas, impõe que seja realizado determinada tarefa não consultando sua equipe, sua atenção é voltada para o desempenho e economia de custos, trabalha com metas, preocupa-se com a avaliação e desempenho de seus funcionários e mantém certa distância de sua equipe. Já o líder democrático acredita que deve-se criar um ambiente saudável no qual os indivíduos sintam-se confortáveis, sua atenção é voltada para o funcionário ou para o grupo, solicita opiniões ou sugestões da sua equipe, é sociável e defende e apoia os seus funcionários.

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O termo competência tem origem da palavra em latim *competere* que significa aptidão para cumprir alguma tarefa ou função. A pessoa competente é definida segundo Reinbold e Breillot (1993, p.18) como sendo aquela que “enfrenta regularmente situações imprevistas e variadas do contexto no qual ela evoluiu”. Sendo assim ela interfere nas ações ao qual participa e ao mesmo tempo aprende com elas. (BERGAMINI, 2012).

De acordo com Ferreira (2015) as competências organizacionais necessitam de uma aprendizagem coletiva, tendo o envolvimento por parte dos indivíduos e consequentemente o comprometimento em determinada tarefa. Quando o autor se refere ao aprendizado de determinada organização, ele indica que os profissionais que na empresa atuam são capazes de aprender, desenvolver e colocar em prática as competências adquiridas.

Ainda para o autor, as competências organizacionais podem ser classificadas em básicas e essenciais. As competências básicas representam situações necessárias, mas não o bastante para que estas alcancem uma vantagem competitiva no mercado. A competência básica apenas a iguala a concorrência, não demonstra um diferencial competitivo. Já a competência essencial pode ser vista como essencial, quando possui

um valor visível para o cliente, aumentando sua diferenciação em relação a concorrência.

5 COACHING E MENTORING

O termo *coaching* surgiu pela primeira vez na época medieval onde era usado para se referir a figura do cocheiro, o homem que conduzia a carruagem (*coche*). Nesta era os cocheiros também eram responsáveis por treinar os cavalos que puxavam as carruagens. A palavra *coach* vem do inglês e significa treinador. A figura do treinador tem por objetivo motivar e incitar o seu cliente a atingir determinado objetivo pré-estabelecido. Para Oliveira (2015, p.4) o *coaching* “é a atividade de consultoria e aconselhamento em uma abordagem, geralmente confidencial, entre o consultor – treinador -e a pessoa que está sendo treinada, visando seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional, com resultados previamente negociados e estabelecidos”.

Existem diferentes abordagens para o processo de *coaching*, as quais para Oliveira são mais aplicadas no âmbito profissional:

Coaching de negócios que se refere a consolidar um processo estruturado, lógico e incorporado de capacitar e motivar os profissionais para os objetivos empresariais estabelecidos, incluindo o esforço no delineamento de estratégias criativas e diferenciadas. O *coaching* de executivo que se preocupa com a evolução profissional de um executivo de uma empresa específica, podendo considerar, entre outros assuntos: crescimento na carreira, transferência de emprego, desempenho profissional, pensamento estratégico, coordenação e motivação de equipes. (2015, p.7)

Coaching é definido como o processo que utiliza de técnicas e ferramentas para que a pessoa possa desenvolver determinadas habilidades ou resultados tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Já o termo *coach* pode ser visto como o profissional que possui treinamento e é detentor de determinar competências que permitem alcançar determinada resultância. Há ainda o *coachee* que é o indivíduo que vivencia cada uma das etapas do *coaching*.

O *coaching* auxilia na consolidação de um processo estruturado e lógico a fim de motivar e capacitar os profissionais que estabelecem um objetivo, incluindo o esforço no alcance de estratégias para consolidar o propósito. (OLIVEIRA, 2015).

A figura do mentor teve sua origem na Grécia Antiga onde era considerado como um conselheiro, professor ou um amigo com sabedoria. O *mentoring* pode ser visto como

uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional, com larga experiência e forte sustentação teórica e prática – o mentor -, auxilia um pessoa com menores experiência e conhecimento – o mentorado – em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. (OLIVEIRA, 2015, p.11).

Novamente o autor retrata que as origens do *mentoring*

estão correlacionadas a um vazio que se observava, pela perda, progressiva e acumulativa, de conhecimentos importantes para a empresa. Isso porque importantes profissionais, com elevados níveis de conhecimentos- gerais e específicos- e de experiência efetiva podem deixar a empresa, por desligamento, morte, doença ou qualquer outra questão e a empresa pode ficar na mão. (OLIVEIRA, 2015, p.13).

Os autores ainda classificam o processo de *coaching* como transformacional, pois provoca uma mudança no comportamento do indivíduo, sendo assim o gestor será um fator de mudança entre sua equipe a fim de provocar o comprometimento no cumprimento de metas e tarefas. O *coaching* ainda pode ser considerado como coeficiente para a mudança dentro da organização.

Normalmente o processo de *mentoring* é desenvolvido e aplicado em um período de tempo de médio ou longo prazo. Esse processo caracteriza-se como algo mais prático, pois o mentorado precisa aprender e entender como é realizada determinada tarefa, envolvendo transferências de conhecimento. Envolve debate das questões técnicas do assunto discutido, esclarecendo dúvidas que possam ser pertinentes ao tema ou outras questões que possam estar direta ou indiretamente ancoradas ao conteúdo principal. O mentor exerce forte liderança sobre o mentorado tendo uma visão global acerca das atividades que podem se realizar com o foco do tema analisado. (OLIVEIRA, 2015).

Oliveira (2015) considera que no processo de *mentoring* as pessoas tendem a evoluir de forma natural, quando passam a ensinar e compartilhar conhecimento com outros indivíduos, pois nesse instante passam a preparar-se para exercer com qualidade a função estabelecida. Até mesmo ao preparar outra pessoa o mentor pode aprender conhecimentos e experiências por meio de debates que possui com seu mentorado, estabelecendo assim uma relação mútua na qual todos os envolvidos tendem a ganhar com o processo.

Ainda em consonância com o autor um princípio básico do *mentoring* é voltado para uma propensão mais interativa, onde as pessoas interagem e ajudam umas às outras, contribuindo para um processo de evolução e desenvolvimento.

6 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto para este estudo inicialmente utilizou-se uma pesquisa bibliográfica. Por meio desta pesquisa foram apresentados dados teóricos sobre temas como liderança, gestão por competências, teoria comportamental, *coaching* e *mentoring*, valendo-se de autores renomados como Chiavenato, Maximiano, Dutra, Lacombe, Ribeiro, Mascarenhas, Oliveira dentre outros, e dissertações.

Conforme Marconi (2002), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia publicada atinente ao tema de estudo, desde publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc. Sua intenção é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que está escrito a respeito de algum tema.

A pesquisa foi também descritiva. Conforme Roesch (1999), a pesquisa descritiva é usada para identificar e impetrar informações a respeito de características de certo problema ou questão, relevada pelos desígnios aludidos no trabalho.

Quanto à abordagem a pesquisa foi qualitativa, para Malhotra (2001) este tipo de pesquisa propicia melhor visão e compreensão do contexto do problema. Foi utilizada também uma pesquisa documental, pois realizou-se uma análise de alguns casos retratados em (03) filmes para a aquisição de um entendimento de como se estabelece a ética, os valores e a responsabilidade social nas organizações. Os filmes eleitos foram: O homem que mudou o jogo; Gênio Indomável e Em boa companhia. Para a escolha dos filmes, adotou-se o critério de significância e relação junto ao tema pesquisado, haja vista que a pesquisa baseada na análise metodológica dos filmes foi fundamental para qualificar os resultados devidos ao uso das técnicas mencionadas.

Conforme Vergara (1997, p. 46), a investigação documental é a feita em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: “registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, *video-tape*, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros”.

6.1 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção é dedicada a apresentar os dados obtidos na pesquisa documental empreendida. Efetivou-se uma análise de alguns casos retratados em filmes para aquisição de um entendimento de como o papel do *coaching* e *mentoring* pode potencializar o resultado e desempenho dos gestores de empresas.

A presente pesquisa foi realizada com o intuito de alcançar o objetivo geral esclarecendo por meio de estudos teóricos a relevância do *coaching* e *mentoring* dentro das empresas como fator potencializador no desempenho dos gestores, de forma a demonstrar os aspectos positivos na dinâmica organizacional.

Para elencar os dados, primeiramente foi selecionado filmes que considera-se pertinentes ao tema. Logo após dedicou-se a assisti-los, com o objetivo de compreender a proposta dos autores, buscando seletar os conteúdos que respondesse as questões do presente estudo.

6.2 RESULTADOS

1º Filme: O homem que mudou o jogo

Direção: Bennett Miller

Nome Original: Moneyball

Ano: 2011

Duração: 133 min

País: EUA

Classificação: 10 anos

Gênero: Biografia/Drama/Esporte

O documentário O homem que mudou o jogo conta a história real de Billy Beane, gerente geral do time de beisebol Oakland Athletics, na Filadélfia, USA. O cenário é o ano de 2001, onde após a perda pro New York Yanekees na pós-

temporada e com a saída de seus principais jogadores o time enfrenta ainda uma crise financeira.

Em uma reunião de negócios Billy conhece o economista Peter Brand, que através de dados estatísticos projeta meios de avaliar o desempenho de cada jogador. Ao perceber a oportunidade e potencial do jovem, Billy o contrata para ser seu assistente.

Ao trazer a ideia de escolha de jogadores por meio de dados estatísticos, os olheiros do time rejeitam e desaprovam o pensamento de Billy. Mesmo com todos desacreditando de Billy e Peter, os dois conseguem contratar jogadores baseados na porcentagem de rendimento deles.

No início da temporada, o Oakland joga mal, sendo esse mais um motivo para muitas pessoas dentro e fora continuarem desacreditando e apontando o método como um fracasso.

Entretanto, Billy não desiste e realiza algumas modificações na formação do time, que melhora consideravelmente, batendo um recorde na liga americana de beisebol de vitória consecutiva em 20 jogos. Apesar do grande sucesso que o Oakland fez na temporada, ele perde para o Minnesota Twins na pós-temporada. Mesmo desapontado com a derrota, Billy pôde demonstrar que o método adotado foi de grande ajuda para o time.

Lição do filme – O homem que mudou o jogo: A ideia central do filme gira em torno de uma pessoa ser capaz de criar suas próprias oportunidades para alcançar resultados não somente para si próprio, mas visando uma coletividade. Billy foi capaz de contratar jogadores desacreditados, treiná-los e transformá-los, sendo o objetivo comum de todos, a vitória.

Este, portanto é o grande objetivo do processo de *coaching*; materializar as mudanças, sem perspectivas passadas. A mudança ocorre a partir do momento em que a pessoa decide tomar uma ação.

Ao tomar uma decisão que venha acarretar um erro ou uma frustração, Marion (2017) comenta que “não existem erros, apenas resultados”. Ainda segundo o autor

uma forma de superar esse medo é compreender que o erro é o significado que damos a uma escolha que produziu um resultado. Resultados são fruto de escolhas que fazemos. Se não quero mais certo tipo de resultado, preciso fazer novas escolhas. Isso anula o efeito punitivo do erro e o recondiciona de maneira pedagógica, como parte de um processo de crescimento e aprendizado (MARION,2017, p. 40)

O personagem principal empenhou-se de tal forma no seu propósito, que foi capaz de mudar todas as perspectivas e mudar o pensamento de quem estava desacreditando do potencial do time.

O foco para o autor Marion

não significa necessariamente que vai conseguir, mas é interessante. Uma atitude assim pode mudar totalmente sua vida. Pessoalmente, considero que na vida existem três coisas fundamentais. Uma delas é a escolha que fazemos em tudo, a segunda é a nossa estratégia de vida que viabilizará o que pretendemos realizar e a terceira é a graça divina, que também é conhecida como sorte ou destino (2017, p. 34).

2º Filme: Gênio Indomável

Direção: Gus Van Sant

Nome Original: Good Will Hunting

Ano: 1997

Duração: 126 min

País: EUA

Classificação: 14 anos

Gênero: Drama

O filme *Gênio Indomável* retrata a história de Will Hunting, um jovem que ao decorrer da trama revela-se com uma inteligência extraordinária. Will é um jovem problemático com diversas passagens pela polícia e que vem de uma juventude conturbada. Tudo muda quando o então zelador de uma universidade consegue solucionar um difícil teorema de matemática exposto em um quadro negro no corredor da instituição de ensino.

O renomado professor da universidade Gerald Lambeau começa então a se interessar pela genialidade de Will, que nesse momento da trama está preso por ter se envolvido em uma briga. Gerald consegue tirar Will da cadeia, mas o jovem precisa seguir duas condições: uma delas é se encontrar com o professor toda semana para a realização de estudos e a outra é ter encontros com um terapeuta.

O rapaz concorda com a proposta, porém mantém uma postura dificultosa de interação com os profissionais terapeutas que lhe são sugeridos. Gerald então se recorda de seu amigo psicólogo Sean Maguire, que consente entrar no caso.

O decorrer do enredo começa então a transforma-se quando o psicólogo, por meio de reflexões e questionamentos consegue influenciar no modo como Will se mantém frente aos acontecimentos em sua vida. Isso influencia nas decisões que o protagonista toma a partir de então.

Lição do filme – Gênio Indomável: Observa-se no filme o questionamento que o protagonista possui a sentido da vida, do amor e da sociedade. Tal discussão é colocada em pauta quando o jovem renega o dom incrível que possui e passa a supor o sentido da amizade e da vida. Para Will as amizades definem a sua vida. O personagem estava estagnando-se em virtude de uma amizade, porém seu melhor amigo o faz refletir sobre essa condição, colocando em pauta o incentivo que um amigo pode propor na vida de outra pessoa. Will passa a questionar-se sobre as escolhas que faz em sua vida.

O documentário traz ao público um tema de bastante relevância para gestores e profissionais: a inteligência emocional. De acordo com Goleman (1998, p.337), inteligência emocional “refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.” Pessoas que possuem inteligência emocional conseguem controlar seus sentimentos em face de situações adversas. No filme retratado, Will não é capaz de dominar suas reações e sentimentos quando algo lhe acontece, sendo muitas vezes intolerante com determinadas situações.

O papel de Sean Maguire, psicólogo de Will, é de suma importância para a progressão do personagem. A mentoria que o personagem participa no filme, segundo

Marion (2017, p.9) “funciona como um discipulado, no qual o discípulo observa alguém mais experiente, recebe conselho, orientação e toma o mentor como um modelo”.

Will possui com Sean uma relação de confiança, de entrega. No filme podem-se ver várias vezes uma relação de troca que os dois possuem, onde há um diálogo entre eles, sobre fatos do cotidiano ou até mesmo sentimentos. Will consegue se expressar e expor o seu interior para o seu psicólogo, onde não há nenhuma cobrança. Entre os dois há uma conexão e parceria.

De acordo com Oliveira (2015, p. 14) “pode-se resumir que a importância básica do *mentoring* se concentra na questão da relação orientativa, ou seja, como as pessoas podem interagir – uma ajudando a outra – em um processo evolutivo e sustentado de desenvolvimento pessoal e profissional”.

Nota-se claramente uma evolução no personagem, sendo este um dos principais objetivos do *mentoring*. Will passa a ter um entendimento melhor dos seus sentimentos, aprendendo a lidar com a sua inteligência emocional. Aceita os conselhos do seu mentor e passa a refletir sobre sua condição de vida.

O documentário traz à realidade o importante papel do *mentoring*, que retratado no filme foca na vida pessoal, mas traz consequências positivas para todos os setores da vida de uma pessoa. Proporciona o crescimento e desenvolvimento de habilidades pessoais que facilitam e promovem evolução do ser humano, impactando nas tomadas de decisões tanto profissional quanto pessoal.

3º Filme: Em boa companhia

Direção: Paul Weitz

Nome Original: In Good Company

Ano: 2004

Duração: 109 min

País: EUA

Classificação: Livre

Gênero: Comédia/Drama/Romance

O filme *Em boa companhia* aborda a história de Dan Foreman, 51 anos, diretor de vendas de uma revista que vende cotas para propaganda. A empresa em que trabalha acaba de ser comprada por Teddy K, multimilionário proprietário de um conglomerado financeiro. Dan então acaba perdendo seu cargo para Carter Duryea, um jovem de 26 anos.

Carter que não possui nenhuma intimidade com vendas de anúncios, necessita efetuar cortes na folha de despesa, porém insiste em deixar Dan na empresa. O novo chefe entra afoito no seu novo cargo, certo de que irá realizar aumentos expressivos nas vendas.

Com o desenvolver da trama pode-se perceber que Carter busca se aproximar de Dan, se espelhando em como o executivo é capaz de conduzir sua carreira profissional. Com essa proximidade, Carter começa a enxergar as pessoas através de outro ponto de vista, vendo os colaboradores, não só como números, mas além dos cargos que ocupam.

Carter então percebe que pode se aproveitar da experiência de Dan não só para agregar valor a empresa, mas para si mesmo, o que acaba resultando no aumento das vendas das páginas de publicidade da revista.

O documentário passa ao telespectador a vivência de uma mercado de fusões entre empresas, compras e vendas que visam se importar somente com o lucro e resultado e mostrando que as pessoas são substituíveis sem dar relevância ao papel e importância que cada pessoa desempenha na organização. Para finalizar o filme mostra que outra instituição financeira adquire a revista de esportes, ficando Carter desempregado e Dan acaba percebendo que precisa atualizar-se com a nova geração.

Lição do filme – Em boa companhia: O filme em questão busca a reflexão das relações interpessoais e do auxílio da mentoria para a dinâmica organizacional.

Para Dutra (2015, p.384) “a troca contínua e a mútua agregação de valor são as bases para sustentar relacionamentos e parcerias, para tanto o líder necessita disponibilizar sistematicamente tempo e energia própria e de sua equipe”.

As relações que existem na organização são a base para troca de informações e consequentemente a potencialização de resultados, haja vista que com a comunicação existente entre líder e liderado há um aprendizado correlacionado que permite o desenvolvimento por parte de todos os integrados.

Ainda para Dutra (2015) o uso de técnicas como o *coaching* pode ser utilizado para o desenvolvimento profissional e das habilidades comportamentais que podem ser desenvolvidas. Com o diário de bordo presente nessa técnica o orientando desenvolve um trabalho voltado para as dificuldades encontradas com o seu orientado.

O filme retrata o importante papel do *coaching* e *mentoring*, onde um colaborador que possui uma ampla experiência na área consegue passar ao seu mentorado, técnicas que facilitam a tomada de decisões. Entre eles há uma troca de informações que facilitam essa interação. Carter, que no caso não possui nenhuma experiência na área, consegue com os ensinamentos experientes de Dan, ser capaz de gerar resultados favoráveis e lucrativos para a organização.

7 CONCLUSÃO

Este estudo buscou esclarecer por meio de estudos teóricos a importância do *coaching* e *mentoring* para as empresas, de forma a demonstrar de que maneira estas técnicas podem oportunizar resultados positivos para a dinâmica organizacional.

De modo geral, tanto a literatura estudada, quanto a análise metodológica dos filmes apreciados permitiram compreender que organizações que buscam desenvolver seus colaboradores e agregar conhecimento podem utilizar métodos capazes de desenvolver habilidades e capacidades favoráveis para gerar resultados positivos.

Assim, ao buscar responder de que maneira técnicas como o *coaching* e *mentoring* podem propiciar resultados positivos para a dinâmica organizacional, encontrou-se a seguinte resposta: toda organização que espera por rendimentos positivos e, por conseguinte, obter êxito deve conduzir seus membros a despertar o potencial interno, haja vista que as pessoas são a engrenagem que movem a empresa para a lucratividade. As técnicas apresentadas possibilitam o conhecimento interno de

cada ser, fazendo o orientado refletir sobre as ações que possa vir a tomar, não só como gestor, mas como parte fundamental de uma organização. Assim, qualquer ação, dentro e fora, de uma organização se torna reflexo do desenvolvimento de uma empresa. Abordar a reflexão pessoal de decisões tomadas no cotidiano se torna de suma relevância, já que é o cerne desses processos refletir sobre as decisões de uma maneira mais estruturada. As empresas são reflexos da atitude de seus gestores que, ao se atentar para o desenvolvimento de habilidades voltadas para a inteligência emocional e desenvolvimento pessoal e profissional podem determinar o rumo do empreendimento.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional: edição compacta** / Luís César G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole.2014. 494 p.

DUARTE, Geraldo: **Dicionário de administração e negócio**. São Paulo, 2011.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, Arnaldo. **Manual de coaching : guia prático de formação profissional**. São Paulo: Atlas, 2017.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégia de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração** / Antônio Cesar Amaru Maximiano. 8. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling : um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

REINBOLD, M. F.; BREILLOT, J. M. Gerenciar competência na empresa. Paris: Harmattan, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisas em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.