

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

WENDELL DA SILVA ARAÚJO

***COACHING* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Natal

2013

WENDELL DA SILVA ARAÚJO

**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA
NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Maria da Penha M. Medeiros, M. Sc.

Natal
2013

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Araújo, Wendell da Silva.

Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações/ Wendell da Silva Araújo. – Natal, RN, 2013.
93f. : il.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria da Penha M. Medeiros.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Liderança - Desenvolvimento – Monografia. 2. Coaching – Monografia. 3. Líder coach – Monografia. I. Medeiros, Maria da Penha M. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.3

WENDELL DA SILVA ARAÚJO

**COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA
NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada e aprovada em 21 de junho de 2013, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Maria da Penha M. Medeiros – UFRN
Orientadora

Patrícia Whebber Souza de Oliveira – UFRN
Examinadora

Leandro Trigueiro Fernandes – UFRN
Examinador

Dedico esta pesquisa e este trabalho a toda mulher e a todo homem na terra que busca se conhecer melhor, embarca no processo interno de mudança e evolução contínuas e contribui para a evolução do outro, propiciando uma sociedade mais justa e um mundo melhor para viver.

AGRADECIMENTOS

A construção de um trabalho ou ideia nova parte de um desejo de crescimento e de mudança, e influenciado por pessoas que encontramos e experiências a que nos submetemos em vários momentos da vida. Assim, é naturalmente justo que eu agradeça a algumas pessoas e experiências que me inspiraram, cada um a seu modo, para que eu chegasse à concepção deste trabalho.

Agradeço a meu pai, por todas as experiências e aprendizados, e que, juntamente com minha mãe, me apoiam e se alegram com meu crescimento.

Agradeço a meu amigo Humberto Fonseca, que certo dia me despertou para um novo olhar sobre mim mesmo.

Agradeço a todos os grandes mestres e anjos de guarda, como gosto de chamar, que passaram e continuam passando em todas as etapas da minha vida. Estes sempre estão me trazendo de volta para o meu caminho.

Um agradecimento especial à minha Professora Mestre Maria da Penha, pela contribuição com a alegria, simplicidade e empolgação com a pesquisa.

Aos meus especiais amigos Renan Costa e Elaine Machado que tanto me ajudaram na fase final deste trabalho. E outros amigos também especiais que se esforçaram para compreender momentos em que tive que me privar de suas companhias.

A todos os meus amigos, colegas e pessoas com quem já tive contato, pela experiência única compartilhada, eu também agradeço.

Sem eles essa pesquisa não seria possível. Assim, eu agradeço, e muito, aos meus queridos colegas e amigos *coaches* e líderes que contribuíram com suas respostas à pesquisa. E a todos os amigos que insistiram em querer participar da pesquisa mesmo não fazendo parte do público-alvo.

Agradeço também a todos aqueles que acreditam em mim, e a mim confiam alguns momentos importantes de suas vidas para que, juntos, cocriemos novas ideias.

“Minha mãe não irá criar o bebê, apenas ajudá-lo-á a nascer e tentará diminuir a dor do parto. Ao mesmo tempo, se ela não tirar o bebê, logo ele irá morrer, e igualmente a mãe morrerá!”

Sócrates, pai da maiêutica

RESUMO

No atual mundo dos negócios, as organizações estão enfrentando dificuldades para se adaptar e sobreviver. As organizações precisam de novos líderes com capacidades e habilidades que venham a influenciar, motivar e desenvolver novas pessoas para um novo modelo de organização. O desenvolvimento da liderança toma, então, atenção principal como investimento para mudanças organizacionais e comportamentais necessárias. Assim surge o *coaching*, ferramenta muito utilizada para o desenvolvimento da liderança nas organizações. E o objetivo deste trabalho é discutir sobre até que ponto e em que aspectos o *coaching* pode contribuir para este desenvolvimento da liderança. Para isto, foi utilizada uma pesquisa qualitativa com 11 líderes em organizações brasileiras que passaram por um processo de *coaching* e 13 *coaches* que tiveram como seus clientes, líderes. Todos questionados sobre suas percepções a respeito da utilização do *coaching*. Verificou-se nos resultados que os aspectos mais citados foram o desenvolvimento de capacidades e habilidades pessoais, como o relacionamento interpessoal e a comunicação, contribuindo no desenvolvimento do líder e sua melhora nas relações com a equipe e resultados para a organização. Conclui-se então que o *coaching* se mostra como uma ferramenta muito eficaz no desenvolvimento da liderança nas organizações, desenvolvendo no líder, as capacidades e habilidades necessárias à sua função e inclusive trazendo resultados de produtividade e lucratividade para a organização. Com isso, o investimento no *coaching* para o desenvolvimento da liderança apresenta-se como adequado e recomendável.

Palavras-chave: *Coaching*, liderança, desenvolvimento da liderança, líder *coach*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O processo de <i>coaching</i>	32
Gráfico 1: O <i>coaching</i> é parte integrante da gestão do desempenho	39
Gráfico 2: Sobre a utilização do <i>coaching</i>	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Objetivos das questões aplicadas.....	43
Tabela 2: Categorias de respostas dos líderes à questão 1	46
Tabela 3: Categorias de respostas dos líderes à questão 2	48
Tabela 4: Categorias de respostas dos líderes à questão 3	49
Tabela 5: Categorias de respostas dos líderes à questão 4	50
Tabela 6: Categorias de respostas dos líderes à questão 5	52
Tabela 7: Categorias de respostas dos líderes à questão 6	53
Tabela 8: Categorias de respostas dos <i>coaches</i> à questão 1.....	54
Tabela 9: Categorias de respostas dos <i>coaches</i> à questão 2.....	56
Tabela 10: Categorias de respostas dos <i>coaches</i> à questão 3.....	57
Tabela 11: Categorias de respostas dos <i>coaches</i> à questão 4.....	58
Tabela 12: Categorias de respostas dos <i>coaches</i> à questão 5.....	60
Tabela 13: Categorias de respostas dos <i>coaches</i> à questão 6.....	62
Tabela 14: Resumo de destaques nas respostas	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO	13
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUA EVOLUÇÃO.....	18
2.1.1 Contexto histórico	18
2.1.2 Necessidade de mudanças em relação às pessoas	20
2.2 LIDERANÇA.....	21
2.2.1 Pequeno histórico	21
2.2.2 Conceito de liderança	22
2.2.3 Características da liderança	23
2.3 <i>COACHING</i>	26
2.3.1 Necessidade do <i>coaching</i>	26
2.3.2 Histórico do <i>coaching</i>	27
2.3.3 Conceituação de <i>coaching</i>	28
2.3.4 Objetivos do <i>coaching</i>	31
2.3.5 Modelo simples de <i>coaching</i>	32
2.3.6 O profissional de <i>coaching</i>	33
2.3.7 Técnicas do <i>coaching</i>	34
2.4 RELAÇÃO ENTRE <i>COACHING</i> E LIDERANÇA	35
2.4.1 Autoconhecimento	35
2.4.2 Desenvolvimento da liderança	35
2.4.3 Liderança <i>Coach</i>	37
2.4.4 Papel do <i>coach</i>	38
2.4.5 <i>Coaching</i> corporativo	38
3 METODOLOGIA	41
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	41

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA	42
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 INFORMAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DAS RESPOSTAS DOS LÍDERES ...	45
4.1.1 Motivos que levaram o líder a buscar o <i>coaching</i>.....	46
4.1.2 O que especificamente foi trabalho no <i>coaching</i>.....	47
4.1.3 Como atuou o <i>coaching</i>.....	49
4.1.4 Mudanças internas no líder	50
4.1.5 Resultados gerais observados	51
4.1.6 Reflexos na equipe e organização	52
4.2 INFORMAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DAS RESPOSTAS DOS COACHES.	54
4.2.1 Motivos que levaram o líder a buscar o <i>coaching</i>.....	54
4.2.2 O que especificamente foi trabalho no <i>coaching</i>.....	55
4.2.3 Como atuou o <i>coaching</i>.....	57
4.2.4 Mudanças internas no líder	58
4.2.5 Resultados gerais observados	59
4.2.6 Reflexos na equipe e organização	61
4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DE LÍDERES E COACHES.....	63
5 CONCLUSÕES	66
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A.....	71
APÊNDICE B.....	72
APÊNDICE C	73
APÊNDICE D	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Partindo da premissa de que há uma necessidade natural de sobrevivência de todos os organismos e sistemas vivos, inclusive pessoas e organizações, há então a necessidade de se adaptar para evoluir e evoluir para sobreviver.

Para se adaptar aos novos desafios do mundo moderno, as organizações precisam de novos líderes com capacidades e habilidades específicas para lidar consigo mesmo e liderar novas equipes formadas por novas pessoas que buscam constantemente o seu crescimento pessoal e profissional sem necessariamente ter um compromisso permanente com a organização, mas com sua própria carreira.

Neste contexto surge o *coaching*. Uma ferramenta para o desenvolvimento da liderança nas organizações. O *coaching* é um processo que envolve, pelo menos, duas pessoas: o *coach* (profissional de *coaching*) e o cliente (ou *coachee*). Através de técnicas, perguntas diretivas e tarefas, o *coach* ajuda o cliente a desenvolver suas habilidades e capacidades.

Este trabalho pretende abordar o *coaching* e sua utilização nos processos de atendimento a líderes de empresa, equipe ou grupo de pessoas. Objetivando assim, responder até que ponto o *coaching* pode ajudar no desenvolvimento da liderança nas organizações.

Assim, faz uma contextualização dos desafios das organizações no mundo dos negócios; mostra o histórico, conceito e características da liderança; traz o conceito do *coaching*, como surgiu, suas características, seu uso, seu diferencial em relação a outras técnicas similares e explica o processo básico de *coaching* e suas aplicações nas organizações. E discute as relações do *coaching* com a liderança e de que formas diferentes o primeiro pode ajudar no desenvolvimento do segundo, e seus benefícios nas organizações.

Para embasar a pesquisa, faz uma análise qualitativa de questionários respondidos por treze *coaches*, que trabalham com várias empresas diferentes em vários estados do Brasil atendendo muitas vezes líderes, e onze *coachees*, líderes de equipes ou de organizações em vários estados diferentes do Brasil, com o objetivo de avaliar os resultados do uso do *coaching* no trabalho com líderes e

formação de novos líderes em Empresas Brasileiras.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo da história a humanidade já passou por, pelo menos, três grandes choques que fizeram com que o homem repensasse profundamente seus conceitos. No primeiro deles, Copérnico, o grande astrônomo, provou que a Terra não era o centro do universo como se pensava, mas o Sol. E que existem ainda muitos outros sistemas com incontáveis mundos. O segundo aconteceu quando se acreditava que tudo que se fazíamos era resultado de nossa vontade consciente, até que Sigmund Freud mostrou a existência do inconsciente, maior responsável pelos nossos pensamentos e atitudes (FREUD, 1962). Em 1859, ao publicar o livro “A Origem das Espécies”, Charles Darwin revoluciona o pensamento humano apresentando sua Teoria Evolucionista, afirmando que a evolução das espécies segue uma seleção natural. Assim, os organismos vivos devem se adaptar para sobreviver (FREUD, 1962).

Esses três grandes choques tiraram o homem de uma posição privilegiada e o fizeram perceber que não está sozinho, nem muito menos isolado. Que ele faz parte de um sistema vivo e mais complexo, interna e externamente a ele.

No mundo atual em que vivemos, onde há pessoas que comandam organizações, feitas por pessoas, e trabalhando com o objetivo de oferecer produtos e/ou serviços (de saúde, água e energia, segurança pública, alimentação, diversão, roupa, transporte, informação, educação, entre outros) para pessoas, essas, pessoas e organizações, buscam continuamente se adaptar para sobreviver. Percebe-se ainda a “seleção natural” das organizações que mudam e se transformam para atender uma necessidade de evolução constante.

Assim como todos os organismos vivos, as pessoas e as organizações também fazem parte de um sistema. E nele atuam, consciente ou inconscientemente, interagindo com subsistemas internos e outros sistemas externos. Formando sistemas maiores, sob regras implícitas ou explícitas, para alcançar resultados que, muitas vezes, não fazem parte de sua missão, visão ou objetivo de vida.

Neste trabalho, é abordada uma das principais formas de as organizações

sobreviverem diante de tão novos e grandes desafios de necessidade de adaptação, para acompanhar esta evolução natural das pessoas, da sociedade, das nações e do mundo. E um dos aspectos que entra nessa abordagem é como fazer parte de um sistema vivo e complexo, tendo consciência de si, consciência de seu papel no sistema, consciência de todo o sistema e das forças e interações que nele atuam.

Esta forma é a atenção dirigida à liderança e aos líderes nas organizações, a liderança como principal agente transformador, e o seu desenvolvimento. Destacando-se a utilização das ferramentas do *coaching* como um dos caminhos para o desenvolvimento desses novos líderes que as organizações precisam. Com isso, objetiva-se responder a pergunta: ***Até que ponto o coaching pode contribuir no desenvolvimento da liderança nas organizações?***

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Analisar até que ponto as ferramentas do *coaching* podem contribuir no desenvolvimento da liderança nas organizações, na percepção de *coachees* e *coaches*.

1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar os motivos que levam o líder a buscar o *coaching*;
- Averiguar o que especificamente é trabalhado no processo de *coaching*;
- Identificar formas de a liderança ser desenvolvida no processo de *coaching*;
- Constatar mudanças internas no líder após o processo de *coaching*;
- Verificar os resultados após o processo de *coaching*;
- Observar os reflexos na equipe e organização após o processo de *coaching*.

1.4 JUSTIFICATIVA

Atualmente as organizações enfrentam grandes desafios para lidar com as novas exigências do mundo moderno, como a globalização, mercado aberto e

sem fronteiras, parcerias com fornecedores, relacionamento com os *stakeholders*, logística reversa, crescimento com sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental, melhor relacionamento interpessoal, alcançar melhores resultados, motivar pessoas, entre outros. Surge então a necessidade de se adaptar para sobreviver no mundo dos negócios. E, além disso, aprender. E, aprender a aprender, para evoluir e sobreviver.

A experiência das organizações mostra que um dos principais fatores que fazem a diferença no alcance dos resultados, são seus líderes. Líderes que motivam pessoas, que fazem uma equipe trabalhar unida e focada nos resultados, que dão o exemplo, que inspiram confiança, que sabem contornar as situações de contingência mais complexas. Estes líderes podem fazer a diferença e impedir que uma empresa caia, ou até mesmo fazê-la se destacar entre as outras.

Uma das ferramentas mais utilizadas hoje para o desenvolvimento da liderança nas organizações é o *coaching*. E a profissão de *coach* é uma das que mais crescem nas áreas organizacional e de desenvolvimento pessoal. O *coaching* não é modismo, como muitos podem pensar. É uma poderosa ferramenta de mudança e que vem sendo usada há cerca de 30 anos pelas maiores empresas do mundo. Por isso é também um tema de alta relevância e deve ser do conhecimento de todos.

Com isso, o *coaching* parece ser realmente uma ferramenta indispensável para a sobrevivência das organizações e nas próximas décadas. Além de fazer parte de uma metodologia que usa o pensamento sistêmico, ou visão sistêmica, por considerar, principalmente, não apenas o que está lá fora, mas o que está aqui dentro do ser humano também. Os sistemas mentais que permeiam o sistema maior (SENGE, 2010).

O tema abordado neste trabalho é também inspiração pessoal do pesquisador por creditar ao *coaching* suas principais mudanças que o levaram ao desenvolvimento pessoal e profissional. Motivando-o a fazer a Formação em *Coaching* e hoje mantém relações com vários *coaches* no Brasil e em vários outros países, o que viabiliza este trabalho.

Anualmente no Brasil, é realizado um grande evento chamado Universidade de Verão, desenvolvido e organizado pela empresa Metaforum Internacional – Instituto de Desenvolvimento de Competências. É um grande acampamento de verão onde se reúnem alguns dos melhores *Coaches* do mundo

para dar a formação em *Coaching* Executivo, *Coaching* Sistêmico, *Business Coaching*, *Master Coach*, entre outras ferramentas igualmente poderosas e aplicadas ao *coaching*. Neste evento, onde o pesquisador fez sua formação em *coaching* em 2009, e participa todos os anos desde então, é possível o contato com, além de vários *coaches*, muitos outros profissionais de várias áreas diferentes (como Administradores, Contadores, Engenheiros, Economistas, Sociólogos, Filósofos, Psicólogos, Arquitetos, Artistas, Terapeutas, Professores, Treinadores, Palestrantes, Políticos, Empresários e Estudantes etc.) e muitos líderes de grandes organizações nacionais e multinacionais.

Espera-se então, com esta pesquisa, encontrar as relações do uso do *coaching* com o desenvolvimento da liderança nas organizações. Que características e habilidades da liderança foram desenvolvidas com o *coaching* entre os *coaches* e líderes pesquisados, e que resultados puderam ser verificados no desenvolvimento pessoal e profissional do líder e seus reflexos na equipe e na organização, além dos benefícios e resultados identificados também na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, parte-se de uma contextualização sobre as organizações e sua evolução, discute os conceitos e características da liderança e aborda a história, conceito e características do *coaching*; para finalmente fazer a relação entre o *coaching* e a liderança, tratando do desenvolvimento da liderança e usando o processo de *coaching* com seus benefícios para a organização.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUA EVOLUÇÃO

Neste item, será abordada a evolução das organizações, partindo do seu contexto histórico até a discussão sobre suas necessidades de mudanças em relação às pessoas na atualidade.

2.1.1 Contexto histórico

Desde Taylor e o movimento da administração científica na década de 1900, passando por Henry Ford e a linha de montagem, Fayol e o processo de administração e Max Weber e o tipo ideal de burocracia, todos da Escola Clássica da Administração, temos observado uma rápida evolução nesta ciência que tem pouco mais de 100 anos de existência.

Nesse tempo, a teoria da Administração passa pelo enfoque comportamental, a partir da experiência de Hawthorne, considerando as pessoas como parte mais importante das organizações. Tem-se, no final dos anos 1930, o cientista alemão Ludwig von Bertalanffy, que propôs a Teoria Geral dos Sistemas, evidenciando um enfoque sistêmico ou Pensamento Sistêmico nas organizações (MAXIMIANO, 2008).

É claro que essa evolução se deu na teoria, e em algumas organizações apenas. Na prática, o que observamos são muitas organizações com características muito fortes ainda da Administração Clássica e poucas com características de estarem usando o enfoque comportamental. Raramente se encontrando uma organização usando o Pensamento Sistêmico na sua forma de construir, estruturar e gerir a organização.

“Segundo Bertalanffy, a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão

complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares.” (*apud* MAXIMIANO, 2008, p. 40). Sem, no entanto, que essas abordagens sejam consideradas apenas “objetos-fetiches” da gestão e “matematizadas” para o raciocínio burocrático da empresa, alerta Bendassolli (2009).

Segundo Chiavenato (2002), nos tempos atuais, a informação e o conhecimento estão se tornando cada vez mais importantes. E para as organizações, estes elementos são questão de sobrevivência no mundo dos negócios. Com isso, aumenta cada vez mais nas organizações a dependência do desempenho e competência das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento.

O conhecimento não é apenas a nova moeda do capital intelectual, mas o núcleo do sucesso organizacional. E desse conhecimento depende o desempenho de pessoas e equipes, e este conduz o desempenho da organização.

Ainda segundo Chiavenato (2002), essa importância que é dada hoje ao capital intelectual, gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências e habilidades, não foi sempre assim. A cada momento histórico da sociedade, as organizações precisavam adotar medidas diferentes, dentro de seu conhecimento à época, para que a força de trabalho produzisse: durante muito tempo, a “melhor maneira de fazer” de Frederick Winslow Taylor, noutro momento, a linha de montagem de Henry Ford, em outro, as células de produção da Volvo, depois, a fábrica enxuta da Toyota e a Gerência da Qualidade Total de W. Edwards Deming. Estes sistemas permitiam, em suas épocas, que a força de trabalho tivesse bom desempenho, sem a necessidade do desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e habilidades específicas excepcionais. Porém, nesses sistemas, um indivíduo altamente capacitado poderia representar uma ameaça para a força de trabalho tradicional, pois o papel do trabalhador era apenas servir ao sistema.

Nas organizações atuais, um indivíduo altamente capacitado provoca e alavanca o sucesso de todo o sistema. Assim, o sistema é que tem que servir ao trabalhador. O sistema deve gerar todas as condições necessárias para que o trabalhador gere resultados e agregue valor à empresa.

Como o mundo dos negócios está mudando rapidamente, as organizações estão exigindo novos valores, novos relacionamentos e novas práticas administrativas. Onde as pessoas são o seu maior ativo e maior passivo. O segredo

do sucesso está nas pessoas, sem as quais organizações não podem existir. Na Era da Informação, o conhecimento assume o papel de principal fator de produção (CHIAVENATO, 2002).

2.1.2 Necessidade de mudanças em relação às pessoas

Os fatores de sucesso que predominaram no século passado eram a produção em escala, definição clara das responsabilidades, divisão do trabalho e controle através da hierarquia. E que os fatores de sucesso que estão predominando no início do século XXI são a rapidez na resposta ao cliente, capacidade de aprender e mudar tanto da organização como dos seus participantes, mobilização integrada com iniciativa e participação, e criatividade para mudar rapidamente.

Entretanto, segundo Ashkenas e Ulrich (*apud* CHIAVENATO, 2002), para garantir esses novos fatores, as organizações precisam reconfigurar as fronteiras que separam as pessoas: as fronteiras verticais, com os níveis hierárquicos, títulos e *status*; as fronteiras horizontais, com as paredes internas que dividem a empresa em grupos, departamentos e unidades de negócios; as fronteiras externas que separam a empresa de seus fornecedores, clientes e comunidade; e as fronteiras geográficas que são as paredes culturais de diferentes países e regiões.

O conceito atual de empresa é envolvente e integrador, com uma comunicação mais direta e constante entre pessoas que ocupam cargos de chefia e sua equipe, com uma organização funcionando como um sistema aberto e integrado, incentivando o relacionamento com clientes e fornecedores, deixando de ser empresa nacional ou multinacional para se tornarem empresa global. Em geral, pode parecer que a aparente ausência de fronteiras signifique desorganização, mas é essa flexibilidade e permeabilidade que permite à organização responder e ajustar-se pronta e criativamente às mudanças do mundo dos negócios.

Como dizem Ashkenas e Ulrich (*apud* CHIAVENATO, 2002), os novos fatores críticos de sucesso organizacional envolvem a velocidade de resposta ao cliente, flexibilidade para aprender novas competências, funcionar como um todo sistêmico e integrado, ter processos de inovação criativa para acompanhar ou antecipar-se às mudanças e investir no capital intelectual.

Isso implica uma nova maneira de lidar com as pessoas. Os líderes precisam adotar novas maneiras de trabalhar para liderar essa nova organização,

abandonar os antigos métodos de controle e supervisão e privilegiar o compartilhamento de ideias, dotar os subordinados de *empowerment*. “*Empowerment* significa 'atribuir poderes a alguém' e é uma palavra que traduz a prática de transferir poderes de decisão a funcionários individuais e a equipes.” (MAXIMIANO, 2008). Para isso, a liderança pode utilizar quatro alavancadores indispensáveis como: atribuir autoridade para as pessoas poderem tomar decisões, fomentar o acesso à informação em todos os níveis da empresa, recompensar o trabalho bem feito e criar talentos dentro da organização, ajudando as pessoas a desenvolverem as habilidades e capacidades para utilizar a informação e a autoridade (CHIAVENATO, 2002).

Essa nova maneira de lidar com as pessoas, traz à tona a questão da liderança. O líder assume, então, um papel importante para satisfazer à necessidade de mudança da organização.

2.2 LIDERANÇA

Neste item serão colocados os vários aspectos que envolvem a liderança, desde um pequeno histórico e conceito, até algumas de suas características mais recentemente estudadas.

2.2.1 Pequeno histórico

Ao longo do tempo, o homem busca estudar sua história para entender melhor seu passado e aprender com ele, usando esse aprendizado para auxiliá-lo nas questões do presente e buscando promover para si e para os outros um futuro melhor. E no estudo da história dos homens, um dos principais focos são os líderes: os que mais se destacaram no desenvolvimento da humanidade, o que eles fizeram, o porquê fizeram e como fizeram.

A liderança é, assim, objeto de estudo desde o início da escrita. E, com o primeiro livro publicado no mundo, veio à história de um dos maiores, se não o maior líder de todos os tempos que arrebatava multidões e que até hoje tem milhões de seguidores: Jesus.

Muito se tem também na história os estudos dos monarcas, dos filósofos, dos cientistas, dos donos de grandes fortunas, dos Papas, dos Imperadores, dos

Generais de Exército.

A partir do início do estudo da Administração, por volta de 1900, a liderança formal nas fábricas pertencia aos proprietários, presidentes, chefes, diretores, supervisores, com poder autoritário de comandar uma equipe através de ordens e determinações, sem tão pouco se importar com a dimensão humana. Já a partir dos estudos da Escola Comportamental da Administração, a liderança é vista como função importante e estratégica nas organizações, identificada como um dos papéis do Administrador (MAXIMIANO, 2008).

2.2.2 Conceito de liderança

Liderança é a capacidade e habilidade de liderar pessoas. Liderar é fazer junto, indo na frente. É ter a percepção do todo e fazer com que pessoas convirjam para a ação de um objetivo, utilizando da melhor forma possível as capacidades e habilidades de cada um, em prol do bem comum.

Segundo Fiorelli (2009), liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente.

A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo. (MAXIMIANO, 2008, p. 251)

Liderança é a arte de influenciar o comportamento de pessoas na realização de uma meta. Líderes são pessoas significativas para os liderados (FIORELLI, 2009).

Peter Drucker, considerado o Pai da Administração Moderna [...], adverte que [...] a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. (PEREIRA, 2004, p. 9)

Pereira (2004) simplifica então o conceito de liderança ao focar, na citação de Peter Drucker, que se não existem seguidores, não há líder.

Segundo Maximiano (2008), dentre os tipos de liderança mais estudados

ultimamente tem-se, quanto ao estilo, a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas, e quanto às características, a liderança carismática, a liderança transacional e a liderança situacional.

A liderança situacional é uma proposta teórica desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986 *apud* CARDOSO, 2006), que afirmam ser este um modelo que preconiza a não existência de um estilo melhor de liderança, ou seja, que o líder precisa utilizar vários estilos que podem ser adaptados frente às variáveis presentes em cada situação específica.

Algumas habilidades são consideradas essenciais para o exercício da liderança. E dentre elas está o saber ouvir. Para estarem abertos a novas possibilidades, os líderes eficazes investem tempo em ouvir as pessoas. Outra habilidade é o elogio, reconhecimento, aprovação e endosso do trabalho bem feito. Isso funciona como um reforço positivo. O ato de contextualizar é outra habilidade essencial. Contextualizar, neste caso, significa promover um ambiente, um clima, um contexto para as pessoas. Também significa comunicação, clima, inovação. Assim as pessoas se sentem mais seguras. E mais uma habilidade essencial para o exercício da liderança é o ato de desenvolver as pessoas. O líder deve ser comprometido em buscar oportunidades que exijam o máximo das pessoas no sentido de desenvolvê-las e se tornarem bem-sucedidas (GOLEMAN, 2007).

2.2.3 Características da liderança

Com a ideia de encontrar um número finito de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que identificassem um bom líder, as teorias mais antigas definiam traços de personalidade que caracterizassem o líder, como: habilidades para interpretar objetivos, estabelecer prioridades, planejar atividades e delegar responsabilidades, e facilidade em solucionar problemas e orientar pessoas. Essa é a Teoria de Traços de Personalidade. Alguns dos principais traços de personalidade da liderança ou do líder, segundo essa teoria, são: inteligência, otimismo, calor humano, comunicabilidade, mente aberta, espírito empreendedor, habilidades humanas, empatia, assunção de riscos, criatividade, tolerância, impulso para a ação, entusiasmo, disposição para ouvir, visão do futuro, flexibilidade, responsabilidade, confiança, maturidade, curiosidade, perspicácia (MAXIMIANO, 2008).

Bearden (1961, *apud* MCGREGOR, 1966), no Modelo de personalidade dos cinco fatores, estabelece que as principais características que o líder deve ter, são: a extroversão, a amabilidade, a consciência, a estabilidade emocional e a abertura para experiências. E como já ressalva há 500 anos a.C. o grande pensador e filósofo chinês Confúcio, “para se tornar um líder, primeiro você precisa se tornar um ser humano.” (SENGE, 2010, p. 409).

Assim, Senge (2010) faz referência à importância do autoconhecimento. Conhecer e identificar as próprias emoções e características individuais para se ter mais discernimento nos comportamentos e atitudes nas relações com suas equipes de trabalho.

A evolução das características da liderança está relacionada com a própria evolução do conceito de Administração. E de acordo com Chiavenato (2002), a palavra Administração pode assumir diferentes significados. E um dos significados do conceito de Administração é Liderança integrada e baseada em valor.

Orientada para relações colaborativas, integração estratégica, melhoria de processos e autogestão baseada na responsabilidade e no consenso entre as pessoas que a formam. Na base disso, está o poder da informação e do conhecimento das pessoas. Este é o ponto no qual a gerência tradicional se transforma paulatinamente em liderança democrática e incentivadora. (CLOKE E GOLDSMITH, 2002 *apud* CHIAVENATO, 2002, p. 14)

Este conceito cria uma relação diferente entre gerentes ou líderes e as pessoas que gerenciam ou lideram. Representa o começo do fim da Administração Tradicional e o surgimento das organizações auto administradas.

Em um mundo dos negócios em contínua e acelerada mudança, as organizações devem possuir uma estrutura de processos e integração entre as pessoas de maneira que sejam capazes de acompanhar essas mudanças. E assim, sobreviver e prosperar. Para isso, as organizações precisam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional. Fazendo com que as pessoas trabalhem em equipes integrativas, participativas e auto gestoras para que conquistem autonomia e autorrealização. Faz-se necessário, então, conduzi-las e incentivá-las nesse processo. “O *coaching* passa a constituir uma ferramenta indispensável para a autocorreção do comportamento e aprendizado dentro da organização”, identifica Chiavenato (2002, p. 14). E acrescenta: “Isto significa a transição do gerenciamento tradicional para a liderança de lideranças dentro da organização” (CHIAVENATO,

2002, p. 15), com a liderança sempre incentivando o desenvolvimento das pessoas.

Quanto mais as pessoas se desenvolvem, e a empresa desenvolve seus funcionários, tanto maior o valor que eles representam para ela. O *coaching* é um dos meios mais focados e de maior custo-benefício para cumprir esta tarefa. Ele coloca ênfase onde é necessário – nas habilidades das pessoas – e leva a resultados rápidos. (LAGES e O'CONNOR, 2004, p. 8)

E as habilidades podem ser treinadas e desenvolvidas. Mas não se pode mandar que as pessoas sejam criativas, inovadoras e confiáveis. Essas características só podem ser desenvolvidas e de acordo com a aceitação espontânea das pessoas. “E isso requer liderança, e não gerenciamento nos moldes tradicionais. Na verdade, devem-se gerenciar coisas e liderar pessoas.” (CHIAVENATO, 2002, p. 20)

No entanto, mais uma vez, a liderança do modelo tradicional, com o objetivo de guiar e orientar pessoas para as metas, não é suficiente para conduzir as organizações nessa transição. Faz-se necessário algo mais. A liderança precisa agregar valor intelectual às pessoas. Conduzi-las em processos de mudança e adaptação. Desenvolver a capacidade de aprender continuamente. Construir uma visão compartilhada, atribuir *empowerment* às pessoas, inspirar compromisso e encorajar decisões eficazes na empresa.

Segundo Covey (2002), a liderança também precisa ter princípios. Os princípios elevam, enobrecem e inspiram as pessoas. Aplicam-se em todos os momentos e surgem sob a forma de valores, ideias e ensinamentos.

Essa nova liderança é necessária para que as organizações possam se adaptar continuamente e sobreviver no mundo dos negócios. Entretanto, como fazer isso nas organizações sem se alterar toda uma estrutura existente? O que se pode aproveitar da cultura corporativa já estabelecida? Isto pode ser muito complicado e ainda demandar muito tempo e um grande investimento. Assim, toda organização tem o indispensável: as pessoas. É através delas que se pode fazer melhorias rápidas e imediatas, provocando, inclusive, uma melhoria sem limites. E pode-se começar pelo *coaching*, mudando a relação entre gerentes e subordinados. “O *coaching* representa um novo tipo de relacionamento. Algo mais do que liderança”. (CHIAVENATO, 2002, p. 32).

2.3 COACHING

Procura-se neste item, trazer a importância e necessidade do *coaching*, com seu histórico e conceito, abordar seu objetivo e discutir sobre o papel do *coach* na organização.

2.3.1 Necessidade do *coaching*

Segundo Chiavenato (2002), o *coaching* representa uma necessidade nas organizações devido a alguns fatores importantes. Antes, as organizações percebiam uma mudança muito lenta no mundo dos negócios. Era possível se programar de acordo com o que já se conhecia. O comando e controle das pessoas se davam pelo mandar e obedecer. Hoje, na Era da Informação, as mudanças são muito mais rápidas, com muita imprevisibilidade e incertezas. O estilo mandar e obedecer está sendo substituído pelo estilo de liderança-participação/cooperação. Um conjunto interativo de lideranças. Formação de líderes e talentos.

Outro fator importante é, num contexto darwiniano de seleção das espécies organizacionais, estas tiveram que se adaptar para sobreviver. Passaram por profundas mudanças estruturais e enxugamento de seus organogramas. O que antes se caracterizavam por estruturas verticalizadas, agora são predominantemente horizontalizadas. E a relação entre chefe e subordinado é mais direta e menos burocrática, onde cada um tem autonomia para tomar decisões para solucionar problemas quando aparecem (CHIAVENATO, 2000).

O capital humano, com sua importância cada vez maior no desempenho e no sucesso das organizações, é outro fator importante que justifica a necessidade do *coaching*. O capital financeiro cede espaço ao capital intelectual. E este está, em boa parte, contido no capital humano. As atividades organizacionais estão cada vez menos braçais e mais intelectuais, cerebrais e criativas. Assim, o capital humano contribui, com o conhecimento e competência, para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações.

Outros fatores que também justificam a necessidade do *coaching* são que: o capital humano só pode se desenvolver através da aprendizagem.

A aprendizagem é combustível principal que move as pessoas e

organizações rumo ao desenvolvimento e à excelência. Antes de desenvolver a organização em si, a tarefa prioritária consiste em desenvolver os líderes e buscar incrementar as competências humanas. O *coaching* constitui a maneira mais simples, barata e efetiva de garantir a aprendizagem contínua das pessoas em uma organização. (CHIAVENATO, 2002, p. 35)

E que o capital humano é o investimento organizacional que mais pode aumentar e crescer. O investimento em pessoas é, sem dúvida, o mais rentável que existe se se quer a sustentabilidade da organização.

2.3.2 Histórico do *coaching*

Devido à influência do mundo dos esportes no mundo dos negócios, alguns termos geralmente usados em práticas desportivas foram transferidos para a gestão de pessoas. Palavras como performance, competição, adversário, time. E expressões como virar o jogo, jogo limpo, entre outros. Assim, também o termo *coach*; muitas vezes usado com o significado de técnico, treinador, especialista; passou a integrar o vocabulário o mundo das grandes corporações.

A partir do final dos anos 1980, a prática do *coaching* vem sendo usado no enfoque de Gestão de Pessoas nas organizações. Desde então, vem ganhando adeptos no mundo inteiro pela sua funcionalidade, praticidade, aplicabilidade e efetividade. Chamando a atenção principalmente dos grandes executivos que buscam melhorar suas performances.

[...] e é um tipo de intervenção que movimenta, mundialmente, um bilhão de dólares num mercado que tende a crescer; para alguns, trata-se de um “oeste selvagem”: caótico, promissor, cheio de riscos e oportunidades. Também tem sido foco de trabalhos acadêmicos, nos quais se procura investigar resultados e implicações organizacionais, características do processo, além de possíveis modelos de intervenção. (REIS, 2007, p. 1)

Segundo Chiavenato (2002), o *coaching* não é um fenômeno recente. Sócrates, há mais de 2.500 anos, já usava a maiêutica, processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e refletir através de perguntas. Ele queria “dar luz” às ideias. Fazer com que elas surgissem da própria pessoa. Desenvolver o raciocínio. Assim é o *coaching*: através principalmente de perguntas, fazer surgir no próprio aprendiz uma nova ideia, ou uma forma diferente de pensar sobre a mesma coisa. Sempre focando no resultado que se deseja alcançar.

“*Coach*” é uma palavra de origem inglesa e significa originariamente carruagem. Há uma história que sua origem vem do século XV, na cidade de Kocs, na Hungria, onde foram produzidas as primeiras carruagens com suspensão à molas. Estas carruagens eram chamadas de *coaches*. E eram consideradas as melhores carruagens, pelo seu conforto ao transportar seus viajantes do local de partida ao seu destino (SEAC, 2012). Assim também é o processo de *coaching*, levar o cliente (*coachee*) de um determinado lugar, ou estado, posição, situação, a outro.

2.3.3 Conceituação de *coaching*

Chiavenato (2002) diz que o *coaching* não é modismo, veio para ficar. Está crescendo e se espalhando, tanto na vida pessoal como na profissional. Muito se ouve falar nele. Entretanto, poucos sabem seu real significado. Alguns confundem o *coaching* com outros conceitos que o limitam. Por exemplo, o *coaching* é confundido com treinamento, ou seja, o *coach* é confundido com treinador ou técnico. É certo que a palavra *coach*, do inglês, também significa técnico. Porém, o *coaching* vai muito além de treinamento que, muitas vezes, reforça a estrutura organizacional tradicional. O *coaching* é personalizado para cada pessoa e tem como foco o desenvolvimento da aprendizagem, preparação intelectual e desenvolvimento de competências e habilidades.

O *coaching* também é confundido com orientação. É verdade que o *coaching* orienta, mas não no sentido tradicional que tem como objetivo levar a pessoa a um comportamento aceitável dentro de padrões estabelecidos pelo seu cargo, política ou procedimentos para manter a estrutura da organização; e sim, no sentido de contribuir para que as pessoas alcancem resultados na organização, realização pessoal e desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência.

Em situações específicas, o *coaching* pode ser considerado como um tipo de intervenção que ajuda o *coachee* a resolver essas situações. “Nesse contexto, eu penso no *coaching* como o estabelecimento de um conjunto de comportamentos que ajudam o cliente a desenvolver uma nova maneira de enxergar, sentir e se comportar em situações problemáticas” (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003, p. 106).

O *coaching* pode ser confundido com gestão de carreira. Também

conhecido como um preparador profissional, o *coach* contribui para a melhora do desempenho das pessoas em seus cargos, e isto pode acelerar o encarecimento. Em muitas organizações, o *coaching* se tornou vital devido ao auto gerenciamento da carreira. Ele amplia muito as possibilidades e alternativas de gestão da carreira do aprendiz (cliente ou *coachee*). Entretanto, o conceito de gestão de carreira limita muito o *coaching*. O *coaching* ainda é muito confundido com liderança.

Também aqui reina enorme confusão. *Coaching* envolve necessariamente liderança, mas a liderança como a conhecemos hoje nada tem de *coach*. O *coach* dever ser um líder, mas o líder nem sempre é um *coach*. *Coaching* é muito mais do que liderança, em função da proximidade maior com o aprendiz. (CHIAVENATO, 2002, p. 45)

Muitos também confundem *coaching* com *mentoring*. Continua Chiavenato (2002). *Mentoring* é o acompanhamento que uma pessoa mais experiente faz a um novato no sentido de ajudá-lo e orientá-lo com o objetivo de transferir seus conhecimentos sobre a cultura organizacional. E assim, incentivá-lo em seu desenvolvimento na organização e em sua carreira. Os conceitos de *coaching* e *mentoring* geralmente andam juntos. No entanto, *coaching* é bem mais que apenas *mentoring*. E além destes conceitos citados, o *coaching* ainda é confundido também com terapia ou com consultoria. E embora o *coaching* busque o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos esforços na mudança comportamental, *coaching* não é terapia ou consultoria.

Na verdade, segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), o *coaching* é um subconjunto da consultoria. Criando um relacionamento de ajuda e cooperação, o *coach*, como consultor, envolve o cliente num processo que identifica os problemas reais, e juntos formam uma equipe compromissada com o resultado. Isso favorece a um processo de *coaching* bem sucedido.

O *coaching* é um processo que ajuda o cliente, também chamado de *coachee* (ou aprendiz), a alcançar determinada meta ou objetivo, utilizando-se apenas de recursos próprios e internos. Este processo é definido e acertado entre o profissional de *coaching*, o *coach*, e seu cliente, o *coachee*. O *coach* encoraja e motiva o aprendiz a alcançar os objetivos definidos em comum acordo através da melhoria de suas capacidades e competências pessoais. “Nesse compartilhamento de ideias e conceitos devidamente organizados e estruturados por ambos, é possível chegar a um plano de ações que permita concretizar esperanças e

expectativas.” (STEFANO, 2008 *apud* CHIAVENATO, 2002, p. 46). “Para a International Coach Federation (ICF), o *coaching* consiste em trabalhar junto com os clientes em um processo criativo e estimulante que lhes sirva de inspiração para maximizar seu potencial pessoal e profissional.” (CHIAVENATO, 2002, p. 46).

Tradicionalmente, o *coaching* foi associado com os esportes. Cada atleta famoso tem seu *coach*. Nos últimos anos, o *coaching* foi aplicado em todas as áreas, nos negócios e em cada aspecto da vida, bem como nos esportes. Na atualidade, é comum que alguém procure um *coach* para que o ajude a conseguir seus objetivos, tanto laborais quanto pessoais.

A *Internacional Coaching Community* (ICC, 2012), conceitua as atividades que geralmente são confundidas com o *coaching*:

- *Mentoring* – O *mentoring* ou mentoria é definido como o processo mediante o qual um colega de categoria superior, que possui maior conhecimento e experiência, oferece conselhos e um modelo a seguir. O *mentoring* envolve um amplo espectro de discussões que podem não estar limitadas ao contexto de trabalho. Um mentor é um patrocinador com muita experiência profissional no campo de trabalho de seu cliente. Tanto o *mentoring* quanto o *coaching* se preocupam, principalmente, pelos ganhos no presente e no futuro.
- *Counseling* – O *counseling* ou orientação é para trabalhar com um cliente que não se sente bem ou satisfeito com a vida dele e está procurando orientação e conselhos. O *counselor* (conselheiro) trabalha para solucionar o problema do cliente.
- Terapia – A terapia é utilizada para trabalhar com um cliente que procura aliviar seus sintomas físicos ou psicológicos. O cliente quer uma cura emocional e o alívio do sofrimento mental. A terapia trabalha com a saúde mental do cliente, enquanto que o *coaching* trabalha com seu crescimento mental. Geralmente, o cliente começa uma terapia ou *counseling* para se afastar da dor e do mal-estar, mais do que pelo desejo de obter determinado objetivo. O *coaching* não é corretivo, mas gerativo. À diferença do que acontece no *coaching*, é mais provável que a terapia e o *counseling* envolvam entender experiências passadas e trabalhar com elas.
- Treinamento – O treinamento é o processo mediante o qual são obtidas habilidades e conhecimento por meio do estudo, a experiência ou o ensino.

Por definição, o treinador é o especialista e o curso de treinamento está focado em habilidades específicas para obter resultados imediatos. É provável que o treinamento se desenvolva de uma pessoa para várias outras, mais do que de uma para outra.

- Consultoria – Um consultor oferece perícia e soluciona problemas empresariais, ou desenvolve um negócio de forma integral. Um consultor ocupa-se da organização em seu conjunto ou das partes específicas dela, mas não dos indivíduos que a conformam. Os consultores incidem nas pessoas apenas de forma indireta.
- Ensino – No processo de ensino o conhecimento é passado do professor para o aluno. O professor sabe algo que o aluno desconhece. No *coaching* acontece o contrário: é o cliente o especialista e quem possui as respostas, não o *coach*.

2.3.4 Objetivos do *coaching*

O *coaching* objetiva potencializar o desempenho de uma pessoa, grupo ou organização, incrementando resultados, ampliando o foco e oferecendo novas alternativas, estabelecendo um compromisso não apenas com o resultado, mas com a pessoa em si. Este processo produz novas competências tanto para o aprendiz quanto para o *coach*. É um relacionamento que envolve, pelo menos, duas pessoas: o *coach* e o aprendiz. E todos saem ganhando.

Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto o aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho. (CHIAVENATO, 2002, p. 47)

De acordo com Chiavenato (2002), a diferença do *coaching* para outros conceitos já citados é que o *coaching* inclui o processo socrático, da maiêutica, através de perguntas, para descobrir competências e desenvolver habilidades. Assim, o *coaching* realmente agrega valor intelectual às pessoas. É uma parceria colaborativa, interativa e dinâmica entre um *coach* e um aprendiz e que conduz a um nível mais profundo de crenças, valores e visão e capacita o aprendiz a um processo de abertura, descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação. Bem

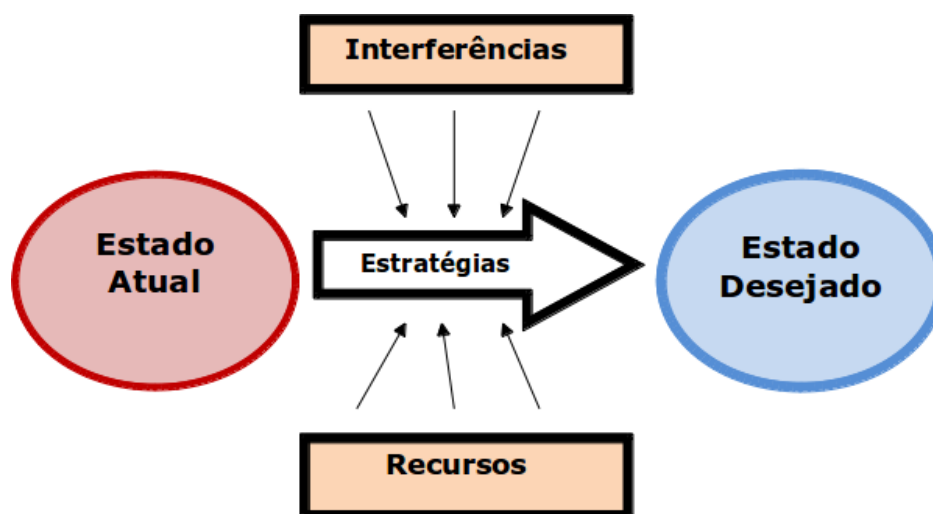
como conduz à realização de resultados extraordinários para ambas as partes envolvidas.

2.3.5 Modelo simples de *coaching*

O processo do *coaching* trabalha basicamente um Estado Atual, a realidade, onde o cliente está no presente, e um Estado Desejado, o sonho, o que se quer, onde o cliente quer estar no futuro. E assim como as confortáveis carruagens de Kocs, na Hungria, chamadas de *coaches* no século XV; os *coaches* levam as pessoas de um ponto de partida até um determinado destino (SEAC, 2012).

Assim, o modelo básico do processo de *coaching* pode ser descrito como na Figura 1.

Figura 1: O processo de *coaching*



Fonte: adaptado de ISERT (2011, p. 2)

O processo de *coaching* também leva em consideração todas as interferências (como medos, traumas, crenças, bloqueios, limitações) que podem atrapalhar o caminho de o cliente sair do Estado Atual e chegar a um Estado Desejado. E também se aproveita de todos os recursos (como coragem, alegria, confiança, segurança, persistência) para ajudá-lo a chegar a seus objetivos.

Assim, através de diferentes técnicas, o *coaching* ajuda o cliente a

desenvolver estratégias que serão o caminho para se chegar a novas percepções de novas possibilidades na direção de suas metas.

2.3.6 O profissional de *coaching*

O *coach* é alguém muito valioso, tanto para as pessoas quanto para a organização. Ele agrega valor intelectual às pessoas, impulsiona mudanças e inovação. E melhor ainda, qualquer pessoa com adequada capacitação profissional pode ser um *coach*. Normalmente, os *coaches* são líderes naturais numa organização, são aqueles que querem sempre algo mais da empresa e de seu próprio desempenho, estão sempre dispostos a contribuir, compartilhando seu conhecimento e experiências para o crescimento de outras pessoas. Possuem uma capacidade de inspirar as pessoas a realizarem metas que antes pareciam inalcançáveis e estão sempre buscando o aprendizado e o crescimento. “Seria excelente se todos os gerentes e executivos; desde o executivo principal, é claro; se transformassem em *coaches* dentro da organização, em um mutirão interminável de aprendizado, mudança e inovação.” (CHIAVENATO, 2002, p. 57).

Para o processo de *coaching*, a pessoa precisa estar totalmente comprometida com seu crescimento pessoal. Assim, nem todas as pessoas estão aptas a se submeterem, com sucesso, a um processo de *coaching*. Por outro lado, as organizações estão cada vez mais exigentes devido à evolução gradativa em função das demandas ambientais e das novas tecnologias. Elevando também o nível do padrão de desempenho das pessoas. Aqui, o *coaching* pode fazer muito pelas pessoas, pois ele proporciona condições de fazê-las flexíveis e adaptáveis às mudanças, dominar habilidades de colaboração criativa, ter a capacidade de gerenciar relacionamentos laterais, aproveitar todas as oportunidades de aprendizado, desenvolver experiências e relacionamentos para criar oportunidades de carreira, perseguir oportunidades e adicionar valor à empresa, desenvolver e manter proficiência na tecnologia da informação, estabelecer um relacionamento diferente com o emprego e adotar novas relações de trabalho (CHIAVENATO, 2002).

Numa nova reconfiguração das organizações, não mais haverá estruturas verticalizadas, e sim, líderes capazes de multiplicar o conhecimento e sabedoria organizacional. “Na nova era, a liderança emerge dentro da organização e as pessoas deverão ter relacionamentos com *coaches* que as guiarão em seu

desenvolvimento para um novo conhecimento e desempenho excepcional.” (CHIAVENATO, 2002, p. 60).

2.3.7 Técnicas do *coaching*

Muitas são as técnicas utilizadas no processo de *coaching*. Algumas delas são facilmente identificadas pelos clientes do *coaching*. Uma delas são as Perguntas Objetivas. Com certeza a mais importante e mais utilizada num processo de *coaching*. Estas perguntas são realmente objetivas e direcionadas a desenvolver as percepções necessárias de que o cliente precisa para chegar aos seus objetivos. As perguntas são comuns em todos os processos de *coaching* e servem para ensinar as pessoas a pensar e refletir, usando o princípio da maiêutica de Sócrates.

Outra técnica são as Tarefas Semanais. É comum, no processo de *coaching*, que ao final de cada sessão, o cliente saia com uma tarefa para cumprir. Essa tarefa é determinada em comum acordo entre *coach* e *coachee* e deve estar associada com as mudanças que o cliente precisa desenvolver.

A Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses Opportunities and Threats*) ou Análise FFOA (do inglês Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), também facilmente identificada, é uma ferramenta de planejamento estratégico também utilizada no *coaching*. Ela busca evidenciar, para um cenário específico, quais as Forças e Fraquezas (FF) associadas ao ambiente interno da pessoa, equipe ou organização; e quais as Oportunidades e Ameaças (OA) em seu ambiente externo (CHIAVENATO, 2000).

Outra ferramenta é o CHA, que são as iniciais de Competências, Habilidades e Atitudes. Chamadas competências duráveis que todo líder também precisa desenvolver (CHIAVENATO, 2000). Conceitos de competências muito bem conhecidas na área da Administração.

A Roda da Vida é uma ferramenta que auxilia ao cliente, no início do processo de *coaching*, a fazer uma análise de cada área de sua vida dele atribuindo pontuações às mesmas. São consideradas áreas da vida como Família, Relacionamentos, Financeiro, Carreira, Ambiente físico, Espiritualidade, Saúde e Lazer (SCV, 2013).

Vale ressaltar ainda que muitas outras técnicas são utilizadas no *coaching* como muitas das ferramentas também oriundas da Administração, Programação

Neurolinguística, Constelações, entre outras.

2.4 RELAÇÃO ENTRE *COACHING* E LIDERANÇA

Busca-se neste item, estabelecer relações entre o *coaching* e a liderança, iniciando pela importância do autoconhecimento, descrevendo o desenvolvimento da liderança, evidenciando a liderança *coach* e o papel do *coach*, e por fim, evidenciando alguns benefícios do *coaching* no ambiente corporativo.

2.4.1 Autoconhecimento

Com a necessidade de o líder ter cada vez mais o conhecimento sobre interferências e recursos que influenciam no desenvolvimento da liderança nas organizações, surge também a necessidade de ele se conhecer mais e melhor. As ferramentas do *coaching* podem levar o líder a esse autoconhecimento.

Goleman (2007) descobriu que a inteligência emocional desempenha um papel cada vez mais importante em todos os níveis da organização. Principalmente nos níveis hierárquicos mais superiores. E o custo-benefício proporcionado pela inteligência emocional é uma ideia ainda relativamente nova nas empresas, que alguns administradores hesitam em levar em consideração. Conhecimento das emoções, autoconhecimento e aprendizagem contínua são resultados possíveis ao se utilizar o *coaching* no desenvolvimento da liderança.

Assim, o *coaching*, como uma poderosa ferramenta de entendimento e compreensão das forças e relações que envolvem o impedimento ou a permissão para que uma pessoa possa sair de um estado presente e atual e chegar a um estado futuro desejado, mostra-se como uma das melhores técnicas, até então conhecidas, para a preparação, treinamento e aprendizagem de líderes e novos líderes nas organizações (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003).

2.4.2 Desenvolvimento da liderança

Vários aspectos se relacionam com a necessidade de um *coach* na vida organizacional atualmente. Dentre eles está o desenvolvimento de liderança.

A mudança organizacional e a revitalização estratégica das organizações dependem de líderes talentosos. O desenvolvimento de lideranças é instrumental para proporcionar habilidades e perspectivas que as pessoas necessitam para serem bem-sucedidas no mundo de hoje. (CHIAVENATO, 2002, p. 52)

Ainda segundo Chiavenato (2002), outros aspectos dessa necessidade são melhoria da conversação, etiqueta nos negócios, melhoria dos aspectos da personalidade, construção de confiança, habilidades de comunicação, aumento da possibilidade de se promover na empresa, gestão de subordinados difíceis ou melhoria na aparência pessoal. Há também *coaches* que se especializam em alguma ou algumas dessas áreas especificamente. E ainda *coaches* que se especializam em gestão de conflitos, oratória e preparação de políticos para campanhas eleitorais. Diversas são as áreas de atuação de um *coach*. Difícil dizer qual campo de atuação humana em que um *coach* não seja indispensável. Principalmente no desenvolvimento de novos líderes nas organizações.

Chiavenato (2002) lista os principais indicadores da importância de *coaching* numa organização:

- Necessidade de um sistema que promova a inovação e acelere os resultados;
- Necessidade de aumentar a eficácia do recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos;
- Necessidade de aumentar os resultados dos programas atuais de melhoria da qualidade;
- Desenvolvimento de uma cultura organizacional mais forte, saudável e adaptável;
- Criação de um sistema de desempenho gerencial que seja aplicável a toda a organização e que tenha significado real para os membros da organização;
- Necessidade de um processo para estimular a criação de visão e a tomada de decisão;
- Incremento da comunicação organizacional e da eficácia das equipes;
- Fomento da responsabilidade compartilhada pelo sucesso da organização.

Para sobreviver num mercado e ambientes cada vez mais competitivos, as organizações precisam melhorar o desempenho, crescer, inovar e se reinventar continuamente. E este processo não é simples, precisa de engajamento e liderança

visionária. Partindo do topo da organização, com seu presidente e equipe de diretores, até os líderes de equipe. E o *coaching* pode ajudar muito nesse processo.

2.4.3 Liderança *Coach*

Segundo Orth, Wilkinson e Benfari (*apud* CHIAVENATO, 2002), as características que colocam como requisitos para descrever o que seriam gerentes eficazes, são mais características de um *coach*. Há três habilidades gerais para que os gerentes se tornem *coaches*: capacidade de analisar maneiras de melhorar o desempenho e a capacidade das pessoas, capacidade de criar um clima de apoio e capacidade de influenciar pessoas e mudar seu comportamento.

Chiavenato (2002) diz que um líder é mais que um chefe ou gerente. E que um *coach* é muito mais que um líder. Para enfrentar o mundo atual dos negócios com suas mudanças frequentes, o ideal que nas organizações todo líder fosse um *coach*. Mas para ser um *coach*, o líder também tem que ter habilidades de formador, orientador, impulsionador e encaminhador de talentos, podendo também ser considerado como um treinador, preparador, técnico, conselheiro, “guru”, entre outros termos que o conceito popular privilegia. Assim, se tornariam alavancadores de vantagem competitiva e atores principais da inovação organizacional.

Para Hodgetts, o crescimento vertiginoso do uso do *coaching* executivo pelas organizações está atrelado ao fato que as mesmas descobriram o benefício de oferecer uma ferramenta individualizada para aumentar a performance e expandir as habilidades de liderança de seus executivos e gerentes de alto potencial. (*apud* ROCHA-PINTO e SNAIDERMAN, 2011, p. 4)

Com isso, a liderança *coach* propicia aprendizado e crescimento contínuo do aprendiz, e isso vale mais que uma sessão de *coaching*. A sessão de *coaching*, reunião programada entre o *coach* e o aprendiz, geralmente se dá pela necessidade de mudança do aprendiz em algum ponto de sua carreira, que pode ser uma promoção, mudança de gerência, novo trabalho, novo projeto ou novas responsabilidades. Assim, “o [líder] *coach* trabalha com a pessoa para proporcionar direção objetiva e profissional, no sentido de aumentar seu desempenho através da ajuda.” (BENTON, *apud* CHIAVENATO, 2002, p. 107).

2.4.4 Papel do *coach*

De acordo com Chiavenato (2002), por estar relacionado com diferentes perspectivas, o papel do *coach* é múltiplo. Na perspectiva de liderança renovadora, o *coaching* se preocupa além do relacionamento líder-seguidor. Mas também, fundamentalmente, com a mudança e inovação para garantir a renovação organizacional contínua e gradativa. No mundo altamente competitivo em que vivemos, as pessoas precisam ser competentes, responsáveis e visíveis também para promoções e oportunidades dentro da empresa. Assim, o *coach* também tem o importante papel de saber desenvolver competências em seus subordinados.

O *coach* também precisa, segundo Kouses e Posner (*apud* CHIAVENATO, 2002), sempre lembrar das cinco práticas de liderança exemplar: ser modelo de princípios e de orientação para seus liderados, inspirar uma visão compartilhada, ser pioneiro e buscar oportunidades para inovar, incrementar a colaboração e confiança e encorajar os corações de seus liderados com reconhecimento e celebrações.

2.4.5 *Coaching* corporativo

Segundo Chiavenato (2002), *coaching* corporativo integra vários *coaches* em uma rede interna de relacionamentos com aprendizes dentro da organização. Numa organização tradicional, os líderes organizacionais planejam, dirigem e reagem. E numa organização de *coaching* corporativo, os líderes organizacionais apoiam, informam e influenciam as pessoas.

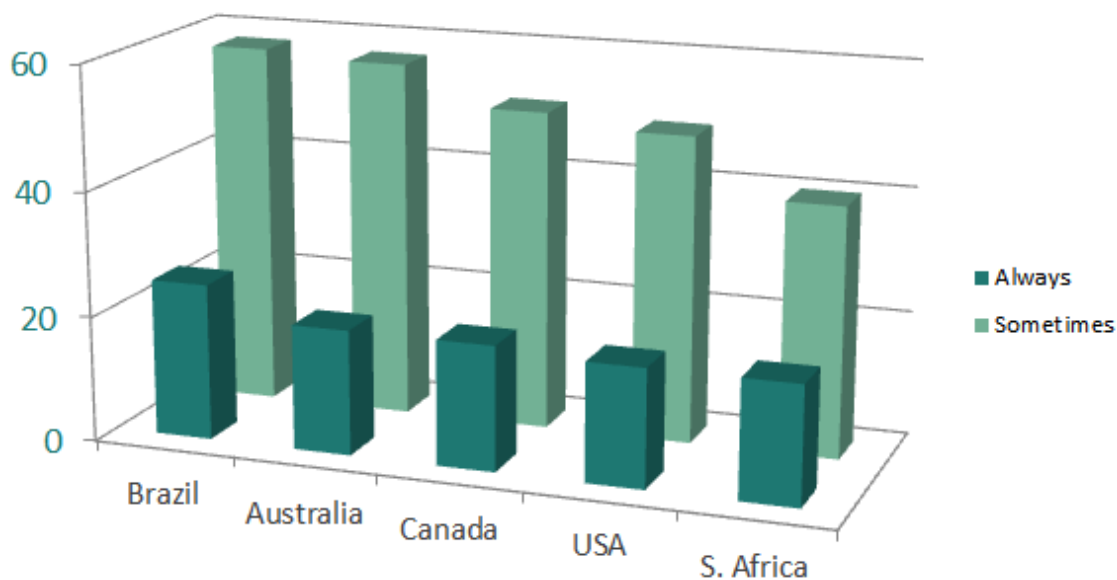
Austin (*apud* CHIAVENATO, 2002) diz que também o *coaching* corporativo proporciona benefícios como:

2. Plataforma para a evolução organizacional;
3. Melhoria no recrutamento e retenção de talentos;
4. Aplicável a todas as partes da organização;
5. Utiliza linguagem que todos podem entender;
6. Enfatiza o potencial individual das pessoas;
7. É relevante tanto para indivíduos como para equipes;
8. Melhora a comunicação com clientes internos e externos;

9. Complementa outros processos de melhorias;
10. Promove o desenvolvimento de novas habilidades e competências;
11. Fomenta o pensamento empreendedor;
12. Facilita a construção de uma visão compartilhada.

Uma pesquisa anual, a maior e mais longa realizada sobre *coaching* nas indústrias, feita pela Sherpa Executive *Coaching*; escola de treinamento para líderes mundiais e pesquisadores em *coaching* executivo, em parceria com a Universidade da Geórgia na Geórgia, a Universidade Miami em Ohio e a Escola de Negócios Neeley, no Texas, todos nos Estados Unidos, e que é sempre divulgada em seu endereço eletrônico; mostra a opinião de *coaches*, executivos de RH e treinadores de profissionais em 53 países.

Gráfico 1: Porcentagem de empresas que relatam que o *coaching* é parte integrante da gestão do desempenho.

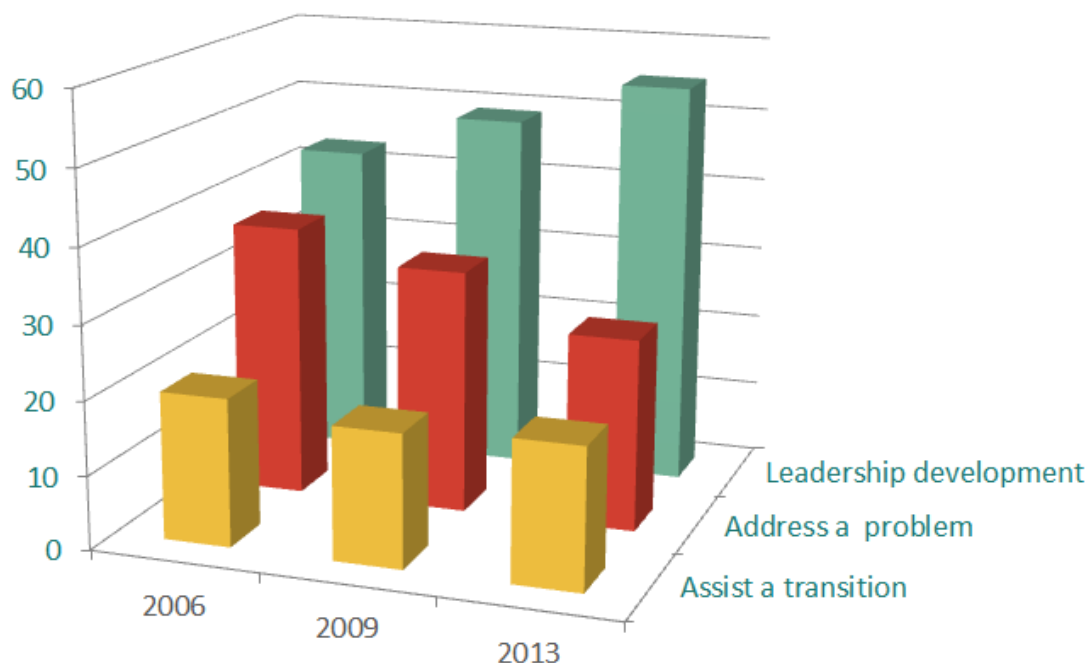


Fonte: Sherpa *Coaching* (2013)

O Gráfico 1 mostra que, segundo essa pesquisa de 2013, o Brasil, dentre os pesquisados, é o país que mais tem se utilizado do *coaching* na gestão do desempenho. Onde, dentre as empresas pesquisadas, cerca de 57% disseram que o Brasil se utiliza do *coaching* algumas vezes (*Sometimes*) e cerca de 22% responderam que sempre (*Always*) estão se utilizando do *coaching* para a gestão do

desempenho.

Gráfico 2: Porcentagem de empresas que relatam sobre a utilização do *coaching*



Fonte: Sherpa *Coaching* (2013)

O Gráfico 2 mostra que, ao longo dos anos, o *coaching* que antes era mais utilizado para a solução de problema (*Address a problem*), hoje passou a ser mais frequente para o desenvolvimento da liderança (*Leadership development*). Na primeira pesquisa Sherpa *Coaching* (2013) em 2006, os problemas de comportamento eram uma grande parte da razão para o *coaching* executivo. Nas últimas pesquisas a ênfase tem mudado claramente para algo diferente. Já na pesquisa em 2009, começou a mostrar esta mudança. “Ao longo dos últimos quatro anos (2010-2013), os números têm sido uma constante, uma confirmação de que esta é uma mudança que não será revertida”. Outro dado evidenciado no Gráfico 2 é a utilização do *coaching* para auxiliar uma transição (*Assist a transition*) na empresa.

Com estes conceitos e abordagens sobre organizações, liderança, *coaching* e suas relações, constantes deste referencial, buscou-se fornecer base teórica para esta pesquisa, que tem como objetivo, verificar até que ponto o *coaching* pode realmente contribuir para o desenvolvimento da liderança, verificando as opiniões de líderes e *coaches* de diversas partes do Brasil.

3 METODOLOGIA

Neste item, são abordadas as etapas seguidas para a realização da pesquisa, desde o contato inicial com o público-alvo até a coleta e tratamento das informações. Inicialmente tem-se a forma e características da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho pretendeu analisar até que ponto as ferramentas do *coaching* podem ajudar no desenvolvimento da liderança nas organizações. Para isso, foi feito um estudo exploratório, com uma pesquisa qualitativa, através de questionário elaborado pelo próprio autor da pesquisa, com líderes de organizações de estados diferentes no Brasil que passaram pelo processo de *coaching*; e com *coaches* que tiveram como seus clientes, líderes de organizações. Portanto, trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva. Para Vergara (2000), pesquisa exploratória oferece informações sobre o objeto; e uma pesquisa descritiva, estuda, registra e interpreta fatos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o número de participantes da pesquisa não representa, necessariamente, uma amostra ou representação de uma população. Os pesquisados são *coaches* (profissionais de *coaching*) e líderes de equipe e/ou organizações brasileiras que já passaram por um processo de *coaching*.

Responderam ao questionário, 11 líderes de organizações e 13 *coaches* que já tiveram líderes de organizações como cliente. Estes profissionais foram abordados na Universidade de Verão, da empresa Metaforum Internacional, durante evento realizado no período de 14 de fevereiro a 3 de março de 2013, na cidade de Nazaré Paulista, interior do estado de São Paulo. Este evento se realiza todos os anos no Brasil e reúne os melhores *coaches* do Brasil e do mundo durante três semanas, onde são oferecidas formações em *Coaching* Executivo, *Coaching* Sistêmico, *Business Coaching*, *Master Coach*, entre outras formações também aplicadas ao *coaching* como Programação Neurolinguística, Constelações e Hipnose.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

No evento da Universidade de Verão 2013, organizado pelo Metaforum Internacional, foi feito contato direto com diversos *coaches* que já tiveram como seus clientes, líderes de organizações no Brasil; e líderes de equipe e/ou organizações de diversos estados brasileiros que já passaram pelo processo de *coaching*. Na ocasião, vários desses contatos que faziam parte do público-alvo se disponibilizaram a participar da pesquisa e ofereceram seus contatos de telefone e correio eletrônico.

Os questionários contêm questões abertas e modelos diferentes para *coachee* e *coach*, com total liberdade para responder. Com isso, dentre todos os questionários enviados, foram obtidos 11 questionários respondidos de *coachee* e 13 questionários respondidos de *coach*.

As questões apresentadas na Tabela 1 foram elaboradas para o questionário que foi enviado a ambos os grupos pesquisados (*coachees* e *coaches*) através do correio eletrônico. E podem ser encontradas nos Apêndices A e B. A tabela resume o objetivo principal a se alcançar com as respostas a cada questão. Compreendendo assim, todos os objetivos específicos desta pesquisa.

Verifica-se então a relação entre as questões aplicadas aos *coachees* e aos *coaches* durante a pesquisa. Na terceira coluna, tem-se o que busca saber em cada uma das questões. A primeira pergunta feita para o *coachee* tem o mesmo foco da primeira pergunta feita para o *coach* e assim por diante.

As duas primeiras questões buscam saber o que levou o líder a procurar o *coaching*. A terceira questão objetiva saber de que forma o *coaching* foi utilizado. As quarta e quinta questões querem saber sobre as mudanças e resultados provocadas pelo processo de *coaching*. E, finalmente, a última questão busca saber sobre mudanças e resultados observados na equipe e organização.

Assim, pode-se fazer também uma relação entre as respostas de *coachees* e *coaches*.

Tabela 1: Objetivos das questões aplicadas

Questões		O que busca a questão	
	Coachee	Coach	
1	O que o levou a procurar um <i>Coach</i> (Profissional de <i>Coaching</i>)?	Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?	Motivos que levaram o líder a buscar o <i>coaching</i> .
2	Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de <i>coaching</i> ?	Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de <i>coaching</i> ?	O que especificamente foi trabalhado no <i>coaching</i> .
3	De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de <i>coaching</i> ?	De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de <i>coaching</i> ?	Como atuou o <i>coaching</i> .
4	Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de <i>coaching</i> ?	Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?	Mudanças internas no líder.
5	Que resultados você pôde observar após o processo de <i>coaching</i> ?	Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de <i>coaching</i> ?	Resultados gerais observados.
6	Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?	Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?	Reflexos na equipe e organização.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por se tratar de uma coleta de informações qualitativa, ou seja, de análise da efetividade de uma ferramenta sendo utilizada no contexto de uma organização, não há a necessidade de utilizar técnicas estatísticas, uma vez que se trata de uma pesquisa qualitativa.

A análise foi qualitativa, do tipo Análise de Conteúdo. E segundo Bardin (1995), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para analisar as comunicações obtidas e fazer inferência de conhecimento de acordo com as condições das mensagens recebidas.

O processo de análise seguiu as etapas recomendadas por Bardin (1995):

- a) Codificação: “processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (HOLSTI, *apud* BARDIN, 1995, p. 103).

A codificação foi organizada em três etapas:

- *Escolha das unidades de registro*: o que foi feito pelo tema verificado nas respostas;
- *Escolha da regra de contagem*: a escolhida foi numeração direta, sem frequência ponderada (peso).
- *Escolha das categorias*: a análise das categorias se deu de forma quantitativa (pela frequência do tema) e qualitativa (pela aparição do tema).

- b) Categorização: as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro), sob um título genérico, baseando-se em caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1995).

A categorização foi feita em duas etapas:

- *Inventário*, para isolar os elementos. No caso, ver o significado de cada fala, isolar os sem significado para a análise.
- *Classificação*, para repartir os elementos e organizá-los. No caso alocando definitivamente nas categorias criadas.

Todas as respostas aos questionários aplicados se encontram nos Apêndices C (respostas dos *coachees*) e D (respostas dos *coaches*).

As respostas aos questionários respondidos foram todas lidas e analisadas, e estas classificadas pelas suas repetições e similaridades. Assim, colocadas em subcategorias a fim de facilitar a análise. Estas subcategorias foram analisadas e novamente classificadas em categorias. Estas categorias sendo uma representação das subcategorias mais citadas ou pelo termo que melhor definiria o grupo de

subcategorias.

Em seguida, tanto as subcategorias como as categorias, tiveram contabilizadas as frequências com que o termo da subcategoria foi citado dentro das respostas aos questionários. Então somadas estas frequências, totalizadas em suas categorias.

Todos os dados foram dispostos em tabelas que representassem as respostas a cada uma das questões de ambos os questionários aplicados (*coachee* e *coach*).

Em seguida, estas informações foram analisadas qualitativamente de acordo com sua frequência, repetição, citações, representatividade e suas correlações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com a metodologia utilizada para a análise das informações, as respostas aos questionários aplicados, tanto de *coachee* como de *coach*, foram classificadas em categorias e subcategorias e quantificadas suas frequências. Neste item, são apresentados os resultados em tabelas e analisados cada grupo de respostas de acordo com as perguntas dos questionários.

Nesta análise, para facilitar a identificação das categorias e subcategorias, os termos que dão nome a elas são sempre escritos com a primeira letra maiúscula.

Em tempo, vale ressaltar algumas observações interessantes a respeito das respostas aos questionários. Dentre as 12 questões, 6 questões para os *coachees* e 6 questões para os *coaches*, nenhuma ficou sem resposta e nenhuma das respostas fugiu ao que foi perguntado. E, através dos códigos de DDD dos números de telefone anotados quando do primeiro contato direto com os participantes da pesquisa, pôde-se verificar uma abrangência em 14 estados diferentes do Brasil.

4.1 INFORMAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DAS RESPOSTAS DOS LÍDERES

Respostas de líderes em organizações brasileiras de diferentes estados que passaram por um processo de *coaching* e que se disponibilizaram a responder

as 6 questões do questionário aplicado segundo Apêndice A. As respostas a seguir são a partir da percepção do cliente do *coaching*.

4.1.1 Motivos que levaram o líder a buscar o *coaching*

A Tabela 2 mostra que, dentre os líderes pesquisados, o Desenvolvimento profissional foi o principal motivo que despertou o interesse em se submeter a um processo de *coaching*. Tendo como termos de subcategoria algumas competências e habilidades essenciais para o trabalho profissional: o Desenvolvimento de habilidades, a Resolução de conflitos, a Definição de objetivos, o Foco em objetivos e Conseguir objetivos. Citados uma vez cada um, visto que as necessidades de cada um são individuais e as percepções iniciais sobre o *coaching* são diferentes.

Questão 1: O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

Tabela 2: Categorias de respostas dos líderes à questão 1

Categoria	Subcategoria	Frequência
Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento de habilidades	1
	Resolução de conflitos	1
	Definição de objetivos	1
	Foco em objetivos	1
	Conseguir objetivos	1
Desenvolvimento pessoal	Autoconhecimento	1
	Equilíbrio emocional	1
	Desenvolvimento pessoal	1
	Equilíbrio pessoal-profissional	1
Indicação da empresa	Empresa contratou um <i>coach</i> para todos os líderes.	2

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice C)

Esse destaque para o Desenvolvimento profissional está de acordo com o que se espera, já que o *coaching* ainda é ferramenta valorizada mais pelas empresas que pelas pessoas individualmente. A categoria, dentre os onze líderes pesquisados, ficou à frente, mas bem próximo, do Desenvolvimento pessoal, citado quatro vezes. E que teve como termos citados em subcategorias: o

Autoconhecimento, o Equilíbrio emocional, o Equilíbrio pessoal-profissional (equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional) e o próprio Desenvolvimento pessoal (que também dá nome à categoria).

De acordo com estas duas categorias, Desenvolvimento profissional e Desenvolvimento pessoal, as mais citadas, os líderes estão sentindo a necessidade de se desenvolver. Seja em competências ou habilidades, sejam no lado profissional ou pessoal. E com esse desenvolvimento, segundo Chiavenato (2002), poder gerar as mudanças necessárias em suas lideranças e na equipe, culminando assim, no próprio desenvolvimento da liderança.

Ressalta-se também que, dois, dentre os onze pesquisados, responderam que se submeteram ao processo de *coaching* pelo fato de sua empresa ter contratado e indicado para que os líderes da organização o fizessem. E mesmo não partindo de interesse próprio, como relatam nas respostas ao questionário, mostraram interesse e curiosidade em relação ao *coaching* durante o processo e também obtiveram resultados positivos com as mudanças, desenvolvendo-se e desenvolvendo sua equipe, concordando assim com os autores Lages e O'Connor (2004).

4.1.2 O que especificamente foi trabalho no *coaching*

Nas respostas à questão 2 (Tabela 3), observa-se que o Desenvolvimento da liderança é o principal aspecto acompanhado no processo de *coaching*. Com 7 citações dos termos Gestão do tempo, por duas vezes, e Criatividade, Definição de papéis, Tomada de decisão, Definição de metas e o próprio termo que dá nome à categoria, uma vez cada um.

As segunda e terceira categorias mais citadas, Comunicação e Desenvolvimento pessoal, 6 e 5 vezes respectivamente, que ficaram, em seu número de frequência, bem próximas da primeira, e que tiveram a própria Comunicação e o Relacionamento interpessoal como o maior número de citações em suas subcategorias; são também consideradas como elementos essenciais para o desenvolvimento da liderança, segundo Chiavenato (2002).

A categoria Mudança de valores, com os termos Comprometimento e Disciplina, citada duas vezes, reflete outra característica, reconhecida pelo próprio líder, também importante para seu desenvolvimento enquanto líder de um grupo ou

equipe, como fala Chiavenato (2002) sobre as exigências das organizações no mundo dos negócios atualmente.

Questão 2: Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

Tabela 3: Categorias de respostas dos líderes à questão 2

Categoria	Subcategoria	Frequência	
Desenvolvimento de liderança	Gestão do tempo	2	7
	Criatividade	1	
	Definição de papéis	1	
	Tomada de decisão	1	
	Definição de metas	1	
	Desenvolvimento da liderança	1	
Comunicação	Comunicação	4	6
	Capacidade de influenciar	1	
	Dar e receber <i>feedback</i>	1	
Desenvolvimento pessoal	Relacionamento interpessoal	3	5
	Compreensão do outro	1	
	Equilíbrio emocional	1	
Mudança de valores	Comprometimento	1	2
	Disciplina	1	

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice C)

As categorias nesta tabela, assim como em todos os outros, foram classificadas de acordo com o seu número de citações e com suas características inter-relacionadas. Porém, no caso específico desta questão, a se considerar a comunicação, desenvolvimento pessoal e mudança de valores; como citam os autores McGregor (1966), Senge (2010), Chiavenato (2002), Covey (2002), Lages e O'Connor (2004) e Goldsmith, Lyons e Freas (2003); poder-se-iam classificar todos os aspectos acompanhados no processo de *coaching*, citados pelos líderes, como sendo desenvolvimento da liderança. Contudo, aqui foram separados para destacar a frequência e facilitar a comparação com as respostas dos *coaches*.

4.1.3 Como atuou o *coaching*

A Tabela 4 mostra a forma como os líderes, clientes do *coaching*, identificaram as formas como os aspectos da liderança foram desenvolvidos. Cerca de metade dos pesquisados identificaram as técnicas do *coaching* utilizadas. A outra metade dos líderes pesquisados, ao invés de identificar qual técnica do *coaching* foi utilizada, identificou que características próprias tiveram que sofrer alguma mudança para que pudessem ser desenvolvidas as habilidades e/ou capacidades necessárias à sua liderança.

Estas características foram classificadas nas categorias Compreensão do outro, Desenvolvimento pessoal e Visão sistêmica. E representam uma quebra de paradigma onde, pelos termos citados, refletem uma mudança de visão, onde se deixa de ver apenas a si próprio e passa a perceber também o outro, como entende, pensa e reage em diferentes situações. Essa percepção, segundo Senge (2010), também é essencial para o desenvolvimento da liderança.

Questão 3: De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Tabela 4: Categorias de respostas dos líderes à questão 3

Categoria	Subcategoria	Frequência
Técnicas do <i>coaching</i>	Roda da vida	2
	CHA	1
	SWOT	1
	Perguntas Objetivas	1
	Tarefas Semanais	1
Compreensão do outro	Acreditar no outro	1
	Entender os liderados	1
Desenvolvimento pessoal	Equilíbrio pessoal	1
	Alinhamentos de metas pessoais	1
Visão sistêmica	Ampliando e ressignificando o olhar sobre a empresa.	1

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice C)

Entretanto, o foco maior das respostas foi nas técnicas utilizadas. Dentre

elas, já citadas no Referencial Teórico, temos as Tarefas Semanais, determinada em comum acordo entre *coach* e *coachee*; as Perguntas Objetivas, para ajudar o cliente a focar o ponto principal de sua questão; a Análise SWOT, evidenciando Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças; o CHA, que são as Competências, Habilidades e Atitudes; e a Roda da Vida, para fazer uma análise de cada área da vida dele atribuindo pontuações às mesmas. Estas foram as técnicas identificadas pelos clientes, dentre muitas outras utilizadas pelos *coaches*.

4.1.4 Mudanças internas no líder

Como motivos já relatados nas respostas da questão 1 (Tabela 2) já analisada, nas respostas contidas nesta tabela da questão 4 (Tabela 5), os líderes identificam o seu desenvolvimento como principal mudança verificada.

Questão 4: Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

Tabela 5: Categorias de respostas dos líderes à questão 4

Categoria	Subcategoria	Frequência
Desenvolvimento pessoal	Equilíbrio emocional	2
	Segurança	2
	Assertividade	1
	Liberdade	1
	Resiliência	1
	Flexibilidade	1
	Mais consciência	1
	Maturidade	1
	Mudança de atitude	1
	Desenvolvimento pessoal	1
Desenvolvimento profissional	Melhor desempenho	1
	Maior percepção	1
	Mais disciplina	1
	Mais foco	1
	Melhor definição de metas	1

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice C)

Desenvolvimento no âmbito pessoal, com frequência 12, e Desenvolvimento no âmbito profissional, citado 5 vezes, foram as duas categorias classificadas nas respostas à questão 4 dos líderes.

Destaca-se novamente o Desenvolvimento pessoal ter sido mais citado, o que se poderia questionar por se tratar de líderes de organizações que, em sua maioria, tem uma tendência de focar apenas no lado profissional e não dar tanta atenção ao lado pessoal (CHIAVENATO, 2000). Inclusive abordando temas, nesta categoria, como Equilíbrio emocional e Segurança. Assim, as primeiras mudanças que o líder, ou cliente do *coaching*, identifica são nele mesmo, apesar de não ter sido isso sua prioridade ao procurar o *coach*.

Os termos citados na categoria de Desenvolvimento pessoal (Melhor desempenho, Maior percepção, Mais disciplina, Mais foco e Melhor definição de metas), por sua vez, podem refletir diretamente, segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), em melhores resultados da equipe e, conseqüentemente, da organização.

4.1.5 Resultados gerais observados

Nas respostas à questão 5 (Tabela 6), foram classificadas as categorias pela fonte de onde foram observados os resultados, segundo os líderes pesquisados. Com resultados que puderam ser observados no próprio líder, na equipe ou na organização. E de acordo com a frequência, os resultados mais comentados se referem às impressões verificadas no próprio cliente. Características bem conhecidas de mudança de comportamento como Assertividade, Equilíbrio emocional, Flexibilidade, Motivação e Equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional; e características mais relacionadas com percepção como Sentimento de leveza e proteção.

Destacam-se então os Resultados Individuais, com 7 citações, como principais resultados observados pelos próprios clientes do *coaching*. E estes Resultados individuais de mudanças internas contribuem para uma mudança de comportamento do líder, e assim, refletem em novas relações com os liderados.

Mais produção, Aceleração de resultados, Aumento de clientes e Mudanças na empresa foram os termos citados na categoria Resultados na organização. Resultados identificados pelos líderes pesquisados após o processo de *coaching*. Estes resultados também são citados pelos autores Goldsmith, Lyons e

Freas (2003), Chiavenato (2002) e Lages e O'Connor (2004), como objetivos que justificam, para muitas empresas, o investimento no *coaching*.

Verificam-se na equipe, resultados como Melhor clima organizacional, Melhores relações e Entrosamento entre os líderes como termos citados na categoria Resultados na equipe. Segundo Rocha-Pinto e Snaiderman (2011), os resultados individuais aumentam a performance e expandem as habilidades da liderança, promovendo resultados também na equipe.

Questão 5: Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Tabela 6: Categorias de respostas dos líderes à questão 5

Categoria	Subcategoria	Frequência
Resultados individuais	Assertividade	2
	Equilíbrio emocional	1
	Sentimento de leveza e proteção	1
	Flexibilidade	1
	Motivação	1
	Equilíbrio pessoal-profissional	1
Resultados na organização	Mais produção	2
	Aceleração de resultados	2
	Aumento de clientes	1
	Mudanças na empresa	1
Resultados na equipe	Melhoria do clima organizacional	2
	Melhores relações	1
	Entrosamento entre os líderes	1

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice C)

Dentre todos os pesquisados, todos citaram pelo menos um resultado positivo observado após o processo de *coaching*. Quer tenha sido nele mesmo, na equipe ou na organização. Embora cerca de metade dos pesquisados tenha respondido que perceberam resultados em pelo menos duas fontes.

4.1.6 Reflexos na equipe e organização

Na Tabela 7 pode-se observar que, de acordo com os *coachees*

pesquisados, os reflexos mais percebidos após o processo de *coaching*, na equipe e/ou organização, foi uma melhoria nas relações. Tanto nos relacionamentos interpessoais, citado 6 vezes, quanto na colaboração entre os colegas de equipe, citado uma vez.

Outros reflexos também foram observados como a Motivação e Comunicação da equipe, citadas 4 vezes cada uma, que se mostrou aumentada segundo os líderes. Naturalmente compreensível, segundo Chiavenato (2002), pela mudança de comportamento e de atitudes do líder que passou a estabelecer um relacionamento diferente com os liderados.

Questão 6: Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

Tabela 7: Categorias de respostas dos líderes à questão 6

Categoria	Subcategoria	Frequência	Frequência
Relacionamento interpessoal	Melhor relacionamento interpessoal	6	7
	Mais colaboração	1	
Motivação	Mais satisfação	2	4
	Mais motivação	2	
Comunicação	Melhor comunicação	3	4
	Mais <i>feedback</i>	1	
Resultados na organização	Mais resultados	2	3
	Mais produtividade	1	
Reconhecimento	Mais respeito ao líder	1	1
Definição de papéis	Mais clareza na definição de papéis	1	1

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice C)

Resultados na organização (Mais resultados e Mais produtividade), categoria citada 3 vezes, também foram percebidos pelos líderes que perceberam, estes, como reflexo na organização após o processo de *coaching*. Vale salientar que, resultados na organização após um processo de *coaching*, principalmente fazendo referência direta à produtividade e à lucratividade, não são citados pelos autores, embora façam referência a empresas de bons resultados que usam ou já usaram o *coaching* como ferramenta de melhoria da gestão e da liderança (diversos autores).

4.2 INFORMAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DAS RESPOSTAS DOS COACHES

Respostas de *coaches* de diferentes estados que atenderam líderes de organizações brasileiras com o *coaching* e que se disponibilizaram a responder as 6 questões do questionário aplicado, segundo Apêndice B. As respostas a seguir são a partir da percepção do profissional de *coaching*.

4.2.1 Motivos que levaram o líder a buscar o *coaching*

Na Tabela 8 verifica-se que, segundo os *coaches* pesquisados, a principal queixa ou necessidade dos clientes, como motivo para procurar o *coaching*, foi o desejo de querer se desenvolver pessoalmente. A categoria Desenvolvimento pessoal aparece com 8 citações, seguida de perto das categorias Comunicação e Desenvolvimento da liderança com 7, cada uma. Ascensão profissional, citada duas vezes, também foi colocada como motivo para o cliente procurar o profissional de *coaching*, segundo a percepção do profissional de *coaching*.

Questão 1: Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Tabela 8: Categorias de respostas dos *coaches* à questão 1

Categoria	Subcategoria	Frequência	
Desenvolvimento pessoal	Equilíbrio emocional	2	8
	Autoconfiança	2	
	Motivação	2	
	Equilíbrio pessoal-profissional	1	
	Segurança	1	
Comunicação	Comunicação	6	7
	<i>Feedback</i>	1	
Desenvolvimento da liderança	Desenvolvimento da liderança	3	7
	Delegação	2	
	Gestão do tempo	2	
Ascensão profissional	Ascensão profissional	2	2

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice D)

Pelas respostas dos *coaches*, os líderes percebem em si mesmos a necessidade de mudança para que se desenvolva a liderança e possa alcançar os objetivos na equipe e na organização. E aqui a palavra Comunicação aparece por 6 vezes (e a categoria, 7). Vale ressaltar que foi relatado por um dos *coaches* que muitas vezes o cliente de *coaching* surge com uma queixa inicial e que, durante o processo, percebem, o *coach* e o *coachee*, que na realidade, a queixa não é exatamente a que o levou procurar o profissional. Segundo Chiavenato (2002), a comunicação afeta diretamente o dar e receber *feedback* e as relações interpessoais com os liderados.

A categoria Desenvolvimento da liderança também foi citada por 7 *coaches*. Envolvendo, além do próprio termo, Desenvolvimento da liderança, como o líder se utiliza da sua Gestão do tempo e como ele faz a Delegação de tarefas para os liderados.

4.2.2 O que especificamente foi trabalho no *coaching*

Como pode se verificar na Tabela 9, muitos termos foram citados pelos *coaches* pesquisados sobre os aspectos acompanhados no processo de *coaching* com os líderes clientes. Chama a atenção mais uma vez os termos Desenvolvimento pessoal, categoria mais citada; Desenvolvimento de liderança, com 18 citações; e a palavra Comunicação, que junto com *Feedback* foram citadas por 12 vezes.

Na categoria Desenvolvimento pessoal, os termos mais citados foram Confiança, Desenvolvimento pessoal e Relacionamento interpessoal. Evidenciando assim, a busca pelo crescimento pessoal do líder, buscando também mais Autoestima, Motivação, Equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, Determinação e Flexibilidade. Isto confirma, segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), a importância do trabalho de desenvolvimento no líder para se refletir em mudanças comportamentais de liderança para influenciar equipe e organização. Já na categoria Desenvolvimento da liderança, os termos Desenvolvimento da liderança e Definição de metas foram os mais citados. Retrata, dentre os *coaches* pesquisados, o objetivo do cliente em atender às necessidades da organização.

Questão 2: Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de *coaching*?

Tabela 9: Categorias de respostas dos *coaches* à questão 2

Categoria	Subcategoria	Frequência	
Desenvolvimento pessoal	Confiança	5	19
	Desenvolvimento pessoal	4	
	Relacionamento interpessoal	3	
	Autoestima	2	
	Motivação	2	
	Equilíbrio pessoal-profissional	1	
	Determinação	1	
	Flexibilidade	1	
Desenvolvimento de liderança	Desenvolvimento da liderança	6	18
	Definição de metas	4	
	Foco	2	
	Delegação	2	
	Gestão do tempo	1	
	Gestão de mudança	1	
	Tomada de decisão	1	
	Visão sistêmica	1	
Comunicação	Comunicação	11	12
	<i>Feedback</i>	1	

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice D)

A terceira categoria mais citada foi a Comunicação, que mesmo sendo um fator importante para o Desenvolvimento de Liderança e Desenvolvimento Pessoal (GOLEMAN, 2007), foi separada pela quantidade citada e para facilitar a comparação e análise, pois dentre todas as respostas de todos os questionários, tanto de *coachee* como de *coach*, a palavra Comunicação teve a sua maior frequência constatada nas respostas dos *coaches* à questão 2 (Tabela 9). Assim, o aspecto de melhorar a Comunicação, citada por 11 dos 13 *coaches* pesquisados, reflete um foco importante, como necessidade de desenvolvimento dos líderes nas organizações. Segundo Goleman (2007), a capacidade de comunicar-se está relacionada com o senso de confiança nos outros.

4.2.3 Como atuou o *coaching*

Nas respostas à Questão 3 (Tabela 10), em cerca de metade da frequência, os *coaches* responderam sobre as técnicas que utilizaram no processo para desenvolver os aspectos do líder ou da liderança. Dentre essas técnicas, destaca-se a Ressignificação. Ressignificação é o método utilizado em neurolinguística para fazer com que pessoas possam atribuir novo significado a acontecimentos, através da mudança de sua visão de mundo (GOLFINHO, 2013).

Várias outras técnicas também foram utilizadas, relatam os *coaches*. Outras duas, a Roda da Vida e a Análise SWOT, também já foram explicadas nas análises à questão 3 dos *coachees* (Tabela 3).

Questão 3: De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Tabela 10: Categorias de respostas dos *coaches* à questão 3

Categoria	Subcategoria	Frequência	
Técnicas do <i>coaching</i>	Ressignificação	6	10
	Várias técnicas	2	
	Roda da vida	1	
	SWOT	1	
Desenvolvimento da liderança	Desenvolvimento da liderança	2	8
	Papel do líder	2	
	Definição de estratégias	2	
	Definição de objetivos	1	
	Gestão do tempo	1	
Desenvolvimento pessoal	Autoconhecimento	2	3
	Desenvolvimento pessoal	1	

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice D)

Dentre os *coaches* pesquisados, 8 responderam que foi através do Desenvolvimento da liderança que os objetivos do cliente com o *coaching* foram trabalhados. Destacam-se aqui algumas habilidades importantes, segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), para que o líder possa conduzir uma equipe em

prol de obter resultados; como uma melhor Definição do papel do líder, uma melhor Definição de estratégias, a Definição de objetivos e uma melhor Gestão do tempo. E 3 dos *coaches* responderam que os aspectos do líder ou da liderança foram desenvolvidos durante o processo de *coaching* através do Desenvolvimento pessoal e Autoconhecimento.

4.2.4 Mudanças internas no líder

De acordo com a Tabela 11, dentro da perspectiva dos *coaches* pesquisados, as principais mudanças evidenciadas nos líderes foram citadas dentro da categoria Desenvolvimento pessoal, com 24 citações.

Questão 4: Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

Tabela 11: Categorias de respostas dos *coaches* à questão 4

Categoria	Subcategoria	Frequência	
Desenvolvimento pessoal	Mais tranquilidade	6	24
	Equilíbrio emocional	4	
	Autoconhecimento	4	
	Mais segurança	4	
	Desenvolvimento pessoal	2	
	Mais satisfação	1	
	Mais autoestima	1	
	Mais forte	1	
Mudança de visão	Relacionamento interpessoal	1	7
	Novas atitudes	5	
Desenvolvimento da liderança	Visão sistêmica	2	5
	Foco nas metas	4	
Desempenho profissional	Definição de estratégias	1	4
	Responsabilidade	2	
Comunicação	Melhor desempenho	2	4
	Comunicação	4	

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice D)

Aqui, a categoria Desenvolvimento pessoal tem o maior número de citações de categoria por questão de todos os questionários.

As mudanças mais citadas foram: Mais tranquilidade, Equilíbrio emocional, Autoconhecimento e Mais segurança. Evidencia-se, então, que as primeiras mudanças observadas quando de um processo de *coaching*, são na própria pessoa. De acordo com Chiavenato (2002), para o desenvolvimento da organização, antes se precisa desenvolver os líderes. Assim, mudanças internas são geradas no individual para que se tenha um reflexo no coletivo, por isso o Desenvolvimento pessoal ter aparecido em mais da metade das citações das respostas a essa questão.

Outro ponto de atenção importante na Tabela é a categoria Mudança de Visão. Esta categoria; representada pelos termos Novas atitudes, citado 5 vezes, e Visão sistêmica, citado 2 vezes; reflete um significado de quebra de paradigmas. A partir do momento que novas atitudes são tomadas e se tem uma visão mais sistêmica das pessoas e contextos envolvidos, mudanças são geradas, inclusive com efeito multiplicador, e novos resultados se obtêm (GOLEMAN, 2007).

4.2.5 Resultados gerais observados

Mais uma vez, de acordo com os *coaches* pesquisados e como se vê na Tabela 12, o Desenvolvimento pessoal tem destaque entre os resultados associados ao *coaching*. Com 16 citações, a categoria; que possui principalmente os termos Relacionamento interpessoal, Segurança, Desenvolvimento pessoal e Motivação; foi a mais citada entre os profissionais. Também o Desenvolvimento da liderança, com 6 citações, merece destaque. Essas duas primeiras categorias refletem o que os autores Goldsmith, Lyons e Freas (2003) dizem sobre a importância do desenvolvimento do indivíduo, no caso o líder, para que se tenham resultados na equipe e na organização.

Questão 5: Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de *coaching*?

Tabela 12: Categorias de respostas dos *coaches* à questão 5

Categoria	Subcategoria	Frequência	
Desenvolvimento pessoal	Relacionamento interpessoal	5	16
	Segurança	4	
	Desenvolvimento pessoal	3	
	Motivação	2	
	Maior percepção	1	
	Qualidade de vida	1	
Desenvolvimento de liderança	Desenvolvimento da liderança	2	6
	Gestão do tempo	1	
	Delegação	1	
	Foco nas metas	1	
	Visão sistêmica	1	
Ascensão profissional	Ascensão profissional	4	4
Comunicação	Comunicação	4	4
Mudança de visão	Novas atitudes	2	3
	Adotou princípios e práticas do <i>coaching</i>	1	
Desenvolvimento de equipe	Equipe satisfeita	1	2
	Equipe produtiva	1	
Resultados da organização	Melhores resultados	1	1

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice D)

Destaquem-se também duas categorias citadas 4 vezes cada uma. A primeira é Ascensão profissional e a segunda é Comunicação. A melhoria na comunicação, também muito citada nas respostas a outras questões, aparece como necessidade de aspectos a serem trabalhados pelo líder (Tabela 8), e aqui, dentre os resultados evidenciados após o processo de *coaching*. E a Ascensão profissional, citada como um dos objetivos que levaram o líder a procurar o *coach* (Tabela 8), é alcançada como resultado, conforme as respostas à questão 5.

4.2.6 Reflexos na equipe e organização

Nas respostas à questão 6 (Tabela 13), são evidenciados quais os reflexos do processo de *coaching* realizado com o líder. Observa-se que, de acordo com a percepção dos *coaches* pesquisados e dos *feedbacks* que os líderes passavam para eles, a categoria mais citada e que teve o termo mais citado foi o Relacionamento interpessoal. Cabe aqui a explicação de que, esta categoria, Relacionamento interpessoal, é diferente da categoria com o mesmo nome nas respostas às questões anteriores. O que antes se mencionava sobre a capacidade de relacionamento interpessoal do líder, aqui se trata do relacionamento interpessoal da equipe, ou seja, como os membros da equipe se relacionam entre si e com o líder após o processo de *coaching*.

Segundo Chiavenato (2002), a melhora no relacionamento interpessoal da equipe melhora também o trabalho em equipe, o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a eficiência e a produtividade, podendo também gerar um ambiente mais propício à aprendizagem individual e da organização.

Outra categoria citada 6 vezes foi o Reconhecimento. Os *coaches* pesquisados responderam que o líder, após o processo de *coaching*, passou a ser mais respeitado, tanto pelos liderados quanto pelos seus superiores, teve mais Destaque na empresa, Reconhecimento e Promoção.

Outros reflexos evidenciados foram o Desenvolvimento da equipe e Motivação da equipe, ambos com 5 citações cada um. Destaca-se como o trabalho no indivíduo pode se refletir no coletivo, principalmente se o indivíduo é o responsável por uma equipe, como explica Goldsmith, Lyons e Freas (2003).

Outra categoria citada 5 vezes é Resultados na organização. E como já foi dito na análise à questão 6 dos *coachees* (Tabela 7), resultados na organização, fazendo referência direta a produtividade e lucratividade, não são citados pelos autores. Embora se reconheça a influência do *coaching* nesses resultados, tanto pelos *coaches* quanto pelos *coachees*.

Outra categoria que ficou como segunda mais citada, foi a dos que disseram que fariam *coaching* novamente. Segundo os profissionais de *coaching*, seus clientes se mostraram muito interessados no *coaching*, a ponto de quererem continuar e expandir para outros objetivos e outros setores da empresa. E houve também quem dissesse que recomendaria o *coaching*.

Questão 6: Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

Tabela 13: Categorias de respostas dos *coaches* à questão 6

Categoria	Subcategoria	Frequência	
Relacionamento interpessoal	Melhor relacionamento interpessoal	5	6
	Trabalho em equipe	1	
Reconhecimento	Respeito	2	6
	Destaque	2	
	Reconhecimento	1	
	Promoção	1	
Desenvolvimento de equipe	Equipe mais flexível	1	5
	Equipe mais focada	1	
	Objetivos definidos	1	
	Melhor desempenho	1	
	Menos estresse	1	
Motivação	Motivação	3	5
	Satisfação	2	
Resultados da organização	Maior produtividade	4	5
	Maior lucratividade	1	
Faria <i>coaching</i> novamente	Para outros objetivos	2	5
	Para outros setores	2	
	Para outras empresas	1	
Comunicação	Melhor comunicação	4	4
Clima organizacional	Melhor ambiente de trabalho	2	2
Mudança de valores	Alinhamento de valores	1	1
Redução de <i>turnover</i>	Maior retenção de pessoas	1	1

Fonte: respostas dos questionários 2013 (Apêndice D)

A Comunicação, 5 vezes também citada, demonstra um dos objetivos que fizeram o líder procurar o *coaching*, que pode se considerar ter sido alcançado dentro da equipe.

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DE LÍDERES E COACHES

Busca-se neste item estabelecer as relações entre as respostas de *coachee* e de *coach*. Como pudemos verificar na Tabela 1 da metodologia, que descreve os objetivos de cada questão formulada em ambos os questionários, e como o foco das questões eram os mesmos, para *coachee* e *coach*, torna-se possível comparar as percepções de ambos os grupos pesquisados. A seguir, são analisados os principais destaques de cada uma das questões.

A Tabela 14 mostra qual foi o maior destaque nas respostas, ou seja, a categoria que teve a maior frequência de repetição, em ambos os questionários e por questão.

Tabela 14: Resumo de destaques nas respostas

O que busca a questão	Maior destaque	
	<i>Coachee</i>	<i>Coach</i>
Motivos que levaram o líder a buscar o <i>coaching</i> .	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento pessoal
O que especificamente foi trabalhado no <i>coaching</i> .	Desenvolvimento da liderança	Desenvolvimento pessoal
Como atuou o <i>coaching</i> .	Técnicas do <i>coaching</i>	Técnicas do <i>coaching</i>
Mudanças internas no líder.	Desenvolvimento pessoal	Desenvolvimento pessoal
Resultados gerais observados.	Resultados individuais	Desenvolvimento pessoal
Reflexos na equipe e organização.	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Observa-se na coluna do *coachee*, que o principal motivo que leva o líder a procurar o *coaching* é a busca pelo seu desenvolvimento profissional, focando em resultados para a organização. Sendo que, para isso, percebe a necessidade de se trabalhar o desenvolvimento da liderança. No *coaching*, ele identifica as técnicas que

podem lhe ajudar a desenvolver as competências e habilidades necessárias. Com isso, observa as mudanças que teve no aspecto pessoal e os resultados individuais que teve após o processo de *coaching*. Por fim, destaca um melhor relacionamento interpessoal com a equipe e entre seus membros, como maior reflexo de seu processo de *coaching*.

Na coluna do *coach*, com a percepção do profissional, o líder busca realmente o desenvolvimento pessoal para se trabalhar com o *coaching*, através de suas técnicas diferenciadas, percebe as mudanças pessoais e desenvolvimento de capacidades e habilidades se convertendo em resultados de um melhor relacionamento interpessoal na sua liderança.

Na primeira questão, sobre os motivos que levaram o líder a procurar o *coaching*, os *coachees* deram ênfase maior ao desenvolvimento profissional, em seguida, ao desenvolvimento pessoal. Já os *coaches* destacaram principalmente o desenvolvimento pessoal e as habilidades ligadas à liderança, como comunicação e outras, com menos destaque para o desenvolvimento profissional. Verifica-se, assim, que os *coachees*, embora sintam seus resultados depois, não buscam o *coaching* pensando especificamente em desenvolver habilidades de liderança ou desenvolvimento pessoal; e os *coaches* enfatizam mais os resultados no líder.

Na segunda questão, sobre os aspectos trabalhados no *coaching*, os *coachees*, aqui sim, identificaram mais o desenvolvimento da liderança e suas habilidades. Os *coaches*, por sua vez, destacaram como sendo, mais uma vez, o desenvolvimento pessoal e, logo em seguida, o desenvolvimento da liderança como maiores destaques. Observa-se então, o foco ainda no profissional na percepção do *coachee*, enquanto o *coach* entende estar sendo trabalhado, primeiramente, o lado pessoal e suas habilidades.

Na terceira questão, sobre como o *coaching* foi utilizado, tanto *coachees* como *coaches* destacaram as técnicas utilizadas pelo *coaching*. Evidencia-se aqui uma das características do *coaching* que é a utilização de técnicas diferenciadas para ajudar o cliente a se desenvolver.

Na quarta questão, que trata das mudanças no líder após o processo de *coaching*, ambos os grupos pesquisados responderam, de forma muito destacada, que as características pessoais e seu desenvolvimento foram os aspectos de mudança mais observados após o processo de *coaching*. Verifica-se aqui, a real percepção do que realmente foi trabalhado durante o *coaching*, refletindo em

mudanças pessoais que propiciarão, mais tarde, o desenvolvimento da liderança.

Na quinta questão, sobre resultados gerais, os resultados individuais, ou seja, o desenvolvimento pessoal foi o resultado mais observado pelos *coachees*. Assim também foi para os *coaches*, destacando o desenvolvimento pessoal como os resultados mais evidenciados após o processo de *coaching*. Assim como na quarta questão, aqui, os resultados se confundem com as mudanças observadas por ambos os grupos pesquisados.

Na última questão, que trata dos reflexos gerados pelas mudanças no líder, os *coachees* e os *coaches* mais uma vez concordam em suas percepções. Tanto os líderes como os profissionais de *coaching*, responderam que o principal reflexo percebido na equipe ou organização, foi a melhora no relacionamento interpessoal. Refletindo, após o desenvolvimento dos aspectos pessoais do líder, sua melhor relação e comunicação com sua equipe. Aqui vale ressaltar que, embora a sexta questão não tenha direcionado a resposta, os resultados obtidos nas respostas confirmam o desenvolvimento de capacidades e habilidades essenciais ao desenvolvimento da liderança.

Essa comparação entre as questões vem confirmar que, de acordo com as percepções de *coachees* e *coaches*, que o desenvolvimento de capacidades e habilidades individuais contribuem para o desenvolvimento também da liderança, refletindo resultados nas relações interpessoais da equipe e resultados na organização.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve o objetivo principal de analisar até que ponto as ferramentas do *coaching* podem contribuir no desenvolvimento da Liderança nas Organizações. Utilizando-se, para isso, de uma pesquisa qualitativa com *coachees* (clientes) e *coaches* (profissionais) através de 6 questões abertas e específicas. Durante o trabalho de pesquisa, pôde-se observar o quanto grandes organizações estão se utilizando do *coaching* no sentido de melhorar eficiência e resultados.

Nas respostas dos *coachees* pesquisados (líderes de organizações brasileiras), foi percebido que, independente de o líder saber realmente ou não sua maior necessidade até ter a conversa inicial com o *coach*, ele está buscando se melhorar, melhorar seu desempenho diante da equipe e da organização. Influenciado pelas novas demandas, tanto por cobranças da organização por eficiência e resultados, quanto por equipes compostas por pessoas mais exigentes e mais conscientes de seus direitos e suas capacidades, comprometido muito mais com sua carreira do que com a própria organização em que trabalha, o líder procura o *coaching* para desenvolver suas habilidades e chegar a seus resultados. E nele, no *coaching*, encontra a oportunidade de trabalhar também suas capacidades e habilidades pessoais. Sabendo que, através destas, irá também desenvolver melhor seu desempenho junto à equipe e à organização.

Nas respostas dos profissionais de *coaching*, o líder procura o *coaching* a fim de desenvolver suas capacidades e habilidades pessoais para obter resultados em sua equipe e organização. Para isso, o *coach* ajuda o cliente a sair de um estado atual presente e chegar até um estado desejado futuro, usando estratégias que se utilizam de recursos internos para se proteger de interferências externas, e assim, chegar aos seus objetivos, melhorando sua comunicação e suas relações, tanto profissionais quanto pessoais.

Muitas foram as relações encontradas entre as opiniões de *coachees* e *coaches*. Dentre elas, destaca-se a importância do desenvolvimento pessoal para que sejam desenvolvidas as habilidades necessárias à liderança. Citado 23 vezes pelos *coachees* e 70 vezes pelos *coaches*, 93 vezes no total, o desenvolvimento pessoal implica em mudanças necessárias de perspectivas, mudança de visão, melhor relacionamento interpessoal e na própria forma de comunicação para lidar com seus liderados.

O desenvolvimento profissional ou da liderança ou ainda das habilidades de liderança, também é destaque nas respostas de todos os questionários, de ambos os grupos pesquisados (*coachees* e *coaches*). E o *coaching* atende sim às duas necessidades, tanto do desenvolvimento pessoal quanto do desenvolvimento da liderança. Seja trabalhando um dos aspectos separadamente, seja desenvolvendo capacidades e habilidades pessoais para refletir nas mudanças e novos comportamentos do líder junto à sua equipe e à organização, desenvolvendo assim, a liderança.

A partir do momento em que se muda a visão ou concepção sobre algo (conhecimento, conceito, circunstância, comportamento, etc.), ampliam-se as percepções e as possibilidades de serem adquiridos novos conhecimentos, podendo gerar novos conceitos, que serão associados às mesmas ou à novas circunstâncias e assim, promover novos comportamentos.

Nesta mudança de visão, destaca-se o depoimento de um dos *coaches* comentando que, quando de cada sessão de *coaching* com seu cliente, o líder, além de mudar, ensinava à equipe o que aprendia no *coaching*, inclusive indicando um dos seus liderados para fazer *coaching* também. Outro *coach*, falando dos resultados do *coaching*, respondeu que embora se trabalhem questões relativas ao trabalho, os efeitos do *coaching* acaba se estendendo para outras áreas da vida, principalmente no ambiente familiar.

Um exemplo dos benefícios do *coaching* pode ser evidenciado com um caso comentado dentre os *coaches* pesquisados. Um cliente estava sendo cotado para uma promoção, mas que não conseguia passar nas entrevistas para o novo cargo porque o medo de viajar de avião, que seria necessário à nova função, o bloqueava nas entrevistas. E isso só foi descoberto pelo cliente durante o processo de *coaching*.

É através do desenvolvimento pessoal que o líder pode obter grandes transformações, e assim, poder gerar as mudanças necessárias em sua liderança e na equipe, culminando no próprio desenvolvimento da liderança. De acordo com os resultados da pesquisa e os autores consultados, a comunicação, o relacionamento interpessoal, a motivação, a segurança, o foco, o equilíbrio emocional, o desenvolvimento profissional, entre outros termos mais citados dentre as respostas de *coachees* e *coaches*, todos, aspectos acompanhados no processo de *coaching*, podem ser também considerados como sendo desenvolvimento da liderança.

Na pesquisa também foi observada a influência do *coaching* nos resultados da organização. Após a liderança ser desenvolvida pelo processo de *coaching*, são evidenciados os reflexos na equipe, com uma grande melhora nas relações, motivação e produtividade, contribuindo assim para os resultados. E, muito embora resultados na organização de produtividade e lucratividade, especificamente, após um processo de *coaching*, não sejam citados pelos autores; muitas empresas têm apresentado muito bons resultados após usarem o *coaching* como ferramenta de melhoria da gestão e de suas lideranças.

Portanto, o *coaching* contribui sim para o desenvolvimento da liderança, desenvolvendo no líder, as capacidades e habilidades necessárias à sua função. Trabalhando desde aspectos pessoais como equilíbrio emocional, autoconfiança e segurança, até os aspectos profissionais como definição de metas, delegação, foco e gestão do tempo. Com isso, verifica-se que o investimento no *coaching*, para o líder, se justifica por apresentar estes e outros resultados e mudanças, refletindo diretamente no desempenho da equipe e nos resultados da organização.

Frente a uma nova sociedade, com pessoas cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos, as organizações têm que se reinventar para atender a esse novo mercado e sobreviver no atual mundo dos negócios. Para isso, precisa de novos líderes que possam inspirar e motivar equipes também formadas por essas novas pessoas. Esses novos líderes irão gerar novas organizações, novos conceitos, novas formas de se trabalhar. E essas organizações, reinventadas, irão propiciar uma nova sociedade.

É um ciclo contínuo de mudança e evolução. Portanto, faz-se necessário também o aprendizado contínuo. Estar sempre aberto às possibilidades e às mudanças. Sugere-se então, que as organizações estejam sempre investindo e experimentando novos conhecimentos, novas ferramentas de gestão. E o *coaching* se apresenta aqui como uma sugestão eficiente, até o momento. Se se considera que o maior diferencial nas próximas décadas serão os líderes, e já estão sendo, o investimento no *coaching* para o desenvolvimento da liderança apresenta-se como adequado e recomendável, já que a mudança é a única coisa constante.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BENDASSOLLI, Pedro F. **Os fetiches da gestão**. São Paulo: Ideias & Letras, 2009.
- BRASIL. **Metaforum Internacional** – Instituto de Desenvolvimento de Competências. Disponível em: <<http://www.metaforum-internacional.com.br/>> Acesso em: 04 nov. 2012.
- CARDOSO, Maria Lúcia A. P. **Liderança Coaching**: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade Federal de São Paulo. São Paulo. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COVEY, Sthephen R. **Liderança baseada em princípios**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREUD – **Além da alma**. Direção: John Huston. Produção: Estados Unidos. Interpretes: Montgomery Clift, Susannah York e David McCallum. Ano: 1962.
- GOLDSMITH, Marshal; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching**: O exercício da liderança. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GOLFINHO. **O portal da PNL no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://golfinho.com.br/artigospnl/ressignifique.asp>>. Acesso em: 9 mar. 2013.
- ICC. **International Coaching Community**. 2012. Disponível em: <<http://www.internationalcoachingcommunity.com/pt/o-que-e-o-coaching>>. Acesso em: 15 out. 2012.
- ISERT, Bernd. **O processo do Coaching**. 2011. Disponível em: <<http://www.metaforum.com/newsletter/Bernd%20Isert%20Coaching%202011.ppt>>. Acesso em: 05 nov. 2012.
- LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Coaching com PNL**: o guia prático para

alcançar o melhor em você e em outros. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

McGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1966.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **A influência da cultura organizacional no desenvolvimento de lideranças**. Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração. CONVIBRA, 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.org/2004/pdf/102.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

REIS, Germano Glufke. **Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de *coaching* de executivos**. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2007.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina; SNAIDERMAN, Bianca. **A contribuição do *coaching* executivo para o aprendizado individual: A percepção dos executivos**. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa: 2011.

SCV. **Sucesso, Carreira e Vida: Roda da Vida**. 2013. Disponível em: <<http://www.sucessocarreiraevida.com.br/index.php/2010/02/02/metas-e-prioridades/>>. Acesso em: 10 mai. 2013.

SEAC. **Sociedade Euro Americana de *Coaching***. 2012. Disponível em: <http://www.seacoaching.com.br/website/conteudo.asp?id_website_categoria_conteudo=16137&cod=3230&idi=1&xmoe=347&moe=347>. Acesso em: 10 out. 2012.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 26. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SHERPA COACHING. **Oitava pesquisa anual sobre *coaching* executivo**. 2013. Disponível em: < <http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2013-Executive-Coaching-Survey.pdf> >. Acesso em: 6 abr. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao *Coachee* (Cliente)

Este questionário faz parte de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte do aluno Wendell da Silva Araújo orientado pela professora Mestre Maria da Penha M. Medeiros e que tem como título:

Coaching como ferramenta para o desenvolvimento da Liderança nas Organizações

Perguntas para o *Coachee* (Cliente)

Você é **Líder** (responsável por uma equipe, grupo de pessoas ou empresa) e/ou já buscou desenvolver algum aspecto de **Liderança** num processo de *Coaching*.

As perguntas a seguir referem-se às suas constatações como Cliente, durante e ao final do **processo de coaching**.

Se você já passou, por mais de uma vez, por um processo de *coaching*, pode considerar o que mais lembra ou a última vez. Sua identidade será preservada. As respostas serão tratadas em bloco, não individualmente.

Se preferir, você pode responder a todas as perguntas de forma **específica e objetiva**.

Tempo médio de resposta: **10 a 15 minutos**.

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

APÊNDICE B – Questionário aplicado ao *Coach* (Profissional de *Coaching*)

Este questionário faz parte de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte do aluno Wendell da Silva Araújo orientado pela professora Mestre Maria da Penha M. Medeiros e que tem como título:

***Coaching* como ferramenta para o desenvolvimento da Liderança nas Organizações**

Perguntas para o *Coach* (Profissional de *Coaching*)

Você é *Coach* e já teve como cliente um **Líder** (responsável por uma equipe, grupo de pessoas ou empresa) ou pessoa que queria desenvolver algum aspecto de **Liderança**.

As perguntas a seguir referem-se às suas constatações como Profissional de *Coaching*, durante e ao final do **processo de *coaching***.

Se teve mais de um cliente nesta situação, pode considerar o que mais lembra ou o último atendido. Sua identidade será preservada. As respostas serão tratadas em bloco, não individualmente.

Se preferir, você pode responder a todas as perguntas de forma **específica e objetiva**.

Tempo médio de resposta: **10 a 15 minutos**.

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de *coaching*?

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de *coaching*?

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

APÊNDICE C – Respostas dos *Coachees* ao questionário

Respostas do Coachee número 1:

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

Foi a empresa que direcionou todos os CEOs para sessões de coach

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

Capacidade de influenciar, comunicação com a equipe, formas de trazer a equipe para junto no processo de trabalho.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

O Coach trabalhou com grupos de líderes, fazendo roda da vida e competências CHA e em algumas sessões trabalhou o modelo swot.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

Melhora no desempenho

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Percebi que os líderes demonstraram maior entrosamento entre eles e conseguimos trabalhar diferentes áreas em conjunto.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

Minha equipe era de 600 pessoas, como não gostei muito do trabalho do Coach, não posso dizer que houve mudanças significativas a partir do processo feito por ele, mas aprendi que é preciso trabalhar o individual de cada membro da equipe, cada ser é único.

Respostas do Coachee número 2:

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

A empresa em que trabalho contratou uma profissional e orientou à todos os seus líderes a fazerem um *Coaching*, com a expectativa de elevar o seu nível profissional. Enquanto profissional. Fiquei com a mesma expectativa: me conhecer um pouco mais, adquirir novas ferramentas de gestão e, por consequência, ascender profissionalmente.

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

Foram identificados diversos pontos fortes que me propus a trabalha-los da melhor forma. Alguns, eu não sabia que tinha, como a criatividade, por exemplo. Alguns aspectos como: administração do tempo, aproximação da equipe, saber expor meus problemas com clareza e esquecer a opinião dos outros, foram bastante trabalhados no processo de coaching.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Eu recebia, semanalmente, “tarefas” que não passavam de compromissos meus para comigo mesmo, onde eu instigava situações que defrontassem os meus medos e as minhas maiores dificuldades de relacionamento. Assim, sob a orientação da minha Coach, eu pude trabalha-los de forma administrada.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

Maturidade. Após o processo de coaching, eu me percebi mais “livre”, mais participativo e me preocupando menos com a opinião alheia.

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Passei a desenvolver melhor o meu trabalho e a cultivar melhor os relacionamentos interpessoais.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

Como eu passei a orientar melhor a equipe, pude ter a satisfação de vê-los se desenvolver pessoalmente. Alguns se descobriram através de diálogos. O reflexo foi uma equipe mais satisfeita e mais produtiva para a empresa.

Respostas do Coachee número 3:

1º) O que o levou a procurar um Coach (Profissional de Coaching)?

A necessidade de focar em alguns objetivos e criar um plano de ação para isso.

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

Durante o processo trabalhei minha disciplina (falta de), melhor administração do tempo e estratégias de tomada de decisão.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Tratamos de um aspecto de cada vez. Em algumas vezes não fiz as tarefas que eu havia me comprometido e isto foi bem utilizado para uma tomada de consciência de

alguns processos de auto sabotagem.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de coaching?

Mais consciência, disciplina e uma maior capacidade de direcionar o foco para as soluções ao invés de ficar presa no problema.

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de coaching?

Tomei decisões importantíssimas, que me trouxeram mudanças bem significativas; Fiz mudanças radicais na estrutura da minha empresa e da minha vida pessoal; Me mantive emocionalmente estável e consciente durante estes processos.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

A definição de papéis está mais clara e o relacionamento com a equipe muito mais objetivo. Ganhamos praticidade, velocidade e aumentamos nossa capacidade de receber e acolher feedbacks.

Respostas do Coachee número 4:

1º) O que o levou a procurar um Coach (Profissional de Coaching)?

A necessidade de compreender melhor minhas ações como líder, se estas estavam na direção correta e se eu não estava pulando etapas e/ou deixando de perceber coisas importantes.

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de coaching?

Pude perceber mais clareza o papel de cada um, especialmente o meu, e de como eu deveria tomar mais atitudes como líder.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Ampliando e ressignificando meu olhar sobre a Empresa como um todo e sobre cada função e papel de cada colaborador. Isto facilitou refazer os protocolos de cada um tornando-os mais seguros e conscientes de suas funções.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de coaching?

Certamente mais amplitude de percepção tanto em relação às pessoas quanto em relação aos processos; mais assertividade e segurança para lidar com as situações, com os colaboradores e clientes. Eu me senti e me sinto muito mais segura no meu papel. Tenho mais conhecimento das minhas limitações e das minhas habilidades, o

que me torna mais sensível e com uma percepção mais apurada em relação à minha equipe de colaboradores em todos os níveis.

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Ficou mais simples e fácil a administração, tanto das pessoas quanto dos processos, e o número de clientes ampliaram significativamente.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

A Equipe mais sincronizada e colaborativa; com cada um exercendo suas funções e também auxiliando/apoiando os colegas de forma espontânea. A forma mais efetiva de constatar isso tem sido através dos feedbacks positivos dos clientes.

Respostas do Coachee número 5:

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

Sou Líder em uma empresa do setor varejista e no momento que observei crescimento da minha empresa e da minha equipe, percebi que faltavam algumas habilidades e outras eu precisavam melhorar, foi quando fui apresentado ao processo de coaching.

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

O desenvolvimento da habilidade em dar e receber FEEDBACK. E outro ponto muito importante foi o aumento do comprometimento nas metas colocadas pela empresa, deixar de Procrastinar.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Bem, através de uma metodologia e de uma excelente condução do meu Coach, onde utilizando questionamentos, aumentaram a minha percepção sobre os desafios que estava enfrentando.

Outro ponto importante e a questão de aplicar as tarefas bem como cobrar na data combinada assim não corremos o risco de continuar em nossa zona de conforto.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

O aprimoramento da minha resiliência

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Aceleração dos meus resultados, e aumento da minha assertividade;

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

Aumento do relacionamento interpessoal, mais motivação e aumento nos resultados das empresas através da sinergia das pessoas.

Por isso recomendo que todos os Líderes passem pelo processo de Coaching o retorno sobre o investimento é muito alto.

Respostas do Coachee número 6:

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

A curiosidade e vontade de conseguir meu objetivo

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

A forma de tratamento que eu dava a meus liderados

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Ele me fez uma roda de valores e eu percebi cm estava dando mais valor a minhas ideias do que as da equipe

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

Dizem e eu sinto ter ficado mais tolerante e flexível aos comentários deles

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Chegamos a uma produção recorde pra nos internamente.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

Estamos mais sociáveis e próximos.

Respostas do Coachee número 7:

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

Minha Vulnerabilidade emocional.

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

Uma clareza, por parte da liderança, do racional e emocional.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Com perguntas auto reflexivas, demonstrações claras de " Descarregar " minha sobrecarga emocional.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

Mais segurança sobre mim e maior discernimento sobre minhas emoções.

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Sentimento de leveza e proteção.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

A partir do momento em que me mostrei mais segura e minhas falas com mais propriedade, percebi um maior respeito por parte da equipe.

Respostas do Coachee número 8:

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

A necessidade de buscar uma orientação de uma questão que eu sabia que era possível resolver, mas não sabia como começar.

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

Na compreensão da limitação que eu colocava no outro.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Eu passei a querer acreditar que o outro poderia sim fazer diferente se eu mudasse a estratégia com ele.

Comecei a buscar e explorar somente o que ele tinha de qualidade, parei de fazer observação sobre os erros e valorizar o que ele fazia de melhor, o interessante é que eles começaram a acertar mais as coisas que se repetiam como limitação.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

Minha atitude em relação as diversidades. Com a minha mudança de comportamento, e entendimento.

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Foram resultados satisfatórios, de descobertas de crenças, do meu potencial em resolver questões que cheguei a achar que " não tinha jeito ".

Comecei a perceber que eu estava colhendo resultados mais produtivos, mesmo mais maleáveis, eu conquistei mais autoridade.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

A mudança da melhora dos relacionamentos, aumento da motivação e satisfação do trabalho executado.

Respostas do Coachee número 9:

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

Tudo o que estava ao meu alcance: organização, planejamentos, trabalhos motivacionais, mudanças de rotinas etc, eu já havia feito dentro da organização, o resultado era bom, mas faltava algo mais. Então quando eu ouvi: NÃO EXISTE PROFISSIONAL SEM PESSOAL. Eu pensei: agora eu achei o ponto, pois todos os meus projetos esbarram em pessoas, são elas que devem executar, então o Coach me ajudou a trabalhar o lado pessoa de cada um (começando pelo meu) para melhorar o profissional de cada um.

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

Melhorar o profissional de cada um, para melhorar a forma de trabalho a comunicação e interação entre os setores todos da organização.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Entrar no mapa de mundo de cada um e entender os liderados como ser humano, mostrar os pontos que devem ser melhorado.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

Muitas. Não existe profissional sem pessoal, então eu percebi que havia muita coisa no meu pessoal para melhorar para que eu fosse uma boa líder.

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Hoje faço uma auto análise de tudo o tempo todo, não só do presente o que não está bom que possa melhorar, mas dos objetivos futuros também - será que vai ser bom será que é isso mesmo que eu quero. Com isso estou obtendo excelentes resultados.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

Muitos, a interação a comunicação entre todos melhorou e principalmente comigo. Estou conseguindo motivá-los muito mais para que possamos, juntos, realizar os nossos objetivos.

Respostas do Coachee número 10:

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

Dificuldade em estabelecer metas e estratégias na empresa.

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

Ter mais clareza e discernimento para desenvolver as metas e estratégias da empresa.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Foram trabalhados o alinhamento de minhas metas de vida pessoal e meus interesses, que estavam sendo confundidos com os da empresa.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

Maior clareza em diferenciar o que eram meus objetivos e os da empresa.

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Perceber que o que eu achava melhor para a empresa, na verdade, estava sendo o que era melhor para mim. Então comecei a separar os objetivos e analisar criticamente o que era melhor para a empresa no momento. O que ela precisava.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

Maior aceitação das ideias para o desenvolvimento de metas e estratégias para a empresa.

Respostas do Coachee número 11:

1º) O que o levou a procurar um *Coach* (Profissional de *Coaching*)?

A oportunidade de ser assessorado por um profissional qualificado, capaz de detectar e orientar melhorias pessoais e profissionais.

2º) Que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*?

O despertar interior de um LIDER, que não se impõe e sim conquista.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Desenvolvimento interior e equilíbrio pessoal, para depois ser aplicado no ambiente

profissional.

4º) Que mudanças você pôde verificar em você após o processo de *coaching*?

Mudanças a nível de relacionamento profissional, onde se faz necessário refletir, sentir... Ao invés de reagir.

5º) Que resultados você pôde observar após o processo de *coaching*?

Melhorias em resultados, produção e motivação, aplicando ferramentas aprendidas.

6º) Que reflexos você pôde perceber na sua equipe e/ou organização?

Melhor e mais equilibrado ambiente profissional.

APÊNDICE D – Respostas dos *Coaches* ao questionário

Respostas do Coach número 1:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Fazer a carreira profissional deslanchar, pois é gerente há muito tempo e não pega um cargo de diretor.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de *coaching*?

Foco, determinação, autoestima (mas também foram trabalhados temas emocionais com a morte da mãe e um término de relacionamento ao qual ele ainda estava ligado e sofrendo).

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de *coaching*?

Foram potencializados através da PNL todos esses aspectos e também trabalhado causa raiz desses problemas, modificando história de vida e ressignificando o passado. (tratado também tema com mãe e ex-relacionamento com PNL e Constelação)

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

Se sentiu mais leve, forte e com autoestima pra ir além, focado e determinado com a meta especificada e com o passo a passo desenhado para chegar ao estado desejado.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de *coaching*?

Está participando de 3 processos seletivos para ser diretor de 3 multinacionais gigantes em SP.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

Na empresa atual começou a assumir mais responsabilidade por estar indo atrás disso, e com grandes apresentações em reuniões com diretores e presidente da empresa, me disse na última reunião que se tornou a menina dos olhos do presidente.

Respostas do Coach número 2:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Dificuldades em organizar os seus negócios, "abria muitas portas", e depois dava muito trabalho para fazer a gestão, dificuldades de delegar.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Trabalhado a capacidade de delegar e confiar que o que estava delegado ia ser realizado.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Com o reforço, consciência dos papéis do líder, a percepção das suas características e perfil de personalidade.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

Redução do nível de estresse, aumento de satisfação em relação a sua equipe e parceiros

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

Parceiros mais satisfeitos e empenhados nas suas atividades, processo de resultado/produção evoluindo em harmonia.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

A organização mais flexível e focada no ramo do negócio e a equipe mais motivada com o seu reconhecimento.

Respostas do Coach número 3:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

O cliente tinha necessidade de obter mais comprometimento da equipe na sua empresa, uma vez que a mesma estava crescendo e as pessoas não estavam comprometidas de acordo com o crescimento do negócio.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

- Comunicação;
- Feedback efetivo e corretivo;
- Pontos Fortes e pontos a serem melhorados para o exercício da liderança;
- O propósito da empresa naquele momento e o alinhamento do mesmo com o propósito da liderança.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Foram desenvolvidos em sessões individuais de coaching e alguns treinamentos

para a equipe.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

- O cliente notou que precisava de mais recursos e conhecimentos em processos, gestão e planejamento empresarial;
- Adquiriu mais segurança para fazer algumas mudanças necessárias do negócio como um todo;
- Adquiriu mais equilíbrio emocional para lidar com as situações do dia a dia, podendo tomar as melhores decisões na hora certa utilizando toda a sua capacidade cognitiva;
- Mais consciência e responsabilidade diante dos objetivos pessoais e profissionais.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

- O cliente está se desenvolvendo cada vez mais, adquirindo mais capacidades para uma boa gestão empresarial;
- Notou-se um empenho maior e maior consciência do que estava ocorrendo com a empresa e com a equipe, podendo assim tomar as melhores decisões;
- Maior segurança e tranquilidade nos momentos de dar feedback para a melhoria continua do negócio como um todo.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

- Maior clareza dos objetivos de cada um e alinhamento com os objetivos da empresa;
- Percepção da importância de cada um deles para o alcance das metas;
- Alinhamento da comunicação e valores;
- Continuação do processo de coaching para um novo objetivo interno, pois viram a necessidade de um acompanhamento em outros setores e aspectos.

Respostas do Coach número 4:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Fui procurado por clientes executivos para, predominantemente, prestar apoio ao desenvolvimento das capacidades de liderança de sua equipe de líderes e do próprio cliente contratante.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Comunicação e desenvolvimento de relacionamentos, capacidade de influenciar positivamente, auto percepção e auto direcionamento, estabelecimento de metas.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Através de sessões conversacionais e investigações apreciativas, encontrando-se as causas do desempenho limitado. Esse desempenho limitado muitas vezes é calcado em crenças limitantes, modelos mentais e padrões comportamentais que bloqueiam o potencial do cliente. Em seguida, foram estabelecidas tarefas e estímulos comportamentais entre as sessões, com acordo mútuo entre Cliente e Coach, para que o cliente experimentasse novos padrões comportamentais. Enquanto isso, provi feedback ao cliente em relação ao seu desempenho e lhe prestei para a definição de metas estruturadas, planejamento e ação direcionada.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

Conscientização mais precisa de suas próprias ações e admissão de responsabilidade pelas mesmas, de forma que o Cliente adquiriu o domínio sobre o seu desempenho e alcance de suas metas.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

Após a obtenção dos resultados pretendidos, ao final do processo, o Cliente passou a praticar, em sua própria vida, os princípios e práticas de coaching.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

Em diversos casos, testemunhei maior satisfação por parte do cliente e da equipe, propiciando maior retenção e fidelidade de colaboradores, maior desempenho/produzitividade, maior rentabilidade e lucratividade.

Respostas do Coach número 5:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Precisava de direcionamento para tomar decisões no grupo. (Comunicação)

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

A forma de influenciar sua equipe. Sua empatia e o modo como eram colocados para ele e para o grupo. Processo de motivação dele como líder para com a equipe. E principalmente a forma como se comunicavam. Para assim visualizar o que realmente precisava ser moldado.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Através de um raio “X” um “roadmap” e modelo “grow” a principio trabalhando sonho, meta e objetivo para que ele possa ver o que realmente quer moldar. Foi um trabalho de 10 sessões visualizadas através deste mapa feito pelo cliente. Pós isso trabalhamos análise swot em cada ponto do mapa para que ele pudesse perceber seus pontos a serem melhorados. E fechamos com o exercício de grande sonho e metas a “dreamlist” e com o “house of Change” modelo sistêmico de mudança.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

A cada sessão pude perceber no cliente que ele se descobria a cada “to do” feito ele conseguia notar um ponto a ser melhorado e moldado, um simples sorriso que ele não conseguia notar, já vivenciava isso... Essa fala foi muito interessante.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

Pós-processo a equipe teve uma melhora significativa em relação à produção. O cliente teve uma melhora de percepção em relação ao que a equipe precisava entender e ele melhorou a forma de comunicar-se com a equipe. Suas metas estavam bem claras e desenhadas. Sua caminhada estava pronta. E para ele como pessoa teve uma mudança radical de vida e objetivos que ficaram mais claros em relação a seu futuro e desejos...

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

A produtividade da equipe teve um aumento em relação ao ano anterior. E a sinergia da equipe com o líder trouxe para a empresa uma nova energia de trabalho. A mudança no líder foi visível aos diretores e donos da instituição.

Respostas do Coach número 6:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Dificuldade de comunicação e motivação para a equipe, queria melhorar a forma de dar feedback, controle do stress, gerenciamento de tempo.
Melhora do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Todos os citados acima.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Com o uso de ferramentas coaching acompanhado em cada sessão por ferramentas de programação neurolinguística. Esse conjunto de ferramentas proporciona conscientização, amplitude de percepções e mudanças imediatas.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

A primeira mudança foi o estado emocional interior, adquiriu tranquilidade, segurança, auto controle emocional, gerenciamento do stress.
A cada sessão trabalhamos um aspecto, e além do líder mudar, ensinava à equipe o que aprendia no coach para seus liderados. (até encaminhou um dos liderados para fazer coaching também).

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

Mudança grande na qualidade de vida. O líder aprendeu a dizer não, a gerenciar o tempo, a determinar e respeitar seus horários para alimentação e sair do trabalho. Aprendeu também a se colocar no lugar do liderado para entender melhor o que ocorria e a delegar e motivar mais a equipe.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

Maior motivação, maior qualidade das relações, interesse por coaching e outros processos de desenvolvimento pessoal e profissional, melhora significativa do ambiente de trabalho, que antes era caracterizado por um grande stress.

Respostas do Coach número 7:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Ele era engenheiro e liderava uma equipe de “peões” de fábrica. Tinha certa dificuldade de comunicação e de liderança. Ficava irritado com o andamento dos trabalhos, pois não conseguia se expressar adequadamente.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Basicamente a comunicação. Também a autoconfiança e o entendimento da maneira como seus subordinados reagiam à sua maneira de se comunicar com eles e a consequente reação deles.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Usamos a Roda da Vida. As perguntas poderosas e planejamento de ações, que antes ele desconhecia. Aspectos de liderança. Organização do tempo.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

Várias mudanças na forma de se comunicar com seus subordinados e novas atitudes, incluindo mudanças na sua vida pessoal.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

Mudanças visíveis na automotivação, no relacionamento com subordinados, segurança e autoconfiança, em virtude de uma melhor comunicação.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

Sua equipe passou a respeitá-lo mais e confiar mais nele, gerando um relacionamento melhor e uma liberdade maior de expressão com o chefe.

Respostas do Coach número 8:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Como atuo com coaching para empreendedores, os clientes me procuram para desenvolver competências como liderança, delegação, autoconfiança, gestão de tempo, estratégias para sair do operacional e atuar mais no estratégico, equilibrar a vida profissional com a vida familiar. Às vezes, algumas pessoas que querem se preparar para concursos públicos também me procuram. Normalmente querem desenvolver motivação, disciplina, gestão de tempo, estratégias de estudos. Por vezes, precisam conciliar os estudos com algum problema pessoal, que pode ter a ver com família, saúde, vida financeira, trabalho e vida social. Buscar esse equilíbrio entre uma meta e as outras áreas da vida é fundamental para alguns clientes, sendo, muitas vezes, o que faltava para que possam atingir seus objetivos maiores.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Como disse, os aspectos são aquelas demandas que foram enumeradas acima.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Utilizo técnicas e ferramentas de coaching e PNL, aprendidas na Sociedade Latinoamericana de Coaching, Actius e Metaforum. Embora o cliente possua uma meta específica, normalmente de cunho profissional, o meu objetivo, enquanto coach, é fazer com que o cliente desenvolva as competências necessárias para se alcançar a referida meta.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

Difícil responder esta pergunta, porque só posso me basear no feedback que o cliente me passa. Em função desta dificuldade, estou passando a acompanhar os clientes no seu ambiente de trabalho, a fim de observar o que poderia ser desenvolvido, bem como o resultado do processo de coaching. Essa nova estratégia, no entanto, ainda é muito recente e eu não tenho informações suficientes para dar um posicionamento. Bom, mas o que os clientes têm relatado diz respeito a maior autoconfiança, organização, proatividade, menos estresse e ansiedade, novas maneiras de lidar com situações difíceis, melhora na comunicação interpessoal, etc. Embora eu trabalhe questões relativas ao trabalho, os efeitos do coaching acaba se estendendo para outras áreas da vida, principalmente no ambiente familiar.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

Tive poucas oportunidades de avaliar os clientes após o processo, de modo que não saberia responder esta pergunta com precisão. Suponho que os resultados a nível de competências tenham perdurado, mas isto é apenas uma suposição.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

Principalmente, diminuição do estresse, da ansiedade e melhora considerável nas relações interpessoais. Produtividade é algo muito observado. É comum os coachees relatarem que passaram a estar mais satisfeitos e realizados com o trabalho.

Respostas do Coach número 9:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Meu cliente era um advogado que prestava serviços a um escritório, no qual estava completamente insatisfeito mas não sabia como mudar sua situação.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Comunicação interpessoal e organizacional, gestão de mudanças, tomada de decisão, definição de metas e plano de ação, mudança de comportamentos.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Realizamos a análise de perfil comportamental DISC, e verificamos juntos os padrões de comportamentos e estratégias para mudança. Verificamos qual a dificuldade para mudança, verificando crenças limitantes e padrões negativos.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

O coachee a cada sessão passou a confiar mais no processo e a se dedicar mais às tarefas, tanto que afirmava que ao sair das sessões sentia-se cada vez melhor.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

Através do processo de coaching, o coachee encontrou uma nova colocação profissional. Sempre considerado muito tímido, melhorou sua comunicação e conseguiu estabelecer novos relacionamentos. Passou a tomar decisões com mais rapidez e segurança.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

O coachee passou a ser mais colaborativo, e ouvir mais os colegas de trabalho.

Respostas do Coach número 10:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

O cliente é um advogado de 30 anos atuando num banco de investimentos do estado, exercia um cargo de técnico especialista e já tinha ocupado sua gerência interinamente várias vezes. Na oportunidade era possível a promoção para assumir efetivamente essa gerência. Porém um membro da diretoria considerava ele imaturo. Foi indicado por outro advogado para otimizar suas possibilidades de promoção e de continuidade na organização.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Comunicação, Congruência de voz e fisionomia. Gestão de estados limitantes. Estratégias de entrevista. Alinhamento de valores e reenquadramento da situação atual. Formulação de objetivos de interação.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Durante o processo de coaching foram aplicadas diversas técnicas que combinadas criaram um percurso de evolução para o cliente: Reenquadramento, Ancoragem, Submodalidades, Mente holográfica, Técnicas de perguntas para conduzir uma entrevista, Arquétipos de liderança (poder, humor, amor), Constelações com elementos da sala (cadeiras no caso), Geração e avaliação de cenários e Ponte ao futuro.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

O cliente passou a controlar suas emoções e comportamentos limitantes. Ele reenfocou seus objetivos de longo prazo e identificou os próximos passos. Ele reenquadrou sua perspectiva limitante em relação ao jogo político das promoções. Foi proativo na comunicação com diferentes níveis da organização e manteve uma atitude positiva perante as idas e vindas da situação de promoção. Manteve uma atitude positiva com os colegas e colaboradores de sua equipe.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

Durante o processo de coaching ele foi promovido ao cargo de gerente de sua unidade durante 60 dias. Posteriormente uma indicação da alta direção assumiu o cargo e ele ficou de volta na sua posição de técnico especialista. Este era um cenário possível e foi estudado durante o processo de coaching e a resposta emocional para tal foi preparada. O posicionamento político conquistado e a visibilidade obtida foram consideradas conquistas, criando uma perspectiva de progresso e mobilidade dentro da organização.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

Por ser uma contratação particular eu não tive visibilidade direta do efeito na equipe/organização. Pelos relatos dele ele passou a ganhar o respeito, solidariedade e a confiança dos superiores, colegas e colaboradores. O processo de coaching continua após a transição com o foco em aprimorar a atuação atual e o aproveitamento de futuras oportunidades.

Respostas do Coach número 11:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Fui contratado por uma cooperativa para desenvolver um programa de Coaching com os Gestores da instituição. Um dos Gestores atuava como Assistente Administrativo e recentemente tinha sido promovido a Gestor (Líder), enfrentando rejeição por parte de sua equipe, fato que lhe trazia insegurança e desconforto.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Foram realizadas 10 sessões, inicialmente trabalhamos com o objetivo de identificar os pontos que lhe tiravam o foco e traziam insegurança. Posteriormente foram identificados objetivos a serem alcançados. Trabalhamos com ferramentas para o autoconhecimento, enfatizando competências e habilidades, além de promover o desenvolvimento de sua inteligência interpessoal para o trabalho em equipe e exercício da liderança. O monitoramento ocorreu em todas as sessões, sendo fundamental para a elaboração do processo e seu desenvolvimento.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Com uso de técnicas e ferramentas de coaching e PNL, psicologia positiva, inteligência emocional, entre outras.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

Autoconhecimento, segurança na condução da equipe, ampliação na utilização de recursos interpessoais, agilidade na tomada de decisão, entre outras.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

O coachee já no decorrer do processo de Coaching, apresentou uma mudança de postura que proporcionou que o mesmo fosse bem sucedido na condução de sua equipe. Em uma pesquisa interna feita com as equipes, este gestor foi destaque entre os Gestores da cooperativa.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

O desenvolvimento do processo foi uma aposta de um Diretor, pois os demais Diretores não confiavam muito na metodologia e sua eficiência a curto prazo. Com o sucesso do caso citado, a imagem em relação ao Coaching mudou completamente. Hoje estamos ampliando as atividades para outros setores.

Respostas do Coach número 12:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

A cliente uma executiva estava pronta do seu ponto de vista, seus pares e colaboradores para o cargo de vice-diretora.

Nas duas últimas oportunidades não obteve sucesso na entrevista e seleção com a diretoria.

A sua necessidade era obter o resultado desejado de ascensão profissional.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Como uma das estratégias para o resultado desejado comparamos as competências do cargo desejado com as competências do cliente, focamos em competências com maior gap entre o estado atual e o estado desejado: Liderança educadora, Flexibilidade, Equilíbrio emocional, Visão sistêmica e estratégica, Pensamento científico e criticidade, Segurança e Autoestima.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Observando o detalhamento de habilidades e atitudes e conhecimentos de cada aspecto e através de várias técnicas de coach foram agregados recursos pessoais e do sistema.

Foi observado através de uma técnica chamada linha do tempo que uma das maiores barreiras da cliente era o medo de andar de avião. O novo cargo exigia bastante deslocamento aéreo.

O medo de forma inconsciente agia bloqueado o seu desempenho nas entrevistas para o cargo.

Trabalhamos técnicas de trauma e ressignificação de crenças e valores.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

A cliente não possui mais medo de viajar.

Após doze meses do processo assumiu o novo cargo.

Segundo seu relato cuida diariamente de suas competências. E faz atendimento de coaching reforço quando percebe necessidade

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

A descoberta da real barreira que impedia o resultado esperado.

A consciência e cuidados de efetuar uma gestão participativa com crença no potencial humano e visão sistêmica

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

Cargo de relevância estratégica é elo entre o estratégico e operacional hoje é ocupado por uma profissional que busca continuamente o auto desenvolvimento, que tem consciências de suas competências OK e as potencializa e busca desenvolver e melhorar através do feedback. A empresa conta com uma Gestora que acredita nas pessoas, gerando um clima organizacional propício para resultados sustentáveis.

Respostas do Coach número 13:

1º) Qual era a necessidade ou queixa do cliente? O que o fez te procurar?

Não saber como se comunicar com algumas pessoas da equipe. Tinha a necessidade de estabelecer metas, mas algumas vezes sentia que fugia do controle. Questão de comunicação.

2º) Que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de coaching?

Comunicação e relacionamento com a equipe.

3º) De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo de coaching?

Foram trabalhadas questões pessoais que impediam de se ter uma comunicação eficiente. Existia o medo de não ser compreendido se falasse o que era para ser feito, em se tratando de algo diferente do que o já conhecido por essas pessoas da equipe.

4º) Que mudanças puderam ser evidenciadas no cliente?

Maior tranquilidade e segurança ao se comunicar com a equipe.

5º) Que resultados puderam ser evidenciados após o processo de coaching?

Mais confiança do líder. Ele ficou mais livre para implantar as ideias que estava querendo há tempos.

6º) Que reflexos puderam ser evidenciados na equipe e/ou organização?

A equipe se sentiu mais motivada aos desafios trazidos pela nova ideia do líder.