

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Juliana Albuquerque Freire Melo

COACHING PARA EXECUTIVOS:
Método e resultados

Taubaté – SP

2015

Juliana Albuquerque Freire Melo

**COACHING PARA EXECUTIVOS:
Método e resultados**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof.^a Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Taubaté – SP

2015

JULIANA ALBUQUERQUE FREIRE MELO

COACHING PARA EXECUTIVOS: Método e Resultados

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Data: 27/03/2015

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Maria José Urioste Rosso

Universidade de Salesiana de

São Paulo - Lorena

Assinatura _____

Dedico este trabalho ao meu amado marido, Luis,
à minha filha do coração, Helena, e à minha
esperada filha, Ana Júlia, com amor.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, minha gratidão é dedicada a Deus e a Nossa Senhora Aparecida por todas as conquistas em minha trajetória de vida.

Agradeço aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado batalhando para que eu me tornasse uma pessoa e profissional de bem.

Ao meu amado marido Luis, com quem compartilhei cada passo da minha caminhada universitária, por estar ao meu lado nas descobertas, aprendizados e dificuldades. Sem dúvida, seu companheirismo possibilitou que este estudo se tornasse mais rico.

À minha filhinha Ana Júlia que foi uma surpresa maravilhosa durante esta trajetória, foi minha companheira nos últimos meses, ainda em meu ventre.

Agradeço minha querida orientadora Prof^a. Dr^a. Marilsa que contribuiu com cada passo deste estudo e com quem tive o prazer de compartilhar muitas conversas sobre a vida.

À Prof^a Dr^a. Maria José Urioste Rosso que tive o prazer de reencontrar nesta etapa da minha formação educacional e de tê-la como avaliadora do estudo, depois de tê-la como professora e orientadora de estágio na graduação.

À Prof^a. Dr^a. Adriana Leônidas de Oliveira que contribuiu ricamente com seu conhecimento e seriedade para este estudo, desde o início.

Aos meus colegas de caminhada acadêmica Sandra, Natália e Jorge, com quem dividi muitos momentos de aprendizado, de descontração e amizade.

À empresa que possibilitou a aplicação do estudo e a cada profissional que contribuiu para o êxito da pesquisa.

Agradeço a todos que fizeram essa jornada possível e mais prazerosa.

O líder do passado era uma pessoa que sabia dizer. O líder do futuro é uma pessoa que sabe perguntar.

Peter Drucker

RESUMO

Face ao cenário de constantes mudanças, as quais impactam na atuação das organizações, observa-se uma preocupação por parte das mesmas em desenvolver suas lideranças para que respondam de forma rápida e efetiva às demandas multifacetadas e dinâmicas atuais. As empresas têm buscado alargar o espectro de opções que promovam o desenvolvimento de seus executivos e, neste sentido, o *coaching* vem ganhando força, sendo cada vez mais adotado para aumentar a *performance*. O presente estudo tem por objetivo identificar, descrever e analisar o método e resultados do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança dos executivos, sob a perspectiva dos próprios executivos. Com o intuito de alcançar o objetivo proposto, foi utilizado o estudo de caso com abordagem qualitativa. O estudo de caso único, teve como unidade de análise uma empresa do estado de São Paulo que contratou um programa de *coaching* para seus executivos. A empresa foi selecionada por acessibilidade. Ao escolher o método de estudo de caso, optou-se pela utilização da técnica de triangulação na coleta dos dados, tomando como base os documentos disponibilizados pela empresa estudada, registros do programa de *coaching* aplicado na organização e a entrevista semiestruturada com os executivos que participaram do *coaching*. Dentre os profissionais da empresa que participaram do processo de *coaching*, foram selecionados para este estudo apenas os que tinham como objetivo do programa desenvolver a competência de liderança, este foi o critério de seleção dos participantes. Além disso, trata-se de uma amostragem por saturação, usada quando outros participantes não acrescentariam ao material já obtido. Os resultados revelaram que o método utilizado no *coaching* foi customizado e estruturado para desenvolver os líderes da organização por meio de ferramentas específicas que atendessem e um acompanhamento próximo por parte do *coach*. Do ponto de vista dos entrevistados, o *coaching* possibilitou uma melhoria no relacionamento com a equipe, pares e superior, os participantes relataram, ainda, que as principais competências desenvolvidas foram o *feedback*, gestão do tempo, planejamento e visão sistêmica. Pode-se concluir que o *coaching* é um processo voltado para desenvolver competências em diversas áreas, sobretudo na capacitação de líderes, segundo os entrevistados o *coaching* os transformou em verdadeiros líderes.

Palavras-chave: Gestão. *Coaching*. Liderança. Executivo.

ABSTRACT

COACHING FOR EXECUTIVES : METHOD AND RESULTS

Facing a scenario of constant changes, which impact the performance of organizations, there is a concern in developing their leadership to respond quickly and effectively to current multifaceted and dynamic demands. Companies have sought to expand the range of options that promote the development of its executives and, in this sense, the coaching is gaining strength and is increasingly adopted as a tool to increase performance. This study aims to identify, describe and analyze the method and results of the coaching process in the development of leadership competency of executives, from the perspective of executives themselves. In order to achieve the proposed objective, we used the case study with a qualitative approach. The single case study, had the unit of analysis a state of São Paulo company that hired a coaching program for its executives. The company was selected by accessibility. By choosing the case study method, we chose to use the triangulation technique in data collection, based on the documents provided by the company studied, coaching program records applied in the organization and the semi-structured interviews with executives who participated of coaching. Among the company's professionals who participated in the coaching process, were selected for this study only those who had the goal of the program develop leadership competency, which is the criterion for selection of participants. Furthermore, it is a sampling saturation, used when other subjects would not add to the material already obtained. The results revealed that the method used in coaching was customized and structured to develop the leaders of the organization through specific tools that met the demand and close monitoring by the coach. From the point of view of respondents, coaching enabled a better relationship with staff, peers and higher, the subjects reported also that the major powers were developed feedback, time management, planning and systemic vision. It can be concluded that coaching is a process aimed to develop skills in various areas, particularly in the training of leaders, which according to the interviewees coaching turned them into true leaders.

Keywords: Management. Coaching. Leadership. Executive.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As quatro categorias da liderança transformacional.....	23
Quadro 2: Fases do desenvolvimento de <i>coaching</i> baseado em Grant e Cavanagh (2004).....	26
Quadro 3: Modelo de <i>coaching</i>	42
Quadro 4: Perguntas de <i>Coaching</i>	44
Quadro 5: As características do modelo GROW	45
Quadro 6: Estrutura do programa de <i>coaching</i> com foco na atuação do <i>coachee</i> ...	46
Quadro 7: Diferenças entre <i>Feedback</i> Construtivo e Crítica	48
Quadro 8: Como obter o máximo do relacionamento de <i>coaching</i>	56
Quadro 9: Competências do <i>coach</i> em diferentes níveis de operação	57
Quadro 10: Competências do <i>coachee</i>	59
Quadro 11: Desenvolvimento congruente	64
Quadro 12: Crenças do chefe vs Crenças do líder <i>coach</i>	71
Quadro 13: Objetivos das ferramentas.....	88
Quadro 14: Ferramentas Catalão e Penim (2013) vs Ferramentas aplicadas pela EC	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de trabalhos produzidos por ano	34
Tabela 2: Produção científica por universidade	35
Tabela 3: Produção científica por região	35
Tabela 4: Estudos de <i>coaching</i> com outros temas	36
Tabela 5: Os autores mais referenciados nas dissertações e teses	37
Tabela 6: Caracterização da amostra entrevistada	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O modelo de <i>coaching</i> estratégico.....	29
Figura 2: Os elementos essenciais do <i>coaching</i>	32
Figura 3: Número de artigos publicados.....	38
Figura 4: Localização dos estudos por continentes.....	39
Figura 5: Esboço de um programa de <i>coaching</i> típico	40
Figura 6: Processos de <i>coaching</i>	41
Figura 7: Roda da vida	50
Figura 8: Classificação de crenças limitadoras	52
Figura 9: Qualidades socráticas necessárias ao <i>coach</i> e ao cliente	55
Figura 10: Relação triangular no <i>coaching</i>	60
Figura 11: Envolvimento do <i>coach</i> vs desenvolvimento do cliente.....	61
Figura 12: Modelo de Coaching para desenvolvimento de liderança.....	69
Figura 13: Círculo virtuoso	72
Figura 14: Categorização da unidade de análise de documentos.....	79
Figura 15: Benefícios gerais do <i>coaching</i>	81
Figura 16: Avaliação dos resultados esperados.....	82
Figura 17: Categorização da unidade de análise: registros de arquivos da EC	83
Figura 18: Categorização da unidade de análise: entrevista com os executivos <i>coachees</i>	90

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problema	16
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Especificos	17
1.3	Delimitação do Estudo	17
1.4	Relevância do Estudo	17
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1	A liderança nas organizações	19
2.2	Conceito e histórico de <i>coaching</i>	25
2.3	O <i>coaching</i> no Brasil	33
2.4	O processo de <i>coaching</i>	40
2.5	Ferramentas do processo	47
2.6	O papel do <i>coach</i> no desenvolvimento do <i>coachee</i>	53
2.7	<i>Coaching</i> para Executivos	61
2.8	Líder Coach	67
3	MÉTODO	73
3.1	Tipo de pesquisa	73
3.2	Definição da unidade de análise, população e amostra	74
3.3	Instrumento	75
3.4	Procedimentos para coleta de dados	76
3.5	Procedimentos para análise de dados	77
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	78
4.1	Caracterização da empresa	78
4.2	Documentos	79
4.3	Registros de arquivos	82
4.4	Entrevista semiestruturada com <i>coachees</i>	89
4.4.1	Amostra	89
4.4.2	Entrevistas	89
4.4.3	Análise global dos resultados com base na triangulação dos dados	110
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS	117
	APENDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Executivos	126
	APENDICE B – Exemplo de transcrição das Entrevistas por Categorização (Participantes 1 e 2)	127
	ANEXO A – Carta de Apresentação	131
	ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional	132
	ANEXO C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual	133
	ANEXO D – Aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa	134

1 INTRODUÇÃO

O contexto empresarial tem sofrido diversas transformações desde o século XX, fazendo com que as organizações intensifiquem seus investimentos no desenvolvimento de competências que contribuam de maneira efetiva com a dinâmica empresarial. Manter seus líderes em desenvolvimento contínuo tem feito parte das estratégias empresariais que buscam opções de capacitação que enfoquem resultados mais rápidos e significativos. A partir do desenvolvimento tecnológico e científico, muitas metodologias foram criadas ao longo do tempo para alcançar este fim, frente a isso o *coaching* é abordado neste estudo por ser considerado um processo inovador, altamente voltado para a melhoria de *performance*, ampliação de percepção e foco no resultado dos líderes. Foram gastos, só em 2006, cerca de 12 milhões de dólares em *coaching* nos Estados Unidos (TOMPSON; VICKERS, 2008).

O *coaching* torna-se uma alternativa para desenvolver o indivíduo à medida que promove reflexões e aprendizados à pessoa, amplia a percepção do indivíduo frente às oportunidades de sua vida, as formas de aproveitá-las para aumentar seus resultados positivos e se sentir satisfeito. O *coaching* é um processo que utiliza ações bem definidas e direcionadas aos objetivos do cliente por meio de uma relação baseada na confiança entre o profissional e o cliente, fazendo uso dos recursos pessoais apresentados pelo indivíduo, estimulando e incentivando a produzir resultados coerentes com seus desejos.

O *coaching* está largamente associado à liderança, sendo considerada uma das principais abordagens para esta área no século XXI (LYONS, 2003). Isto está relacionado ao cenário atual com características complexas e multifacetadas, fazendo com que as mudanças ocorram de forma mais acelerada a cada dia, o que exige do líder uma postura mais flexível, adaptável e focada nos resultados da organização, gerando as transformações necessárias. O *coaching* possui esse aspecto transformacional e auxilia o líder a promover a mudança de comportamento que é imprescindível para transformar a organização. A partir da contribuição individual, o processo impacta positivamente também na organização, sendo uma ação estratégica para os resultados financeiros da empresa, além disso, agrega aos envolvidos por alinhar seus valores pessoais com os da empresa. O método não trabalha com fórmulas prontas, nas sessões as experiências vivenciadas pelo

coachees são utilizadas para traçar novas rotas, o cliente é desafiado a assumir uma nova postura diante do cenário e a se responsabilizar pelas escolhas feitas (LAGES; O'CONNOR, 2004).

No Brasil, o estudo sobre *coaching* vem ganhando força nos últimos anos, no entanto, ainda existem muitas lacunas a preencher, o que se torna uma grande oportunidade aos pesquisadores que desejam consolidar o tema, principalmente, no tocante aos resultados que o processo proporciona. Em pesquisa realizada no banco de teses e dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT – foram encontrados 22 trabalhos, sendo 14 dissertações e 8 teses de 2006 até 2014. Foi possível verificar o tema *coaching* sendo relacionado com diversas áreas, tais como: empreendedorismo, docência, ontologia, empresarial, autoimagem, método transpessoal, desenvolvimento humano e executivo, sendo este último, o que apareceu com mais frequência. Vale destacar que Muniz (2011) encontrou 22 teses e dissertações na CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) de 1997 a 2010. Em comparação aos estudos nacionais, Muniz (2011) cita a pesquisa realizada por Grant (2009) na América do Norte, apontando o quanto os estudos internacionais estão à frente dos brasileiros. De 1999 até 2009 foram produzidos mais de 400 trabalhos entre artigos, dissertações e teses na América do Norte, de acordo com Grant (2009).

Percebe-se a aplicabilidade do processo em contextos variados, mas fortemente associado ao cenário empresarial e executivo, o qual é foco do estudo em questão. Pretende-se apontar os principais autores acerca da temática e identificar a partir da percepção dos *coachees* se os resultados do processo vão ao encontro dos resultados apresentados pelos autores contemplados no referencial teórico com relação ao desenvolvimento da competência de liderança.

1.1 Problema

Quais são os resultados e o método do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança em executivos de uma empresa de comunicação do estado de São Paulo, sob a perspectiva dos próprios executivos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar, descrever e analisar os resultados e o método do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança dos principais executivos de uma empresa de comunicação do estado de São Paulo, sob a perspectiva dos mesmos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Levantar, por meio de autorrelato, os objetivos estabelecidos no processo de *coaching*;
- ✓ Identificar quais competências foram desenvolvidas durante o processo;
- ✓ Levantar as expectativas dos *coachees* no início do *coaching*;
- ✓ Identificar quais foram os principais desafios encontrados pelos *coachees* durante o processo;
- ✓ Levantar as ferramentas aplicadas no processo de *coaching*;
- ✓ Identificar a estrutura do processo de *coaching* vivenciado pelos *coachees*.

1.3 Delimitação do Estudo

Este estudo se delimita a identificar, descrever e analisar os resultados do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança sob a perspectiva dos executivos que vivenciaram o processo, por meio de um estudo de caso em uma empresa de comunicação do estado de São Paulo.

Não foi propósito deste estudo, analisar o profissional *coach* que conduziu o processo, nem os pares de trabalho dos participantes e nem o Recursos Humanos da empresa contratante do programa.

1.4 Relevância do Estudo

Buscou-se neste estudo explorar e entender o processo de *coaching* para executivos com foco no desenvolvimento da competência de liderança, tema que tem apresentado crescimento em pesquisas nacionais de dez anos para cá. A partir das recorrentes mudanças tecnológicas, econômicas e sociais as fronteiras entre

países foram rompidas e as informações passaram a chegar de forma instantânea. Ademais a vinda de multinacionais trouxe o acesso às práticas empresariais usadas em outros países. Desta forma, o *coaching* chega ao Brasil como uma prática focada em resultados, usualmente, aplicada no âmbito organizacional na expectativa de oferecer subsídios que possam preparar e capacitar os executivos que representam as empresas a dar respostas rápidas e efetivas às mudanças que emergem.

Levando em consideração o aumento da aplicação do processo de *coaching* no âmbito corporativo, entende-se o estudo do tema como um caminho de consolidação dos resultados cientificamente, o que contribui para o fortalecimento e reconhecimento do *coaching* na esfera acadêmica e, em consequência, promove o aumento do nível de confiança das empresas na aplicação do processo. Vale destacar, ainda, que há uma escassez de estudos sobre o tema no Brasil, abrindo uma oportunidade considerável para pesquisadores que queiram investir em pesquisas que alavanquem o *coaching* no país. Há um número muito maior de práticas e participantes nesta área em comparação ao número de pesquisas que consolidem o tema (JOO, 2005; GRANT; CAVANAGH, 2004; FELDMAN; LANKAU, 2005). Com relação à liderança, o referencial teórico baseou-se na teoria da Liderança Transformacional fundamentada, principalmente, em Bass (1985), uma vez que esta linha teórica vai ao encontro dos estudos sobre *coaching*.

Face ao exposto, o presente estudo buscou trazer à luz das discussões acadêmicas um tema que ainda está sendo construído cientificamente no país, mas que tem recebido atenção crescente por parte das organizações. Sendo assim, apresentar os conceitos encontrados na literatura sobre o tema, bem como a estrutura do processo e a percepção de executivos acerca dos resultados alcançados com o *coaching*, contribuirá para uma visão panorâmica referente à área no campo científico, preenchendo as lacunas supracitadas no contexto acadêmico nacional.

A organização deste estudo está estruturada da seguinte forma: o primeiro capítulo visa apresentar a introdução, os objetivos geral e específicos, a relevância e a organização do trabalho, em seguida dedica-se ao referencial teórico de liderança e *coaching*; o terceiro capítulo expõe o método do estudo, depois apresenta-se os resultados e a discussão do estudo; e por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresentar-se-á a contribuição teórica dos principais autores acerca da temática *coaching*, bem como considerações sobre liderança. O cabedal teórico deste estudo foi organizado da seguinte forma: a liderança como competência essencial frente ao cenário de constantes mudanças, histórico e conceituação de *coaching*, o *coaching* no Brasil, a estrutura do processo de *coaching* e suas etapas, as ferramentas utilizadas no processo, a relação entre o *coach* e o *coachee*, o funcionamento do programa de *coaching* para executivos e as concepções sobre líder *coach*.

2.1 A liderança nas organizações

As recorrentes mudanças que marcam o cenário atual com progressos tecnológicos e científicos impactam diretamente as organizações e sua forma de atuação. Essas mudanças não estão restritas apenas aos equipamentos, técnicas e processos, mas abarcam, principalmente, as pessoas. O século XX foi marcado por muitas transformações que impactaram o ambiente organizacional, sobretudo com os estudos de Taylor e Fayol, os quais foram as bases científicas da administração de empresas, de forma que os processos produtivos criassem mais possibilidades de lucro para os acionistas. As pesquisas sobre motivação realizadas nas décadas de 1950 e 1960 alteraram o olhar das organizações, saindo do foco no acionista para as necessidades dos empregados (MASLOW, 1954; HERZBERG; SNYDERMAN, 1959; Mc CLELLAND, 1961).

Diante do contexto citado, surge a necessidade da organização dirigir sua atenção ao capital humano, o qual é responsável pela implementação das ações necessárias para se adequar e obter resultados satisfatórios. Com isso, faz-se premente uma liderança que conduza o processo de mover as pessoas da organização aos objetivos propostos, oferecendo caminhos, motivando e fortalecendo o time a passar pelos desafios. Observa-se que o líder toma uma posição de destaque, uma vez que é considerado um dos fundamentais meios para influenciar a equipe a tomar as ações necessárias para atingir as metas organizacionais. Isso é possível à medida que se aplicam estratégias que visem apoiar o relacionamento entre as pessoas e fomentem o trabalho em equipe (FREIRE; CARNIELLO, 2013).

A liderança tem sido foco de diversos estudos, no entanto ainda não foi possível chegar a um conceito único entre os estudiosos, ocorrendo da mesma forma com a definição de “líder” (BOWDITCH; BUONO, 2002). É comum encontrar a figura do líder relacionada a personagens de cunho salvador, como “super heróis” para organizações perfeitas, trata-se de uma deificação muito comumente encontrada na literatura sobre assunto (CARVALHO NETO *et al*, 2012).

Bennis e Nanus (1988) propõem que a liderança seja tratada como ponto central na tentativa de compreender e participar de forma mais efetiva das frequentes mudanças. “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar esta visão em realidade. Sem esta transformação, que ocorre entre líderes e seguidores, não haverá bom funcionamento organizacional” (BENNIS; NANUS, 1988, p. 18).

Kotter (2000, p.2) aponta:

[...] o que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. [...] mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. [...] não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança.

Conseguir resultados por meio das pessoas tornou-se um aspecto crucial, principalmente por permitir compreender a forma como as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam. O contexto de constante mutação e rupturas aponta que rever os comportamentos e atitudes gerenciais torna-se premente. “O ingresso no novo milênio tem levado pessoas e organizações a refletir e a buscar o verdadeiro papel que representam” (CAVALCANTI *et al*, 2007, p. 17).

De acordo com Kotter (1997), a globalização fomentou grandes transformações na sociedade e nas organizações, associada às mudanças tecnológicas, à integração econômica, ao amadurecimento dos mercados e o colapso do comunismo no mundo. Observa-se que a globalização juntamente com os aspectos apontados são os responsáveis pelas mudanças, também, no âmbito organizacional.

Nesse sentido, percebe-se o quanto o papel do líder faz-se relevante em tempos de transformações e crises, por assumir a responsabilidade de criar alianças entre as pessoas, de forma que as características individuais sejam identificadas e

utilizadas da melhor forma para que as metas sejam alcançadas coletivamente. O líder fomenta em sua equipe o princípio de servir ao bem comum, sem usar como referência apenas seus objetivos pessoais. Bergamini (1994) define que a liderança organizacional é a potencialidade de influenciar as pessoas rumo à realização de metas, tendo o líder como referência para influenciar seu time por meio do relacionamento.

O que hoje vemos acontecer na prática das organizações é a valorização da ação e da responsabilidade individual pelo resultado do trabalho que é coletivo, existindo por parte dos membros da equipe dificuldade em atender a totalidade e a união e, conseqüentemente, a importância da interação com o próximo (CAVALCANTI *et al*, 2007, 27).

Inspirar as pessoas para lutar por questões compartilhadas exige do líder uma compreensão detalhada sobre a visão da organização, para que possa disseminá-la em seus liderados de forma significativa. Para isso, segundo Bennis (1996) o líder deve possuir as seguintes características: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

De acordo com Vergara (2003) é comum que as mudanças ocorridas na organização modifiquem de forma significativa a maneira como os indivíduos nela inseridos compreendem sua relação com o mundo e com a organização. Frente à visão de Vergara (2003), torna-se interessante apontar a contribuição de Bennis (1995) referente à sua visão sobre a mudança. Para o autor, trata-se da metafísica desta era, pois tudo está em movimento, houve um progresso de evolução tecnológica no que era mecânico, mas uma regressão na questão orgânica, em que os produtos tornaram-se mais importantes do que as pessoas que os produzem. Bennis (1995) salienta o quanto os líderes são necessários para restabelecer a organização e a ordem, controlando os acontecimentos para os resultados almejados.

Bennis (1995, p. 167) ressalta que a mudança ocorre de várias maneiras, sendo elas:

- a) **Discordância e conflito:** a mudança pode ser imposta pelos mais poderosos na empresa, causando conflitos entre as pessoas.
- b) **Confiança e verdade:** a mudança positiva requer confiança, clareza e participação.

- c) **Elites e revolucionária:** trata-se de dois extremos, de um lado a elite que possui poder, dinheiro e recursos, de outro os revolucionários, sempre ambiciosos, motivados e cheios de energia.
- d) **Fatores externos:** a sociedade tem força e poder sobre a organização, podendo alterar seu modo de produção, produtos, estudos.
- e) **Cultura ou mudança pragmática:** o caminho mais importante para a mudança é a cultura ou mudança de paradigmas.

Diante do exposto, o mesmo autor propõe que os verdadeiros líderes devem apresentar uma postura de confiança frente ao cenário de mudanças, comunicando suas ideias com clareza e objetividade de forma que conquiste a confiança de seus subordinados. Nota-se que mais do que possuir técnicas para gerenciar pessoas, o líder apresenta um papel ainda mais amplo e perspicaz, o de promover o bom relacionamento em sua equipe e, por meio dele, disseminar uma cultura de confiança para trilhar o caminho entendido por ele como o ideal. Vale salientar que é imprescindível que o líder seja reconhecido por seu grupo, tal reconhecimento só é possível por meio de comportamentos coerentes com os valores e diretrizes apresentadas pelo líder. Quando o grupo observa incoerências no que é dito e no que é aplicado por seu líder, é pouco provável que o engajamento do grupo frente aos desafios apresentados pela empresa seja efetivo.

[...] a liderança, compreendida como um fenômeno que deve ser cultivado porque ela está nos olhos de quem é liderado, demonstra que o cerne deste contexto está nas relações humanas. Somente uma relação qualitativa é capaz de gerar o binômio líder-liderado, ao contrário do uso de poder impositivo da subserviência que conta apenas com a obediência de alguém para com outrem, numa situação de patamares hierárquicos (BERGAMINI, 1994, p.24).

Dentre as diversas teorias que foram criadas acerca da temática, este estudo contemplará a Teoria Transformacional que tem sido discutida por vários autores (BASS, 1985; CONGER; KANUNGO, 1987; YUKL, 1999) na literatura. Os líderes transformacionais são motivados por propósitos maiores, perpassam pela contribuição que podem deixar em qualquer contexto ou situação, fomentando um objetivo que seja coletivo. Para Bass e Avolio (2004) os líderes transformacionais operam com seus liderados fazendo com que eles se percebam de forma mais integral no ambiente, dando destaque as oportunidades que o meio tem oferecido para seu desenvolvimento. Esses líderes possuem uma imagem proativa, dedicando

o máximo de empenho para que seus liderados alcancem níveis elevados de desempenho.

A liderança transformacional utiliza da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual para fomentar nos liderados uma *performance* além de seus próprios interesses. A partir dela os níveis de maturidade dos subordinados são elevados, bem como o desejo de realização e bem estar dos indivíduos e organização (BASS, 1985). Ao adotar a liderança transformacional, as chances de identificação e comprometimento do liderado com os objetivos organizacionais aumentam, pois são utilizadas técnicas de troca e compartilhamento entre a equipe, acompanhamento e *feedback*. Os autores Brown e Reilly (2008) apresentam de forma didática, ilustrado no Quadro 1, quatro categorias de comportamento de liderança transformacional. Observa-se que as categorias perpassam pelo fator humano, indicando o caminho para o líder investir e ter melhores resultados.

Fator	Descrição
Consideração Individualizada	Dá atenção pessoal aos outros, fazendo com que cada indivíduo se sinta excepcionalmente valorizado.
Estimulação Intelectual	Encoraja ativamente um olhar aos velhos métodos, estimula a criatividade, incentiva os outros a olhar para os problemas e as questões de uma maneira nova.
Motivação Inspiracional	Aumenta o otimismo e entusiasmo, comunica expectativas, aponta possibilidades não consideradas anteriormente.
Influencia Idealizada	Fornece uma visão e um senso de propósito. Infere respeito, confiança e confiança dos seguidores.

Quadro 1: As quatro categorias da liderança transformacional
Fonte: Brown e Reilly(2008, p. 920)

O líder é como um propulsor de mobilização do capital humano para o desenvolvimento de grandes projetos frente às transformações que ocorrem na organização, Kotter (1997) destaca que o líder deve promovê-la com intensidade, pautando suas ações em três dimensões: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar as metas advindas da direção estratégica estabelecida ao Recursos Humanos e motivar as pessoas envolvidas para que cumpram as ações.

Face ao exposto, torna-se importante compreender a liderança focada na coletividade ou no grupo, que passou a ser mais abordada pelos estudiosos na

década de 1990, com o intuito de fazer novas articulações às mudanças organizacionais que se apresentavam. Nessa perspectiva, a liderança e a influência se expressam nos relacionamentos difundidos nos grupos que dividem suas tarefas entre os membros interdependentes, deixando de lado a concentração focada na figura do líder (GRONN, 2009). Assim, muitos autores pautaram seus estudos na compreensão da liderança alicerçada no grupo, mostrando que devido às atividades serem divididas entre os membros há uma interligação entre eles e o líder deve caminhar ao lado. Os resultados gerados no grupo de forma cooperativa são atribuídos à liderança praticada, enquanto influencia reintegrando as tarefas para o mesmo fim (SAYER; WALKER, 1992). Entendendo que o composto da relação líder e liderado forma as tarefas interdependentes e os resultados alcançados, compreende-se que a liderança não está centralizada em um único indivíduo (GRONN, 2009).

Essa vertente vem elucidar o significado do trabalho em equipe e os aprendizados possíveis por meio do compartilhamento de metas, valores e objetivos em comum. A partir disso, nasce uma identidade social coletiva entre os membros do grupo, a qual se torna um potencial recurso da liderança para os resultados que o grupo pode atingir com os esforços dedicados, deixando o plano individual do “eu” e partindo para o plano grupal do “nós”, onde é possível exercer diferentes formas de liderança. Sendo um recurso, inclusive, para promover o capital social em equipe (DAY, 2000).

A liderança ganha um sentido ainda mais amplo e complexo quando analisada pelo prisma da equipe. Pode-se dizer que:

[...] em momentos de transição e incerteza, o líder precisa mostrar o caminho em meio ao caos, dar luz a novas possibilidades e induzir pessoas a acreditar na sua visão de futuro. Mais do que nunca, suas habilidades, conhecimentos e atitudes devem ser aceitos e reconhecidos pelos membros de sua equipe como capazes de dar direção e o significado do trabalho, além de serem capazes de provocar a caminhada sinérgica de seus componentes, por meio da criação, do fortalecimento e manutenção da rede de relações e do apoio à troca e ao compartilhamento (CAVALCANTI *et al*, 2007, p. 35).

Diante dos pontos apresentados, percebe-se que a responsabilidade da liderança está em promover alianças com seus liderados, levando em consideração os potenciais encontrados na equipe, fortalecendo as relações da mesma e norteando os caminhos a trilhar esperados pela organização. A liderança

transformacional busca trazer coerência entre os valores pessoais e organizacionais, ao mesmo tempo, não perde o foco nos resultados almejados pela empresa, fomentando *performances* elevadas em seu time.

2.2 Conceito e histórico de *coaching*

O termo *coaching* é originário do inglês *coach* que significa treinador ou tutor particular que possui como desafio e responsabilidade, a missão de desenvolver competências naqueles que está sendo treinado. Para iniciar a discussão sobre o assunto, faz-se necessária a apresentação de alguns termos que serão usados com frequência no decorrer do estudo, sendo eles **Coaching**: o processo propriamente dito; **Coach**: a pessoa que conduz o processo; **Coachee**: a pessoa que é o alvo do processo (DINIZ, 2005). Pode-se dizer que as definições sobre *coaching* encontradas na literatura se complementam e existem esforços de alguns teóricos em fortalecer o conceito tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial, pautado principalmente na mensuração dos benefícios alcançados por meio do processo.

Tratando-se de sua origem etimológica, *coaching* origina-se de *coach*, palavra pertencente ao vocabulário húngaro. Foi na Hungria que construíram uma carruagem coberta, nomeada *kcozi*, a qual foi projetada para proteger os habitantes de uma pequena vila de possíveis más condições climáticas enquanto eram transportados de uma região para outra (HENDRICKSON, 1987, *apud* STERN, 2004). De acordo com Milaré (2008), a palavra esteve, usualmente, associada ao transporte ao longo da história, passando para o âmbito esportivo no que se refere ao treinador que prepara e desenvolve o atleta em nível individual ou coletivo a atingirem suas metas. Passou também pelo contexto educacional, enfatizando a atuação do tutor que orienta seus alunos e foi neste contexto que veio o sentido de *coaching* que existe nos dias atuais. E foi na década de 1950 que o termo realmente entrou no contexto organizacional ao se referir ao trabalho do gestor que desenvolve seu liderado (EVERED; SELMAN, 1989).

No campo acadêmico, a projeção das pesquisas sobre *coaching* começaram a ser publicadas em 1990, possibilitando um grande passo para sua consolidação (GRANT; CAVANAGH, 2004; MAYNARD, 2006). Batista (2013) elaborou o Quadro 2 baseado em Grant e Cavanagh (2004) que representa as fases de desenvolvimento do *coaching* ao longo dos anos.

Fase	Período	Característica
Atividade interna	1930 a 1960	<i>Coaching</i> interno; atividade exercida pelo supervisor hierárquico; forma de treinamento; desenvolvimento gerencial e, ao final do período, desenvolvimento executivo.
Rigor Acadêmico	1960 a 1990	Período em que os documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisas e discussões atendem a maior rigor acadêmico; as primeiras teses de doutorado são desenvolvidas.
Ciência aplicada: pesquisa científica	A partir de 1990	Crescimento do número de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre a atividade de um <i>coach</i> externo nas organizações; a maioria dos estudos continua a ser fenomenológico.

Quadro 2: Fases do desenvolvimento de *coaching* baseado em Grant e Cavanagh (2004)
 Fonte: Batista (2013, p. 22)

A partir do crescimento de estudos acadêmicos na década de 1990, o *coaching* vem ganhando força pelo mundo e está em rápida expansão. Cresce também o número de profissionais formados em *coaching* nos países e sua atuação na área, uma vez que as empresas têm buscado cada vez mais pelo *coaching* para desenvolver seus executivos, estima-se cerca de 40 mil *coaches* espalhados pelo mundo (BERGLAS, 2001; DIEDRICH, 2001; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; JOHNSON, 2007; UNDERHILL, 2010).

O *coaching* funciona como uma assessoria que abarca aspectos pessoais e profissionais, fazendo com que o *coachee* busque novas opções e caminhos que desenvolvam suas competências e com isso chegue até os resultados traçados. O foco está em evocar a excelência no indivíduo de forma que o mesmo promova as mudanças necessárias para aumentar sua satisfação com a vida.

Krausz (2007, p. 22) destaca que a prática do *coaching* é tão antiga quanto a própria humanidade e cita a Bíblia para fundamentar sua posição. Segundo a autora, o livro de Êxodo no capítulo 18 apresenta uma passagem que retrata a conversa entre Jetro e seu genro Moisés que compartilhava os problemas que estava enfrentando para conduzir o povo de Israel em sua fuga do Egito. Nesta passagem indica-se o papel dos conselheiros de reis que apontavam olhares diferentes para as mesmas situações, estimulando as pessoas a ampliar suas opções e encontrar soluções para seus problemas.

É claro que o *coaching* não é uma moda passageira e não é novo. O *coaching* está enraizado em filosofias e práticas que se remetem a Aristóteles, ao pensamento budista, à teoria da Gestalt, e a vários gurus de ontologia e de negócios. O *coaching* antecede Anthony Robbins, Stephen

Covey, Tom Peters, Thomas Leonard e Ken Blanchard. A taxonomia de *coaching* executivo inclui um conjunto de sabedoria antiga e moderna entrelaçados em uma proposta única projetada para produzir resultados reais em tempo real para executivos e líderes ocupados. (MAHER; POMERANTZ, 2003, p.3)

A prática do *coaching* foi encontrada na Grécia Antiga fundamentada por meio do diálogo que o filósofo Sócrates estabelecia com seus discípulos, tentando despertar um olhar diferente frente à vida de forma que a interpretação e compreensão dos fatos acontecessem de forma mais ampla para eles. De acordo com Krausz (2007), Sócrates conduzia encontros com seus discípulos dialogando sobre diversos assuntos e afirmava que a verdade estava dentro de cada um, o que aponta a prática de *coaching* já no V século a. C. O filósofo estipulava encontros em horários marcados, não permitindo interrupções que pudessem atrapalhar, atribuindo a este momento um aspecto sagrado para o aprendizado (DAMETTO, 2007). Segundo Diniz (2005), o método de Sócrates baseava-se na proposição de temas instigados por perguntas e em seguida uma escuta ativa de seus seguidores, visando um objetivo único: desenvolver as pessoas.

Os *coaches* fornecem aos executivos uma oportunidade de se engajarem em um diálogo de desenvolvimento. Onde não há um *coach*, pode-se perder a chance desse diálogo reflexivo. Quando os executivos não têm com quem falar, não há um diálogo restado ou evoluído, não há uma formação de atitude, e assim fica faltando uma parte importante do pensamento do executivo – o pensamento penetrante. Em todas essas maneiras, o *coaching* dá suporte ao aprendizado do executivo e organizacional. O *coaching* fornece uma plataforma para a ação prática direcionada para o propósito inteligente e estratégico. (LYONS, 2003, 54)

De acordo com Grant (2003) o pioneiro a lançar um trabalho sobre *coaching* na literatura foi Gorby (1937) quando descreveu que os empregados mais antigos acompanhavam os empregados mais novos em seus desafios na organização, ao passo que Mahler (1964) relacionou pela primeira vez *coaching* e administração pessoal.

Os autores Whitmore (2006) e Krausz (2007) apontam em suas obras os dois nomes mais citados acerca do assunto na literatura. O primeiro está inserido no contexto esportivo, trata-se de Timothy Gallwey (1996) professor de tênis que em seu livro propõe a prática esportiva como um jogo interior, que o maior adversário que alguém pode ter está dentro de si mesmo. Gallwey conseguiu desenvolver técnicas para auxiliar as pessoas em sua prática no tênis a alcançarem resultados

extraordinários, fundamentado no princípio de que o ser humano possui uma habilidade inata para aprender a se movimentar. Para Gallwey o “jogo de tênis, como o jogo da vida, consiste em expressar nosso potencial e ser uma fonte de respostas para nossas próprias perguntas” (KRAUSZ, 2007, p. 22). O segundo nome é Thomas Leonard, um contador e administrador financeiro muito bem sucedido, que era visto pelas pessoas e clientes como um profissional para discutir não só assuntos pertinentes à área contábil, mas também a assuntos referentes à atividade profissional e planejamento de carreira. Segundo Krausz (2007), Leonard fundou na década de 90 a *CoachU* e em seguida a *Coachville*, instituições focadas no treinamento de *coaches* em diversas áreas de atuação.

A mesma autora afirma, ainda, que é possível encontrar trabalhos sobre o *coaching* na esfera empresarial desde 1958, destacam-se as obras de Mace e Mahler (1958), Mace (1959) e Fournies (1978) e foi na década de 80 que o tema ganhou força na literatura acadêmica, com estudos significativos, segundo Maher e Pomerantz (2003), a partir deste crescimento, observa-se na década de 90 o nascimento de programas de formação e certificação de profissionais *coaches*. Atualmente, no Brasil também é possível encontrar instituições que oferecem a certificação.

O século XX inaugurou diversas demandas por parte das organizações em face às recorrentes mudanças, principalmente, no tocante ao uso de novas tecnologias, crescente processo de competição, novas formas de comunicação e de posicionamento no mercado, fez brotar a necessidade do desenvolvimento de novas competências profissionais, as quais respondessem ao cenário citado. As empresas perceberam-se com a necessidade de realizar um realinhamento estratégico envolvendo as pessoas da organização, principalmente, seus executivos, os quais são responsáveis por tomar decisões determinantes. Este cenário exigiu novas medidas para reter os talentos, exercer uma liderança preparada para os desafios, capaz de gerir sua equipe a alcançar melhores resultados (KRAUSZ, 2007). Com isso, as organizações notaram a relevância do capital humano como fator essencial para lidar com a realidade dinâmica e desafiante do mercado e neste sentido a figura do líder se destaca como elemento propulsor na propagação de uma cultura organizacional pautada no constante aprendizado que fomente na equipe comportamentos dinâmicos e responsáveis pelos resultados.

A Figura 1 demonstra o *coaching* estratégico de acordo com Lyons (2003), observa-se que o *feedback* e aprendizados devem ser constantes e alinhados com o desenvolvimento da equipe e transformação da organização.

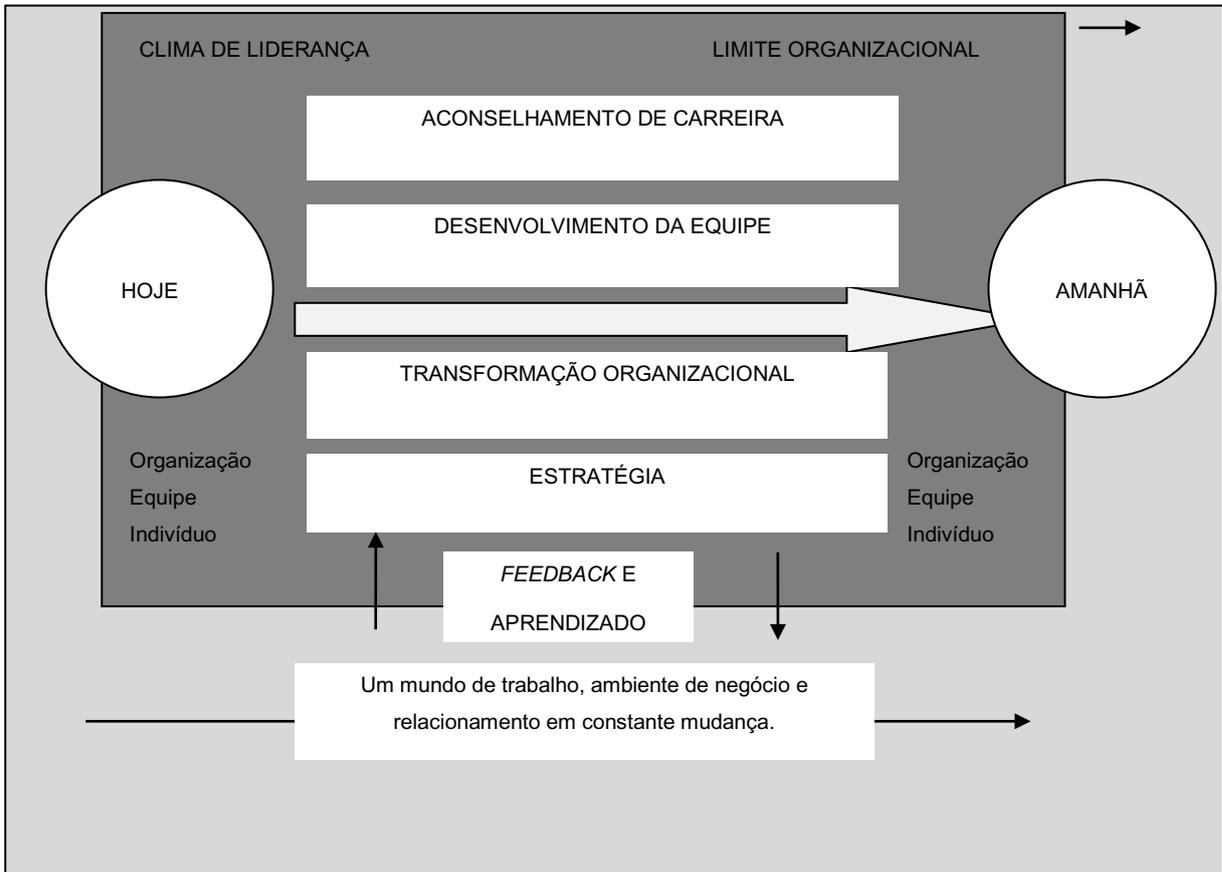


Figura 1: O modelo de *coaching* estratégico
Fonte: Lyons (2003, p. 48)

Frente ao exposto, o *coaching* apresenta-se como uma alternativa recomendável para responder às questões supracitadas, visto que o processo prima para o aumento de resultados positivos em nível profissional e organizacional. De acordo com Lyons (2003) o *Coaching* Estratégico tem o poder de levar as pessoas e, conseqüentemente, a organização do lugar que estão hoje para o lugar que desejam estar amanhã, cabe ao líder assegurar que o processo esteja alinhado ao negócio da empresa. O autor complementa que devido ao fato da estratégia possuir um caráter insurgente, atualmente, perseguindo metas móveis devido às correntes transformações o processo de *coaching* torna-se um meio eficaz de transportar as pessoas com sucesso aos objetivos traçados, mesmo diante do cenário mutante. Para isso o *coaching* faz uso do diálogo orientado para a realização das tarefas Para Flaherty (1999) por meio do *coaching* as pessoas tornam-se mais competentes e

mais realizadas e à medida que se tornam mais capazes de contribuir para as empresas que estão inseridas, encontram mais significado no que fazem.

Segundo Di Stéfano (2005) o *coaching* é um processo estruturado de desenvolvimento do capital humano, com foco em alcançar as metas e objetivos estipulados, partindo da relação de confiança mútua, entusiasmo e dedicação entre *coach* e *coachee*. O método fundamenta-se em auxiliar o *coachee* por meio da interação dinâmica – o *coaching* não depende só de uma pessoa que diz o que e como fazer, e que dá as instruções (LANDSBERG, 1996). Existem algumas modalidades do processo de *coaching* em que sua aplicação pode se destinar a carreira, a vida pessoal, empresarial, para executivos, equipe e também esportivos. A proposta de fundamentação é a mesma para qualquer um desses tipos de aplicação, no entanto é importante adaptar as ferramentas aos objetivos propostos.

Para Paula (2005) o *coaching* é baseado na identificação de metas, crenças e valores, questionamentos, reavaliação de comportamentos, construção de metas e, finalmente, *feedback*. Esta fase é a mais crítica do processo de efetivação da parceria entre as partes, deve ser bem feita para fortalecer a relação entre *coach* e *coachee*. Para Lages e O' Connor (2004) este relacionamento abalizado em ideias e confiança deve estar explícito na postura do *coach*. Para a sessão de *feedback*, Freas (2003, p. 75) propõe os seguintes estágios:

1. Reafirmar as regras básicas e estabelecer o relacionamento.
2. Repassar os objetivos do *coaching* e o contexto dos negócios.
3. Descrever como interpretar os resultados.
4. Dar ao executivo a oportunidade de revisar os resultados.
5. Discutir surpresas ou frustrações.
6. Destacar os pontos fortes.
7. Identificar necessidades de desenvolvimento.
8. Concordar quanto as áreas para melhoria.
9. Iniciar o processo de planejamento de desenvolvimento.

Muitos autores (GRANT, 2003; LYONS, 2003; GOLDSMITH, 2003; WHITMORE, 2006) corroboram da mesma posição sobre *coaching*, considerando-o como o meio para estimular o melhor de cada um, despertando o potencial máximo do indivíduo de forma que este consiga alcançar resultados extraordinários. Os autores Zeus e Skiffington (2002) consideram o *coaching* uma relação cooperativa e também individualizada entre o *coach* e o *coachee*, visando alcançar, fundamentalmente, mudanças comportamentais que possam transformar a

qualidade do trabalho do executivo. Os autores Whitterspoon e White (1996), Parsloe e Wray (2000) e Bluckert (2005) destacam o *coaching* como facilitador da aprendizagem e do autodesenvolvimento do executivo, envolvendo crescimento e mudança do cliente.

Para Robbins e Hunsker (1996, p. 151) o *coaching* é:

Um processo de prática diária que consiste em ajudar os empregados a reconhecerem oportunidades de melhoria do seu desempenho no trabalho. Um *coach* analisa o desempenho do empregado, proporciona contribuições acerca de como pode desenvolver melhorias pessoais, oferece liderança, motivação e um clima de apoio para ajudar o empregado a alcançar tal melhoria. O *Coach* proporciona instrução, orientação, conselhos e encorajamento para ajudar os empregados a melhorarem o respectivo desempenho.

Henriques (2002) destaca um ponto importante no processo de *coaching* com relação à capacidade do cliente, ou melhor, o quanto o próprio cliente acredita em sua capacidade em realizar e alcançar seus objetivos. O autor salienta que torna-se muito difícil desafiar, incentivar e mostrar oportunidades a quem não se reconhece como capaz. Assim, o *coach* deve entrar no processo acreditando no potencial do cliente para tornar-se melhor, caso o cliente não apresente esta confiança em si mesmo, o *coach* deve buscar ampliar sua percepção desafiando suas crenças limitantes e trazer emoções e pensamentos fortalecedores para a realização dos objetivos, de qualquer forma, vale destacar que o *coachee* deve buscar o mesmo, caso contrário o *coaching* não funcionará.

A Figura 2 demonstra a caracterização do *coaching* à luz de sete aspectos segundo Rego *et al* (2007), indica que trata-se de um processo planejado e contínuo que tem como orientação as ações definidas pelo próprio cliente para concretizar seus objetivos tendo como base de apoio o *coach* que estabelece uma relação de parceria e confiança, transformando cada situação trazida pelo cliente em oportunidades de aprendizagem, visando aprimorar seu desempenho e desenvolver suas potencialidades e aumentará sua empregabilidade.

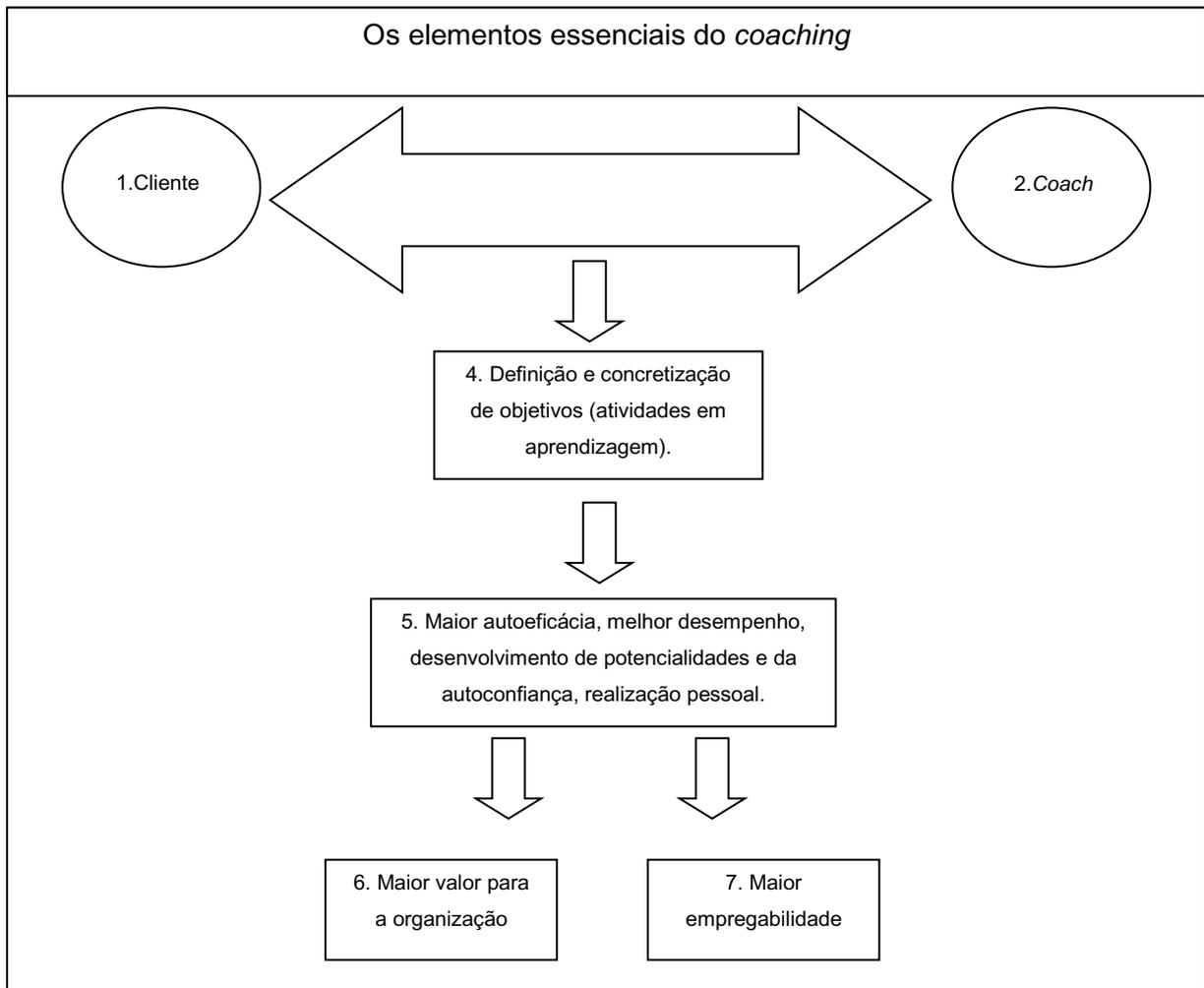


Figura 2: Os elementos essenciais do *coaching*
 Fonte: Rego *et al* (2007, p. 64)

Krausz (2007, p. 27) compara o processo de *coaching* adequadamente conduzido com uma enzima que “provoca mudanças voltada a si própria, uma espécie de fermento do crescimento e da superação pessoal e profissional”. O *coaching* promove transformações nas pessoas, nos grupos, fomentando reflexões acerca da visão de mundo, de valores e crenças que levem a novos aprendizados e à incorporação de novas habilidades, fazendo com que sua prontidão para responder ao ambiente de forma mais coerente consigo mesma seja cada vez mais natural e frequente. Por isso, utiliza a provocação construtiva propondo desafios que levem sempre ao aprendizado. A autora destaca, ainda, que trata-se de um processo de aprendizagem não convencional, flexível e altamente customizado, oferecendo uma ‘atenção personalizada’, ajustado às demandas apresentadas pelo cliente.

Em suma, o *coaching* é uma forma de contribuição que atua na expansão da consciência e no desenvolvimento da aprendizagem contínua de forma que o cliente tenha resultados melhores em menos tempo e com menos esforço. Seu ponto de partida é o hoje, o momento atual, o agora, ou seja, refere-se ao momento em que o *coachee* se encontra e o que está disposto a fazer, no que diz respeito a ações práticas, para chegar onde sonha (KRAUSZ, 2007).

2.3 O *coaching* no Brasil

O estudo sobre *coaching* no Brasil é recente e pode-se dizer que há uma escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tema, abrindo uma oportunidade considerável para pesquisadores que queiram investir em pesquisas que alavanquem o *coaching* no país. As produções científicas sobre o tema começam a aparecer no país, de maneira mais significativa, nos últimos dez anos, quando as empresas almejam desenvolver seus executivos para alcançarem resultados ainda mais expressivos no trabalho, mesmo em um contexto de recorrentes mudanças, passaram a buscar novas técnicas e como no exterior essa metodologia já é utilizada de forma intensa e com resultados admiráveis, muitas empresas nacionais passaram a adotar o processo.

A regulamentação profissional de *coaching* no Brasil ainda não existe, por isso ainda não pode ser considerada uma profissão, no entanto, Batista (2013) afirma que existe um Projeto de Lei nº 5.554/2009 na Câmara dos Deputados desde 2009 aguardando aprovação. Vale destacar, também, que não há formação acadêmica em *coaching*, e sim treinamentos oferecidos por instituições especializadas na área, as quais certificam e habilitam os profissionais a praticarem o *coaching* (CLUTTERBUCK, 2008; MATTA, 2008).

Na tentativa de trazer dados mais atuais sobre a produção científica referente ao tema no tocante à produção de dissertações e teses, realizou-se uma consulta eletrônica no banco de dados do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e encontrou-se 22 trabalhos, mostrando um salto de 08 trabalhos publicados em 2013 e 2014 em comparação ao estudo realizado por Melo e Rodrigues (2014), que utilizaram um recorte temporal de 2006 a 2011. De acordo com as autoras, antes de escolher a fonte de onde os dados seriam extraídos, foi feita uma pesquisa de levantamento sobre o tema em diversos bancos de universidades,

bem como periódicos, no entanto percebeu-se uma inópia de produções. No IBICT foram encontrados apenas 14 trabalhos entre dissertações e teses que correspondem a 07 universidades diferentes, sendo elas a USP, PUC – São Paulo, PUC – Rio de Janeiro, PUC - Campinas, PUC – Rio Grande do Sul, UCB, UNIGRANRIO e UNIFESP.

A Tabela 1 demonstra a quantidade de trabalhos produzidos sobre o *coaching* por ano, levando em conta o recorte temporal de 2006 a 2012. Observa-se que há uma produção científica tímida, ainda, sendo que em 2009 não houve nenhuma produção desenvolvida. Verifica-se também que apenas 29% dos materiais encontrados são teses de doutorado, tendo um número mais expressivo de dissertações de mestrado. O resultado aponta a carência de estudos sobre o tema no país e ao mesmo tempo indica uma oportunidade de explorar o tema em diversos cenários ainda não discutidos.

Tabela 1: Quantidade de trabalhos produzidos por ano

Tipo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Dissertação	1	1	1		1	4	2	10
Tese		1	2		1			4
Total	1	2	3	0	2	4	2	14

Fonte: Melo e Rodrigues (2014)

Os resultados encontrados apontam uma linearidade de produção por ano, podendo ser considerada uma média de 02 trabalhos publicados por ano. Percebe-se que 2011 foi o ano em que mais houve produção. Durante a pesquisa, foi possível constatar que devido à falta de material brasileiro sobre o tema, os trabalhos produzidos utilizam de obras e artigos internacionais para basear sua pesquisa.

A Tabela 2 contempla as universidades que mais produziram trabalhos sobre o tema, percebe-se que a USP e a UCB lideram a lista com aproximadamente 21% de produções cada uma, seguidas da PUC do Rio de Janeiro. Tratando-se da PUC - São Paulo, PUC – Campinas, PUC – Rio Grande do Sul, UNITAU, UNIGRANRIO e UNIFEST, identificou-se apenas uma produção por instituição. Mais uma vez, os dados confirmam o largo espaço para produção científica e inovação dentro da temática *coaching*.

Tabela 2: Produção científica por universidade

Universidades	Quantidade
Universidade Católica de Brasília - UCB	3
Universidade de São Paulo - USP	3
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC	2
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC	1
Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC	1
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC	1
Universidade de Taubaté – UNITAU	1
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO	1
Universidade Federal de São Paulo -UNIFEST	1
Total	14

Fonte: Melo e Rodrigues (2014)

Partindo das instituições de ensino apontadas na Tabela 2, é possível trazer mais um dado importante no que diz respeito à região que mais possui produção científica sobre *coaching*. Observa-se que a região o estado de São Paulo é responsável por 50% das produções encontradas, liderando a lista, ao passo que o estado do Rio Grande de Sul possui apenas um trabalho. Este retrato ser explica pelo desenvolvimento mais acelerado da região de São Paulo, neste cenário o processo de *coaching* já é mais conhecido e utilizado pelas organizações o que gera maior interesse sobre o tema.

Tabela 3: Produção científica por região

Região	Quantidade
São Paulo	7
Rio de Janeiro	3
Brasília DF	3
Rio Grande do Sul	1
Total	14

Fonte: Melo e Rodrigues (2014)

No tocante aos temas tratados juntamente com o *coaching*, observa-se nos 14 trabalhos selecionados que há uma variação, não obstante destaca-se o

executivo como tema de maior aderência de pesquisa relacionada ao *coaching*. A Tabela 4 apresenta os temas propostos encontrados.

Tabela 4: Estudos de *coaching* com outros temas

Temas	Quantidade
<i>Coaching</i> e Executivo	5
<i>Coaching</i> e Empreendedorismo	1
<i>Coaching</i> e Docente	1
<i>Coaching</i> e Ontologia	2
<i>Coaching</i> e Empresa	2
<i>Coaching</i> e Autoimagem	1
<i>Coaching</i> e Método Transpessoal	1
<i>Coaching</i> e Desenvolvimento Humano	1
Total	14

Fonte: Melo e Rodrigues (2014)

O *coaching* é um processo de desenvolvimento e melhoria dos resultados positivos na vida do indivíduo, contribuindo para que este resolva seus problemas e transforme o que aprendeu em resultados positivos para si, para sua equipe e organização (MILARÉ, 2008, p. 02). Diante disso, compreende-se que sua aplicação pode ser feita em diversos cenários, o que justifica os temas apontados na Tabela 4, todos os estudos indicaram o processo de *coaching* para objetivos diferentes. Verifica-se que aproximadamente 37% dos trabalhos estudaram o *coaching* aplicado aos executivos, à sua carreira na organização, em seguida cerca de 32% dos estudos encontram-se o *coaching* empresarial e o enfoque ontológico. Os demais temas como empreendedorismo, docente, autoimagem, método transpessoal e desenvolvimento humano também aparecem em conjunto com o tema *coaching*. Percebe-se aqui uma lacuna para aplicabilidade do *coaching* em muitos outros temas não selecionados ainda para a pesquisa.

De acordo com Melo e Rodrigues (2014) foram encontradas cerca de 140 referências sobre o tema nos 14 trabalhos mencionados, sendo a maioria quase que absoluta, referencias internacionais. Para construir a Tabela 5 considerou os autores ou referencias que apareceram mais de uma vez, a tabela apresenta 31 referencias, sendo que 29 delas aparecem em 2 a 7 trabalhos. Os autores Braga e Ferreira aparecem na lista mesmo sendo citados apenas uma vez, por fazerem parte dos trabalhos selecionados para essa análise bibliométrica. Vale destacar que os

autores em negrito expostos na Tabela 5 fazem parte dos 14 trabalhos analisados, sendo eles Milaré, Blanco, Braga e Ferreira. Esse dado aponta que as produções científicas brasileiras já estão sendo aproveitadas nos estudos sobre *coaching*.

Tabela 5: Os autores mais referenciados nas dissertações e teses

REFERENCIAS/AUTORES	Quantidade	REFERENCIAS/AUTORES	Quantidade
<i>INTERNACIONAL COACHING FEDERATION</i>	7	SHERVINGTON, M.	3
KILLBURG, R.R.	7	LYONS, L. S.	3
WHITMORE, J.	6	HARRIS, M.	3
O'NEILL, M.B.	5	MINOR, M.	3
KAMPA-KAKESCH, S.; ANDERSON, M.Z	5	BERGLAS, S.	2
ADLER, N.A.	4	KRAUSSZ, R.R.	2
GRANT, A.M	4	CLUTTERBUCK, D.	2
HUDSON, F.M.	4	DARRAUGH, B.	2
MILARÉ, S.A.	4	HARGROVE, R.	2
LAGES, A.; O'CONNOR, J.	4	DUCHARME, D.	2
MILARÉ, S.A.; YOSHIDA, E.M.P.	4	JOO, B.K.B.	2
DI STÉFANO, R.	4	KAMPA-KAKESCH, S.	2
<i>THE EXECUTIVE COACHING FORUM</i>	3	WITHERSPOON, R.; WHITE R.P.	2
GOLDSMITH, L.	3	BRAGA, S.O.	1
WOLK, L.	3	FERREIRA, M.A.A.	1
BLANCO, V.B.	3	Total de autores	31

Fonte: Melo e Rodrigues (2014)

Verifica-se na Tabela 5 um predomínio de referências internacionais, cabe ressaltar que muitas obras foram traduzidas para o português, facilitando o acesso dos pesquisadores. Confirma-se que o estudo sobre *coaching* no Brasil está em seu início e tem muito a caminhar e desenvolver, uma vez que a prática do *coaching* nas organizações empresariais tem se tornado cada vez mais intensa e presente, a necessidade de estudo científicos a partir das experiências brasileiras começa a ficar mais evidente.

Na falta de dados brasileiros, Muniz (2011) apresentou os estudos de Grant (2009), os quais mostram-se superiores em quantidade aos dados acima apresentados por Melo e Rodrigues (2014). De acordo com a autora, Grant (2009) realizou um mapeamento de estudos publicados na América do Norte, de 1937 a

2009, encontrando um total de 518 estudos. Muniz (2011) destaca, ainda, que houve um aumento exponencial nas publicações a partir do ano 2000, em que 425 estudos foram feitos até 2009. O levantamento realizado por Grant (2009) contempla artigos, dissertações e testes.

Joo (2005) fez um levantamento do tema seguindo o recorte temporal de 1995 a 2005 nos Estados Unidos encontrou cerca de 78 artigos em jornais, revistas acadêmicas e técnicas. Do número encontrado verifica-se que 71% dos artigos eram de revistas técnicas, 15% de revistas acadêmicas e 14% em jornais.

Torres (2013) aponta em seu estudo sobre a produção científica sobre *coaching* de 2002 a 2012 o número de publicações por ano (Figura 3) e por continente (Figura 4). Verifica-se um aumento considerável de publicações em 2010, ao passo que em 2009 foi o ano menos produtivo.



Figura 3: Número de artigos publicados
Fonte: Torres (2013)

Na Europa, o país com que mais publicou foi o Reino Unido, enquanto na América os Estados Unidos despontam o que justifica a quantidade de materiais americanos utilizados neste estudo.

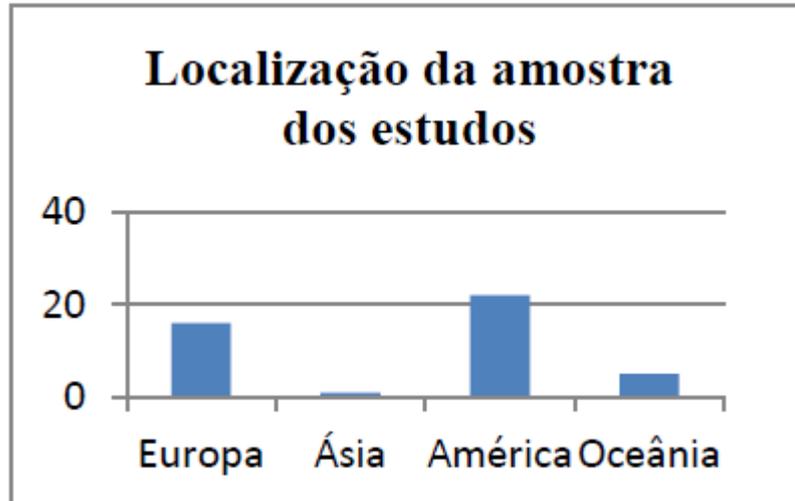


Figura 4: Localização dos estudos por continentes
Fonte: Torres (2013)

Face aos dados apresentados, identifica-se oportunidades de consolidação das produções científicas sobre o tema, oferecendo uma visão panorâmica deste cenário no Brasil, disponibilizando uma visão ampla das lacunas na área e que há muito, ainda, a ser produzido. Frente ao pequeno número de dissertações e teses encontradas no país, nota-se que a produção acadêmica nacional abordando o *coaching* tem muitas esferas a ser exploradas e aprofundadas e devido ao seu prisma prático e focado em resultados, vale destacar os estudos empíricos como de maior contribuição. Considera-se um desafio ampliar a pesquisa sobre *coaching*, publicar mais artigos científicos e apresenta-los em eventos acadêmicos e periódicos a fim de disseminar a temática.

Em 2005 foi fundada a Associação Brasileira de *Coaching* Executivo e Empresarial (ABRACEM) que é uma entidade jurídica legalmente constituída e devidamente registrada nos órgãos competentes, uma associação civil sem fins lucrativos. A presidente da associação é Ana Rosa Krausz, um dos maiores ícones sobre o tema no país. Existe também uma revista especializada em *coaching* que foi criada em 2013, Revista *Coaching* Brasil que traz produções técnicas e não acadêmicas. A revista apresenta matérias sobre *coaching* escrita por profissionais da área, cada edição retrata um tema diferente envolvendo *coaching*. Nota-se que existem passos que estão sendo dados para que o tema tenha maior disseminação no Brasil.

Observa-se o *coaching* como um campo jovem e em evolução e seu maior desafio no futuro é consolidar as contribuições para o desenvolvimento do executivo

e ao mesmo tempo apontar sólidos resultados de negócio para a organização (LYONS, 2003). Sobre isso Sherman e Freas (2004) afirmam que devido à natureza humana do processo, a quantificação torna-se um desafio. Na próxima sessão apresentar-se-á como se dá o processo de *coaching*.

2.4 O processo de *coaching*

Na literatura é possível encontrar diferentes formas de desenvolvimento do processo de acordo com cada autor, o qual prioriza determinada parte do processo levando em consideração sua forma de atuação e a demanda que deve ser atendida (UNDERHILL, 2010). O processo inicia com a contratação do programa e então elabora-se um plano de ação para alcançar os resultados desejados.

O processo de *coaching* se dá por meio de um acompanhamento intenso, com sessões que podem acontecer de uma a duas vezes por semana, além do suporte telefônico e email durante a semana toda, o *coachee* fica respaldado em seus objetivos e ações de forma próxima, fortalecendo o alcance das metas estipuladas. Downey (2010) propõe um programa de *coaching* típico representado na Figura 5 que perpassa pela avaliação da demanda do cliente, definição de ações para alcançar os resultados almejados, manutenção do trabalho e avaliação final dos resultados obtidos.

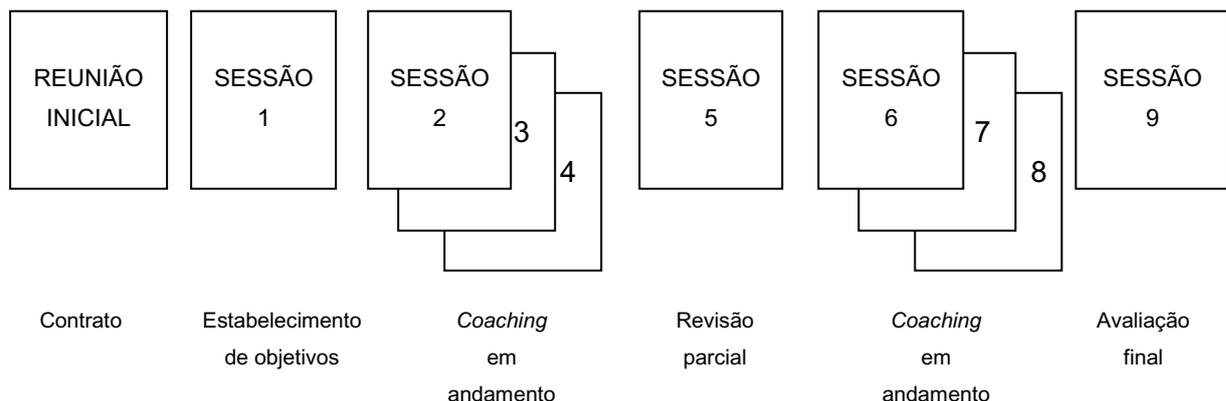


Figura 5: Esboço de um programa de *coaching* típico
Fonte: Downey (2010, p. 103)

Observa-se que o modelo apresenta nove sessões estruturadas e sequenciais em que cada uma das sessões tem um foco específico. Na reunião inicial busca-se compreender se a demanda é realmente de *coaching*, estabelecer

um relacionamento e explicar o processo. Na primeira sessão definem-se objetivos específicos e medidas para o sucesso do programa, nas demais as ações são trabalhadas intensamente a fim de alcançar os resultados e, então, faz-se uma avaliação parcial do programa na 5ª sessão visando verificar o progresso. No final faz-se uma avaliação mais detalhada fazendo uma comparação do que foi traçado e do que foi conquistado e busca-se verificar com o *coachee* suas impressões sobre o *coaching*.

Para Diniz (2005) o programa de *coaching* segue um processo sistemático representado na Figura 6, o modelo sugerido pelo autor faz um detalhamento maior de suas etapas, mas não especifica o número de sessões.

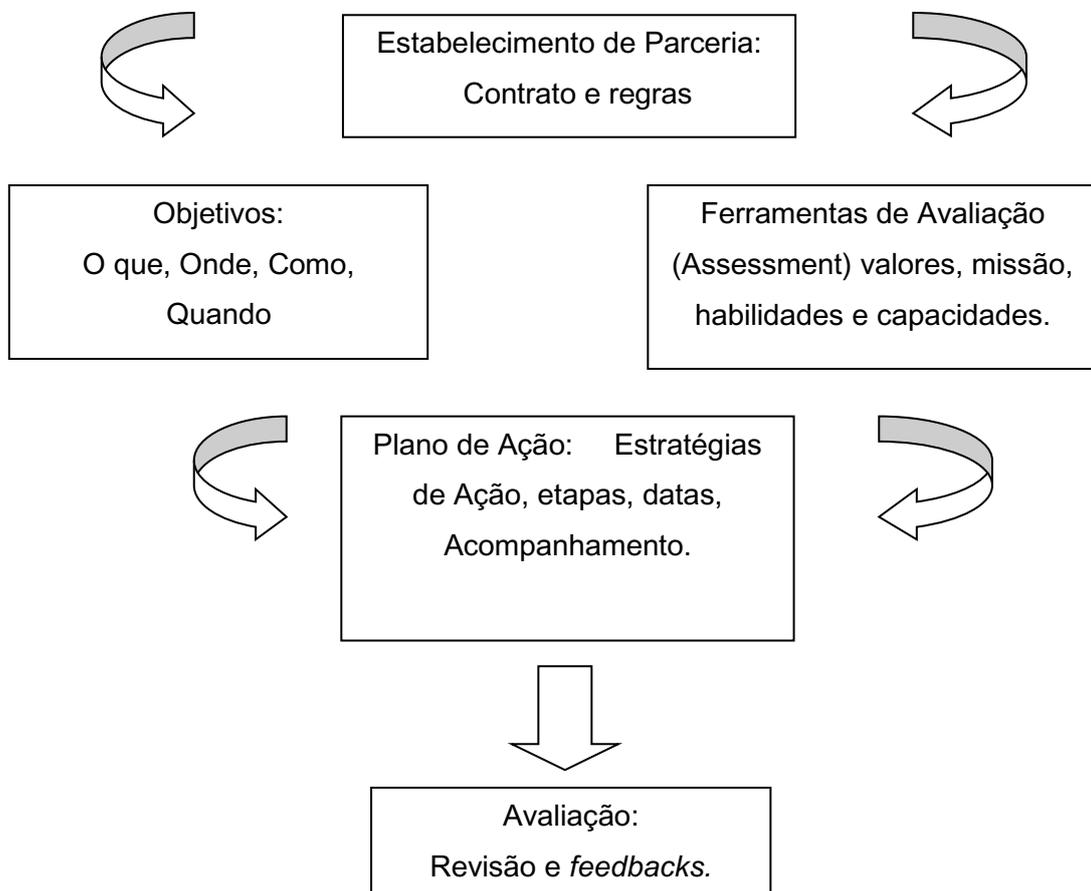


Figura 6: Processos de *coaching*
Fonte: Diniz (2005, p. 85)

Na literatura é possível encontrar autores (WHITMORE, 2006; KRAUSZ, 2007; MILARÉ, 2008) que compartilham da mesma posição acerca da estrutura do *coaching*, propondo algumas etapas a seguir, tais como a) estabelecer uma relação com o *coachee*; b) fase do levantamento de informações e perfil do cliente, traçando

os pontos que serão trabalhados; c) construção do plano de ação que vai embasar o processo; d) acompanhamento dos passos e dos resultados que estão sendo alcançados; e) avaliação final do *coaching* e fechamento. Freas (2003) afirma que a determinação exata das linhas divisórias entre cada passo é menos importante que a abordagem e assuntos que surgem no processo.

As autoras Natale e Diamante (2005) propõem um modelo de programa de *coaching* que inicia com a contratação e desencadeia em um plano de ação e acompanhamento desse plano, no entanto as autoras não contemplam um momento considerado chave para diversos autores a avaliação parcial e avaliação final dos resultados, conforme Quadro 3.

<p>1. Estabelecimento da Aliança</p> <p>Propor e discutir as dúvidas e as incertezas do <i>coachee</i> (executivo), como por exemplo, “O que irá acontecer?” ou até mesmo “por quê?”.</p> <p>Dar início à discussão sobre a visão geral, construir um mapa do programa e, assim, remover ou reduzir resistências do <i>coachee</i>.</p> <p>Começar uma aliança na sessão de contratação, mas não há uma data de término: perdura e ressurgue durante toda a intervenção.</p>
<p>2. Reconhecimento de Credibilidade</p> <p>Entrevistar o <i>coach</i> sobre suas capacidades e competências para a realização do programa.</p> <p>O reconhecimento e a credibilidade do <i>coach</i> são fundamentais, uma vez que a preocupação do <i>coachee</i> está orientada para impactos sobre si e sua carreira.</p>
<p>3. Processo Empático / Aceitação (<i>the likeability link</i>)</p> <p>Reconhecer e definir os comportamentos e os estilos de preferência para o desenvolvimento do programa.</p> <p>Discutir e avaliar as características da intervenção, com foco no passado ou no resultado.</p>
<p>4. Diálogo e Desenvolvimento de Competências</p> <p>Centrar o foco deste estágio em quatro fatores:</p> <ol style="list-style-type: none"> Valores pessoais no trabalho e na vida; Respostas “físicas” (emoção); Respostas intelectuais (cognição); Experiência emocional (positiva ou negativa).
<p>5. Plano de Ação</p> <p>Descrever as ações comportamentais e cognitivas que o executivo precisa adotar, “alimentar” o plano de orientações (<i>cues</i>), indicações de comportamento e aspectos cognitivos, quando requerido.</p> <p>Provocar, acompanhar e adequar aspectos e respostas físicas, intelectuais, emocionais e comportamentais conforme a demanda do negócio, promovendo assim, a construção de “<i>inner strength</i>” (força interior)</p>

Quadro 3: Modelo de *coaching*
 Fonte: Natale e Diamante (2005, p. 365)

Whitmore (2006) e Rego *et al* (2007) citam o modelo denominado método *Goals, Reality, Options, Will* (GROW = CRESCER), que traduzido significa: Metas Realidade, Opções e Vontade. Trata-se do modelo mais antigo encontrado na literatura especializada, foi construído por Graham Alexander e adotado por Whitmore (2006), neste modelo busca-se aumentar o desempenho do *coachee* a

partir de metas formatadas, análise de cenário, levantamento de opções e, por fim, evocar no indivíduo a vontade de ir para ação executando as tarefas determinadas pelo próprio indivíduo (KRAUSZ, 2007).

A base do processo está nas perguntas, a partir das perguntas elaboradas o *coachee* trará respostas substanciais ao *coaching*, por isso essas perguntas devem ser relevantes (FERREIRA, 2008). O *coach* deve ser um mestre na arte de fazer perguntas, estas devem ser abertas, mas diretas, de forma que o executivo consiga trazer o mais próximo possível para sua realidade. Fazendo perguntas relevantes o risco de respostas fechadas e defensivas fica significativamente menor. Perguntas relevantes colaboram para a ampliação de percepção do indivíduo, pois evita juízo de valor e projeta o executivo para o futuro. Inclusive, a qualidade de resposta do *coachee* está intimamente ligada à qualidade da pergunta feita pelo *coach* (GOLDSMITH, 2003; WHITMORE, 2006).

Krausz (2007, p. 50) sugere as seguintes perguntas a serem usadas no modelo GROW para identificar aonde o cliente quer chegar (Etapa 1). Em seguida sugere perguntas para verificar a viabilidade das metas estipuladas pelo executivo e onde este se encontra neste exato momento frente aos objetivos (Etapa 2). Após a reflexão, face aos questionamentos supracitados o *coachee* poderá seguir adiante para mais perguntas, as quais verificarão seu grau de responsabilização (Etapa 3) para alcançar seus objetivos: Por fim, com mais um leque de perguntas, o *coach* poderá confirmar o desejo e disponibilidade do executivo em executar as ações necessárias (Etapa 4), as perguntas de cada etapa estão apresentadas no Quadro 4:

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Qual é a finalidade desta nossa conversa? O que você deseja alcançar no médio e longo prazo?	O que está acontecendo agora?	Qual será seu primeiro passo? Por quê?	O que você vai fazer?
Descreva o que é sucesso para você.	Qual o efeito sobre você?	E depois disso?	Quando? Como? Onde? Quanto?
Quanto de controle pessoal ou influencia você tem sobre a meta deseja alcançar	Qual o efeito sobre os outros?	O que acontecerá se você não fizer nada?	Esta ação atingirá a sua meta?
Quando deseja alcançar a meta que se propõe?	Qual o efeito sobre seu desempenho, equipe e organização?	O que espera que aconteça?	Que obstáculos poderão surgir?
Como saberá que a alcançou?	O que você fez até agora a respeito disso?	Como vai se sentir se não alcançar?	Como você lidará com cada um deles?
Como se sentirá ao alcançá-la?	Quais foram os resultados de sua ação ou inação?	Qual será o próximo passo?	De que recursos você necessita?
	O que pode ser feito para mudar esta situação?	O que você perde se não fizer?	O quanto você considera motivado para entrar em ação?

Quadro 4: Perguntas de *Coaching*
 Fonte: Krausz (2007, p. 50)

Em linhas gerais o *coaching* inicia com um processo exploratório de caráter investigativo para que se possa obter as informações necessárias para que o *coach* tenha clareza de como deverá auxiliar o cliente, ao mesmo tempo, oferecer motivação e impulsionar aos desafios em desenvolver-se mesmo diante de cenários difíceis (DI STÉFANO, 2005). O autor destaca, ainda, que a responsabilidade na etapa de elaboração do Plano de Ação é do *coachee*. Depois de executar o plano de ação é hora de avaliar o processo, compartilhar as percepções e refletir quais aprendizados foram obtidos, quais comportamentos foram incorporados e o grau de satisfação com os resultados atingidos (KRAUSZ, 2007).

As características do Modelo GROW		
Estágio	Ações	Exemplos de possíveis questões
Goal (definição de objetivos)	Acordar o que será discutido nas sessões Acordar objetivos específicos para a sessão; Identificar o método de trabalho ajustado às necessidades do cliente; Definir objetivos em mais longo prazo, quando apropriado; Definir objetivos de acordo com a realidade da organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. "O que gostaria de discutir?" 2. "O que gostaria de alcançar nesta sessão?" 3. "Em que gostaria de ser diferente quando sair desta sessão?" 4. "Podemos fazer isso no tempo em que dispomos?"
Reality (analisar, explorar a situação atual)	Convidar o cliente a fazer autoavaliação; Evitar suposições; Ignorar assuntos irrelevantes; Analisar a realidade circundante do cliente por meio de levantamento de diversos dados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Como sabe que isso é correto?" 2. "Quantas vezes isso tem acontecido?" 3. "Que consequências advieram?" 4. "Que outros fatores relevantes explicam que isso tenha acontecido?" 5. "Qual é a percepção que seus colaboradores têm da situação?" 6. "O que o levou a fazer tantas tentativas?" 7. "O que não ocorreu de acordo com o desejado?"
Options (escolha das estratégias e das alternativas de ação)	Ajudar o cliente a gerar opções (escolhas das ações para melhorar/resolver o assunto ou alcançar o objetivo definido). Fomentar a análise das opções.	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Que alternativas existem para resolver o problema?" 2. "Que caminhos existem para alcançar objetivos?" 3. "Quem poderia ajuda-lo nesta escolha?" 4. "Quais as vantagens, desvantagens e riscos dessa decisão?" 5. "Qual alternativa que mais coaduna com sua preferência?"
Will (envolver o cliente no plano de ação)	Gerar empenho no cliente para a ação; Identificar possíveis obstáculos; Definir um plano de ações detalhado e com prazos; Definir o tipo de apoio que o <i>coach</i> pode oferecer ao cliente neste momento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Quais são os próximos passos?" 2. "Que pessoas precisam ser envolvidas para alcançar as metas?" 3. "Que critérios serão utilizados para medir o alcance dos objetivos?" 4. "Como procedemos depois desta fase?"

Quadro 5: As características do modelo GROW
Fonte: Rego et al (2007, p. 36-37)

Flaherty (1999) divide o programa de *coaching* em cinco fases, sendo elas: a) estabelecer o relacionamento; b) reconhecer a abertura; c) observar/avaliar; d) engajar o cliente; e) diálogos do *coaching*. Cada fase engloba aspectos dos

modelos já apresentados, destacando-se a criação do vínculo com o cliente e o diálogo durante todo o processo.

Os autores Grayson e Larson (2003) sugerem uma estrutura de desenvolvimento do programa para que o *coaching* tenha o máximo de aproveitamento por parte do *coachee*, a estrutura está representada no Quadro 6. Observa-se que além da estrutura, os autores indicam como o *coachee* pode aproveitar o processo de maneira plena, também, aquilo que deve ser evitado para não prejudicar o *coaching*.

Estágio	Fazer	Evitar
Estabelecer necessidade de <i>coaching</i>	Fazer perguntas para entender as razões para o <i>coaching</i> , o processo de <i>coaching</i> e as expectativas da direção.	Assumir ou supor, adotar uma atitude negativa (autorrealizável)
Reunir-se com o <i>coach</i>	Fazer perguntas ao <i>coach</i> , revelar-se totalmente, discutir expectativas.	“Seguir o programa” cegamente, não contar nada
Coleta de dados e avaliação das necessidades	Pensar nos seus pontos fortes e fracos, rever as avaliações passadas de <i>performance</i> , solicitar <i>feedback</i> dos outros, pedir aos outros que participem para seu benefício, agradecer-lhes pela ajuda	Desempenhar um papel passivo (parar para ver o que o <i>coach</i> vai inventar), ter a mente fechada ou discutir os achados do <i>coach</i> , ficar na defensiva, ser passivo/agressivo (concordar, mas não cumprir).
Desenvolver um plano de <i>coaching</i>	Ser um participante pleno	Escolher metas que sejam fáceis ou seguras, não incluir os outros, ser irrealista sobre o que pode ser conseguido.
Executar o plano de <i>coaching</i>	Tentar novos comportamentos, monitorar-se, trazer questões e observações para as reuniões de <i>coaching</i> .	Passar batido pelo processo, não tentar nada diferente, dizer aos <i>coaches</i> o que eles querem ouvir.
Avaliar o progresso	Solicitar <i>feedback</i> , revisar metas conforme necessário.	Avaliar com base na atividade e não nos resultados, tratá-lo como “tarefa tocada” e seguir em frente.

Quadro 6: Estrutura do programa de *coaching* com foco na atuação do *coachee*
Fonte: Grayson e Larson (2003, p. 167)

Diante do exposto, verifica-se que o foco dos modelos apresentados está nos resultados a alcançar tanto em nível profissional, quanto organizacional. Verifica-se, também, que *coach* condutor do programa deve possuir competências específicas para conduzi-lo de forma satisfatória e intensa, desta forma, na próxima sessão discutirá sobre o papel do *coach* e suas competências para o desenvolvimento do *coachee*.

2.5 Ferramentas do processo

As ferramentas do processo de *coaching* encontradas na literatura tendem a ter nomenclaturas diferentes de acordo com cada autor. Nesta seção serão apresentadas algumas ferramentas que são comumente encontradas na literatura. Para Catalão e Penim (2013) além da diversidade de ferramentas existentes que podem ser utilizadas no processo, o *coach* também tem autonomia para criar ferramentas que venham ao encontro da demanda de seu cliente, a fim de desenvolver competências ou desencadear aprendizados ao mesmo.

A ferramenta não pode definir o *Coach*: ele é que define a ferramenta. Existem, no entanto, diversas ferramentas de suporte à atividade do *coaching*. Sendo a ferramenta um utensílio de trabalho, a mesma deve ser cuidadosamente selecionada pelo *Coach*, em função de cada situação específica. O resultado de corre, também, da perícia do profissional de *coaching* na utilização de cada ferramenta (CATALÃO, PENIM, 2013, p. 3-4).

O livro de Catalão e Penim (2013) reúne as principais ferramentas do processo, por isso esta seção se baseará nestes autores. Os autores citam 50 ferramentas, no entanto serão citadas neste estudo, apenas 12 ferramentas.

A) Contrato de *coaching*: o contrato é recomendável para oficializar o serviço contratado, demonstra profissionalismo, determina as regras e evita possíveis problemas entre as partes. Nele constam as responsabilidades do cliente e do *coach*, informações sobre a duração do serviço, local, horário, confidencialidade, honorários, relatórios previstos etc. As partes assinam o contrato antes do início do serviço.

B) Criar confiança, *rapport* e empatia: a construção da confiança é condição *sine quo non* para que o processo seja bem sucedido. Certamente, a fase inicial é essencial para criar bases sólidas, de forma que o cliente se envolva e se comprometa com seus resultados. Se não há confiança e empatia, o cliente não se sentirá confortável para assumir os riscos e experimentar novos comportamentos. De acordo com Catalão e Penim (2013) o *coach* deve possuir boa reputação, a qual perpassa por três dimensões interdependentes: **1) competências:** baseadas na maturidade e atitude pessoal; **2) Ação atual:** projetos que está envolvido; **3) histórico:** experiências e projetos desenvolvidos no passado e seus resultados. De forma prática o *rapport* se faz da seguinte forma: a) conhecendo o contexto

profissional do cliente, suas particularidades; b) tendo cuidado com o espaço onde as sessões ocorrerão, de forma que favoreça a comunicação entre ambos; c) mantendo contato visual com o cliente; d) adoção de uma postura sintonizada com a de seu cliente; e) ajuste da sua linguagem com a do cliente; f) ajuste do tom de voz; velocidade e pontuação das frases.

C) Escuta ativa: uma escuta genuína, focada no cliente. Os autores citam que na Comunicação/Escuta no processo de *coaching*, aplica-se a regra 80-20, ou seja, 80% do tempo da sessão são voltadas para o cliente falar e, apenas, 20% para uso do *coach*.

D) Feedback: esta é uma das ferramentas mais significativas para o processo. Trata-se de uma ferramenta delicada e exigente. Para dar um *feedback* o *coach* deve estar em sintonia com o cliente e estar em um momento adequado. O *feedback* deve ser dado de forma construtiva para gerar aprendizado, por isso algumas perguntas devem ser respondidas: 1) que estado emocional desejo causar?; 2) Como o cliente irá processar essas informações?; 3) Como saberei que o cliente aceitou o *feedback*?; 4) Como saberei que aproveitou o *feedback*?; O *feedback* deve ser dado em cima de fatos observados, descrevendo que consequências ou resultados tal comportamento ou ação podem gerar, com isso busca-se a reflexão e, posteriormente, busca-se novas alternativas de ação. O quadro 6 aponta as diferenças entre o *Feedback* Construtivo e Crítica.

FEEDBACK CONSTRUTIVO	CRÍTICA
Oferecido de forma genuína e tranquila;	Evidencia a emoção negativa;
Dirigido à melhoria do rendimento;	Modo de descarregar ira;
Estimulante;	Desmoralizadora;
Suportado e dirigido a fatos;	Suportada por interpretações, juízos de valor;
Concreto, com descritivo da ação e do comportamento;	Vaga em opinião e em generalizações (sempre, nunca)
Focado no futuro;	Focada no passado;
Procura soluções, cria espaço para novos desenvolvimentos e crescimento pessoal;	Procura culpados, reforça sentimento de culpa, cria frustração e inibe a ação;
Procura eliminar causas subjacentes;	A última pessoa "fica com a culpa";
Assumido (quem o dá fala na 1ª pessoa);	Frequentemente dissimulada (quem a faz fala na 3ª pessoa);
Contínuo, criativo e proativo.	Reativa.

Quadro 7: Diferenças entre *Feedback* Construtivo e Crítica
Fonte: Catalão e Penim (2013)

Os autores citam, ainda, o mais famoso estilo de *feedback*, o “*Feedback sandwich*” que segue a seguinte receita:

1. Dizer o que ocorreu bem, reforças os aspectos positivos;
2. O que pode ser desenvolvido, melhorado;
3. Apreciação geral positiva, busca por novos comportamentos e acompanhamento.

E) Perguntas poderosas: a essência do processo de *coaching* reside nas perguntas, na capacidade de propor questionamentos que gerem reflexão e ação. Essas perguntas devem ser breves, claras, abertas, não incluem a palavra “eu” e fluem de forma intuitiva. As perguntas assumem um caráter exploratório no início e depois vão se tornando mais diretas. As perguntas podem gerar um longo momento de silêncio e o *coach* deve estar preparado para isso. Alguns exemplos de perguntas: Como pretende utilizar esta sessão? Que situação pretende trabalhar? De quem é esse problema? De 0 a 10 que importância tem essa situação pra você? O que já fez em relação a isso? O que está te impedindo de estar na situação ideal? Qual o próximo passo que dará?

F) Assessment Individual: é usado para identificar o perfil, capacidades, talentos e comportamentos da pessoa por meio de instrumentos diversificados. Os autores citam **1) Profile Performance Indicator:** baseado na teoria DISC de John Geier, o *assessment* está baseado em tendências do comportamento observáveis, pautadas em quatro estilos Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade; **2) Myers- Briggs Type Indicator:** trata-se de um *assessment* psicométrico que visa medir as preferências do indivíduo no tocante às suas percepções sobre o mundo e tomada de decisões. O modelo considera 16 tipos psicológicos.

G) Estabelecer Objetivos: com esta ferramenta o *coach* auxilia o *coachee* a estabelecer seus objetivos, definir a direção e, assim, traçar o caminho das sessões. O cliente coloca seus objetivos em uma linha do tempo estipulando prazos e critérios para alcançá-los. Catalão e Penim (2013) citam o modelo OBJETIVO SMART para validar esta ferramenta, **S – Specific (Específico):** definido com clareza; **M – Mensurável:** com critérios de avaliação do progresso; **A- Atingível:** com ações práticas para alcançá-lo; **R – Realista:** mesmo sendo desafiador, é possível de ser realizado; **T – Timig (Tempo/prazo):** definição de prazos.

H) Roda da Vida (Competências): proporciona ao cliente uma avaliação de seu nível de satisfação com diferentes aspectos de sua vida. O centro da roda simula o

ponto zero da satisfação (0%) do indivíduo, ao passo que o ouro extremo representa o nível máximo da satisfação (100%). A Figura 12 ilustra a ferramenta.

Qual o seu nível de satisfação atual com a sua vida?

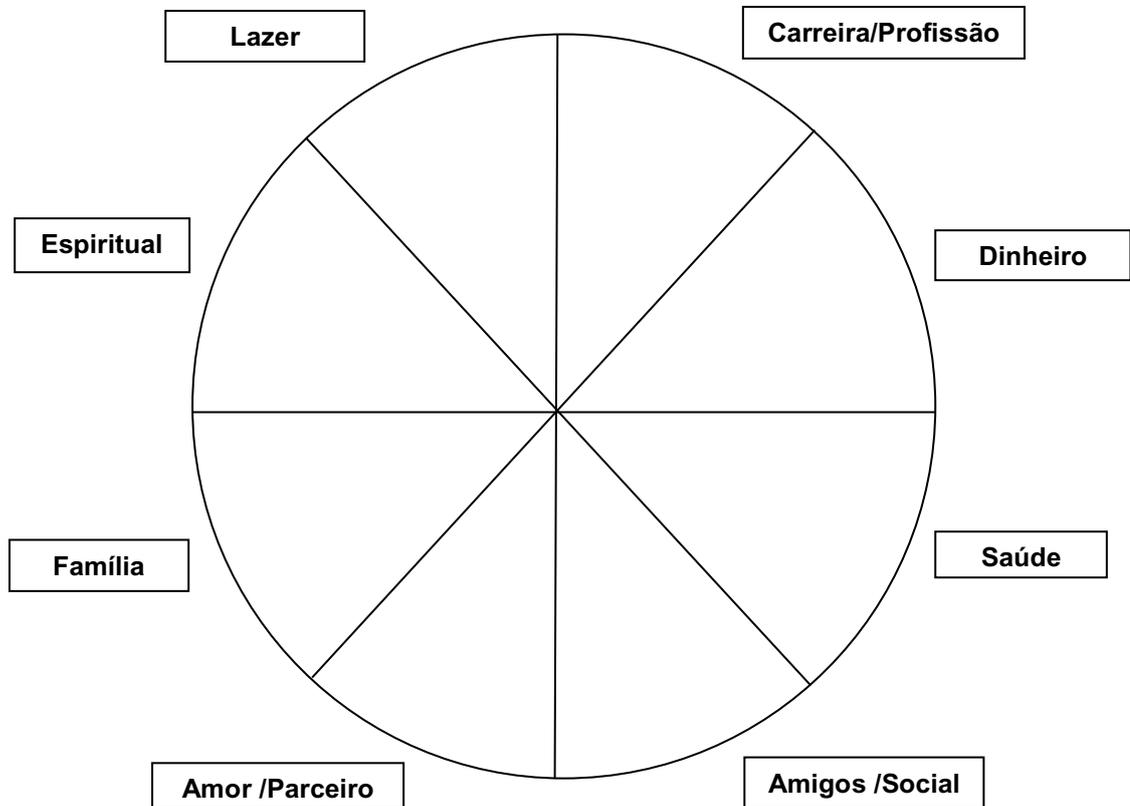


Figura 7: Roda da vida
Fonte: Catalão e Penim (2013)

l) *Changing Beliefs:* esta ferramenta atua nas crenças do indivíduo, nas convicções que o impelem a agir. Ao usar esta ferramenta, o *coach* auxilia o *coachee* a identificar crenças limitantes, as quais podem estar impedindo o indivíduo de realizar seus sonhos. A ferramenta é baseada em um conjunto de perguntas que o *coachee* deve responder de forma tranquila e reflexiva. O primeiro passo é identificar uma crença limitadora, em seguida o *coach* faz algumas perguntas: O que este pensamento está te impossibilitando de realizar? O que você pode perder por carregar este pensamento? Na 3ª fase o *coach* ajuda seu cliente a perceber quais medos estão por trás das crenças, fazendo perguntas como: Se você não tivesse medo, o que faria? O que o medo está te impedindo de fazer? Na 4ª fase são elaboradas perguntas desafiadoras: Como você se vê dentro de cinco anos com essa crença e esse medo? Você vai se conformar com este pensamento? Esse

pensamento pode ser substituído por uma crença fortalecedora? E na última fase, o *coach* finaliza com uma ação prática para o cliente usando um ensaio dramático para testar a nova crença. O *coach* pede ao cliente que repita a nova crença e se veja a aplicando em várias situações do dia a dia, depois solicita ao cliente que aplique durante a semana.

J) Identificação e Mudança de Crenças: essa ferramenta é usada para identificar as crenças que levam o cliente a realizar seu objetivo. O processo se ocorre da seguinte maneira:

1. Solicitar ao cliente que explore seu objetivo explícitos nas questões abaixo, seguindo a classificação de 1 (não acredito) a 10 (acredito totalmente):
 - Mereço alcançar meu objetivo de [...]
 - Tenho as competências e capacidades necessárias para alcançar meu objetivo de [...]
 - É possível alcançar meu objetivo de [...]
 - Tenho uma noção clara do meu objetivo de [...]
 - O meu objetivo de [...] é desejável.
 - O meu objetivo de [...] é bom para mim e para os outros.
 - O meu objetivo de [...] vale a pena.
2. Após esta classificação, o *coach* verifica se o objetivo é coerente com os valores do cliente e se, realmente será bom para ele.
3. Nesta fase os obstáculos e crenças são levantados;
4. Depois reflete-se sobre as crenças limitantes conforme Figura 8.

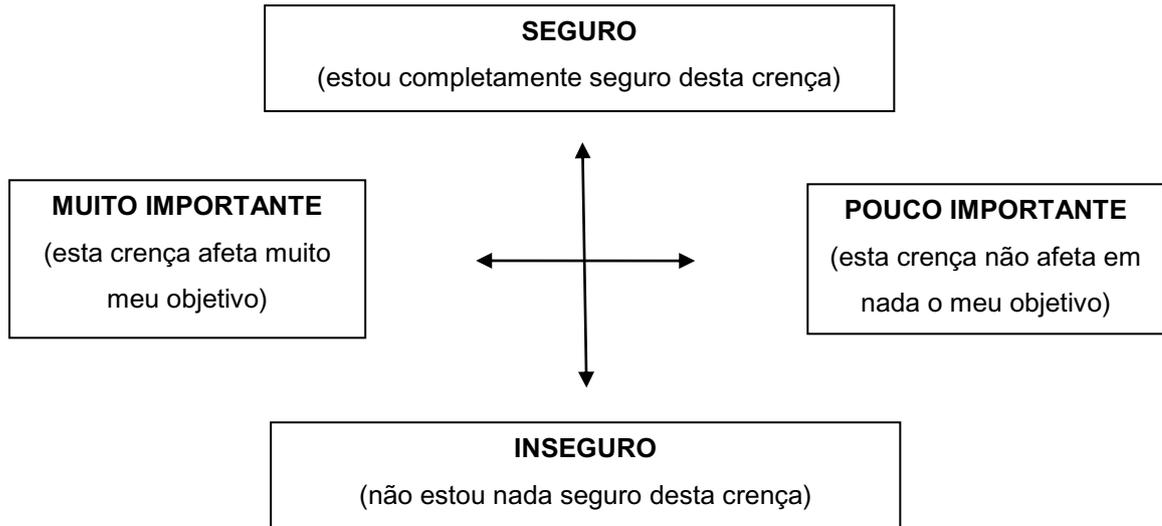


Figura 8: Classificação de crenças limitadoras
Fonte: Catalão e Penim (2013)

5. Depois o cliente irá escolher uma das crenças e irá buscar um *feedback* do mundo exterior acerca desta crença, para vê-la com mais clareza;
6. Identifica-se a crença que o cliente quer mudar;
7. Substituir a crença limitante por uma crença fortalecedora;
8. Estimular o cliente a duvidar da crença anterior por meio de fatos passados: Houve alguma situação no passado em que a crença não foi compatível com a realidade?
9. Sugerir ao cliente que archive a crença em um “museu de velhas crenças”;
10. Alinhar com o cliente quais comportamentos são coerentes com a nova crença.

K) Posições perceptivas: compreende que existem três perspectivas diferentes frente a qualquer situação, sendo elas: **1ª posição:** a pessoa em seu próprio ponto de vista; **2ª posição:** a pessoa no ponto de vista do outro, vendo as situações pelos olhos da outra pessoa; **3ª posição:** a pessoa no ponto de vista de um observador, visão objetiva e imparcial.

L) Ficha de registro de sessões: trata-se de uma ficha com o número de sessões, informações gerais sobre o cliente, questões tratadas nas sessões, nível de participação do cliente, objetivos da sessão, tarefas acordadas, próximos passos, aprendizados etc.

2.6 O papel do *coach* no desenvolvimento do *coachee*

O *coaching* com qualidade não é fácil de aplicar, pois exige do profissional *coach* um perfil desafiador que transmita confiança ao *coachee*, para que este possa se entregar ao *coaching*. De acordo com Lyons (2003), trata-se de um processo de alto impacto e alto risco pautado no diálogo. Ao atender um alto executivo, o *coach* não possui naquela organização nenhuma autoridade corporativa, no entanto por meio deste diálogo o *coach* é capaz de exercer uma considerável influência (LYONS, 2003). Não há autoridade formal e tampouco uma responsabilidade direta, entretanto o maior desejo do *coach* é afetar de forma positiva a maneira pelo qual o executivo pensa e se comporta. Assim, o relacionamento entre *coach* e *coachee* é vital para o êxito do diálogo, o par deve estabelecer confiança e credibilidade desde o princípio.

O *coach* tem um papel fundamental no início no processo, pois muitas vezes o cliente não tem claramente o que se quer alcançar, com isso o *coach* precisa dar suporte fomentando os desafios encontrados e os resultados almejados pelo *coachee*. O profissional *coach* propõe uma relação empática, motivadora e objetiva com seu cliente, estabelecendo uma relação de confiança e sigilo. O *coach* adota técnicas e metodologias comportamentais para desenvolver o *coachee*, os resultados fazem menção a melhoria de desempenho, aumento da satisfação pessoal e, por consequência, a melhoria nos resultados profissionais e organizacionais. O *coaching* é uma parceria que almeja atingir o melhor na vida pessoal do *coachee* e assim conseguir obter melhores resultados na vida profissional (KILBURG, 1996).

O profissional de *coaching* atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas, usando uma combinação de paciência, insight, perseverança e interesse (às vezes chamado de carisma) para ajudar os receptores do *coaching* (*coachees*) a acessar seus recursos internos e externos e, com isso, melhorar seu desempenho (CLUTTERBUCK, 2008, p.11)

A partir do processo, o *coachee* tem a oportunidade de se auto-observar, reconhecer suas limitações, suas potencialidades e fazer melhores escolhas a partir do cenário em que está inserido. O *coach* oferece suporte, mas não faz pelo cliente. Normalmente, as pessoas buscam uma ação de *coaching* à medida que se deparam

com frequentes experiências de cunho negativo em sua visão e que gostariam de evitar ou não vivenciar.

Neste procedimento, o *coach* deve partir da premissa de que todo indivíduo possui um potencial que ainda não foi explorado e que, ao utilizar as técnicas certas e perguntas desafiadoras a pessoa poderá alcançar uma *performance* muito maior do que imaginava, aquele que não acredita na capacidade do outro, dificilmente será bem sucedido como *coach*. Krausz (2007, p.24) destaca os seguintes pressupostos que um *coach* deve levar em consideração:

- As pessoas sabem mais do acham que sabem.
- As pessoas possuem recursos nem sempre adequadamente aproveitados para elevar sua *performance*.
- Perguntas adequadas, úteis e estimulantes produzem mais resultados do que ordens e comandos.
- Toda falha representa uma oportunidade de aprendizagem.
- Metas desafiantes, porém viáveis, fazem emergir o que de melhor as pessoas possuem.
- Toda aprendizagem é precedida de alguma forma de experimentação.
- Querer é o primeiro passo para o poder e o fazer.

Isto posto, percebe-se que é essencial que o *coach* acredite que todas as pessoas querem melhorar e se autodesenvolver, com isso seu papel é auxiliá-las em como contrair os conhecimentos necessários para obter o desempenho desejado. O *coach* deve possuir competências que passam pelo conhecimento das técnicas e quando utiliza-las, pelo levantamento detalhado de informações, *feedback* assertivo, acompanhamento, identificar objetivos e traçar um plano de ação para alcançá-los.

Para Beckhard (2003, p. 117) “a meta universal do relacionamento de *coaching* é como ajudar os líderes a aprender.” Qualidades como: ter uma escuta ativa e *feedback* honesto são cruciais para promover a aprendizagem do executivo. O par – *coach* e *coachee* – deve ter uma química para estabelecer a confiança necessária. Pode-se dizer que o *coach* não precisa ser um perito na função que o executivo atua, um bom *coach* não abre mão de uma visão sólida do negócio e da dinâmica interpessoal, formula boas perguntas, domina a técnica do *feedback* de forma honesta e corajosa, possui capacidade de escuta aguçada, é ótimo planejador, faz um excelente acompanhamento e fechamento das questões (LYOSN, 2003). Muitas vezes, o *coach* deve ser corajoso o bastante para provocar o executivo a não parar e seguir em frente, fazendo confrontações acerca de suas crenças limitantes.

Cada vez que o executivo galga degraus em sua carreira, mais sozinho se sente. As decisões tornam-se cada vez mais difíceis e estratégicas, nem tudo pode ser compartilhado e discutido com a equipe, diversas análises são efetuadas apenas com base na reflexão solitária do executivo. Os *coaches* oportunizam ao executivo, momentos de reflexão por meio de um diálogo de desenvolvimento, por isso o *coaching* é tão indicado para atender executivos, pois atende essas demandas. Quando a organização não possui um *coach* perde-se a chance, com frequência, de saborear um diálogo reflexivo. Neste espaço de relação, o executivo tem com quem compartilhar as possibilidades, riscos, medos e caminhos a seguir.

Voltando na visão de Diniz (2005) que aponta Sócrates como o ‘pai’ do *coaching*, pois aplicava as mesmas técnicas para desenvolver seus discípulos, os autores Rego *et al* (2007) corroboram da mesma frente e apresentam a Figura 9 baseada em Hernández (2003):

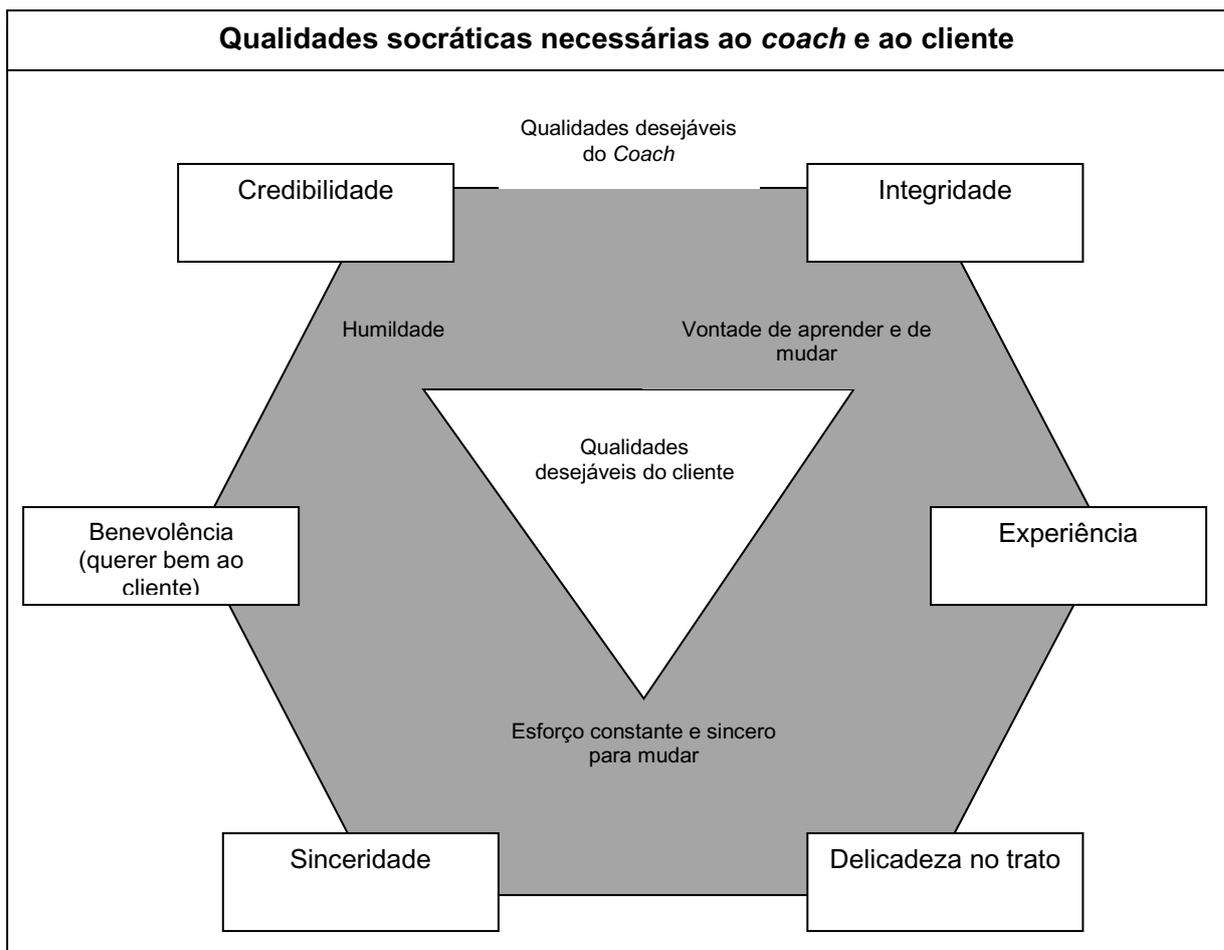


Figura 9: Qualidades socráticas necessárias ao *coach* e ao cliente
 Fonte: Rego *et al* (2007, p. 63)

A Figura 7 aponta o *coachee* como protagonista do sistema, o *coach* fica em segundo plano, auxiliando no processo de evolução do cliente por meio de perguntas transformadoras e desafiadoras.

O trabalho do *coach* é 'dar o jogo' ao seu cliente. Tanto é assim que, nas sessões de trabalho em que se busca esse despertar de potencialidades e desenvolvimento de competências, a intervenção do *coach* representará 20% e a do cliente 80% (ELORZA, 2003, p. 91)

Rego *et al* (2007) salientam algumas características que o *coachee* deve ter para realizar um bom *coaching*, sendo as principais: a motivação, desejo de autodesenvolvimento, abertura, relacionamento interpessoal e aptidões emocionais, competências de escuta, autoconsciência, respostas positivas frente às colocações dos outros, independência e autonomia, autoconfiança e capacidade para lidar com incertezas. O cliente que apresentar tais características pode alcançar resultados ainda melhores no processo. Grayson e Larson (2003) destacam que para obter o máximo de benefício de um relacionamento de *coaching* o *coachee* deve se precaver de algumas armadilhas, no Quadro 7 apresenta-se as duas faces do relacionamento de *coaching* expressas em mentalidades que o *coachee* pode vir a ter.

Mentalidade de sucesso sobre o Coaching	Mentalidade de fracasso sobre o coaching
Uma experiência positiva, grande oportunidade.	Uma experiência negativa, um castigo.
Uma oportunidade de se desenvolver profissionalmente.	Uma oportunidade da gerencia largar o meu pé.
A honestidade é a melhor política.	Esse é mais um jogo a ser disputado.
Ter uma mente aberta.	Ter uma mente fechada.
Desejo de confiar/ceticismo saudável.	Desconfiado.
Aceitação.	Rejeição.
Positivo (você é o arquiteto).	Passivo (fazem as coisas por você).
A vulnerabilidade pode levar ao crescimento.	Proteger-se ficar na defensiva.

Quadro 8: Como obter o máximo do relacionamento de *coaching*
Fonte: Grayson e Larson (2003, p. 166)

Clutterbuck (2008) destaca um projeto internacional de responsabilidade da *European Mentoring and Coaching Council* – Conselho Europeu de *Mentoring* e *Coaching* – que busca levantar ideias, opiniões e práticas de profissionais de diversas disciplinas e escolas de pensamento, a partir disso, o autor afirma que existe algumas linhas gerais de competências em *coaching* e, também, de competências específicas. A pesquisa citada apontou níveis na função de *coaching*:

- Nível 1. Conduzir o *coaching* diariamente, no local de trabalho, como parte do gerenciamento geral do desempenho dos integrantes de uma equipe, normalmente a cargo de um colega ou de um gerente.
- Nível 2. Trabalhar com indivíduos ou equipes a fim de obter um avanço significativo num conjunto determinado de habilidades físicas, técnicas ou comportamentais.
- Nível 3. Auxiliar uma pessoa a alcançar sua transformação pessoal (CLUTTERBUCK, 2008, p. 37).

Após a apresentação desses níveis na função do *coaching*, o autor aponta habilidades sugeridas ao *coach* para cada nível no Quadro 8, seria um modelo prático geral que deve ser adaptado conforme a situação, o *coach* deve avaliar.

NÍVEL	COMPETÊNCIAS INERENTES
Nível 1. Conduzir o <i>coaching</i> diariamente, no local de trabalho, como parte do gerenciamento geral do desempenho dos integrantes de uma equipe, normalmente a cargo de um colega ou de um gerente.	<ul style="list-style-type: none"> • Entender a teoria do <i>coaching</i>. • Habilidades básicas de escuta. • Habilidades básicas de observação e avaliação de desempenho. • Habilidades básicas para dar <i>feedback</i>. • Capacidade para estimular metas de desempenho e motivar as pessoas a atingi-las. • Motivar os <i>coachees</i> relutantes. • Estimular as pessoas a fazerem o papel de <i>coach</i> umas para as outras e a se apoiarem mutuamente em sua aprendizagem. • Habilidades para estabelecer diálogos sociais, técnicos, táticos e estratégicos. • Demonstrar uma boa prática, quando for adequado.
Nível 2. Trabalhar com indivíduos ou equipes a fim de obter um avanço significativo num conjunto determinado de habilidades físicas, técnicas ou comportamentais.	<p>Além dos itens do Nível 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entender a teoria da aprendizagem e a teoria motivacional. • Habilidades avançadas de escuta. • Habilidades avançadas para dar <i>feedback</i>. • Habilidades para dialogar, tendo em vista a autopercepção a mudança comportamental. • Conhecimentos especializados e experiência na área de desempenho
Nível 3. Auxiliar uma pessoa a alcançar sua transformação pessoal	<p>Além dos itens dos Níveis 1 e 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entendimento mais amplo da teoria comportamental. • Ter um amplo repertório de modelos de comportamento. • Habilidades, mesmo básicas, para um diálogo integrativo. • Habilidades para aconselhamento.

Quadro 9: Competências do *coach* em diferentes níveis de operação
 Fonte: Clutterbuck (2008, p. 38)

Observa-se que para ser um bom *coach*, investir em conhecimento e boas bases teóricas torna-se imprescindível para ter sucesso na atuação, principalmente no tocante ao comportamento humano e relacionamento interpessoal. Clutterbuck (2008) destaca, ainda, a importância do diálogo no *coaching* que tem como foco a aprendizagem do *coachee*, para que este construa seu próprio entendimento e assuma o controle de seu autodesenvolvimento. Sobre isso, o autor propõe que o diálogo perpassa por alguns níveis: social, técnico, tático, estratégico, autopercepção. Mudança de comportamento e integração. No tocante ao nível **social** constrói-se a confiança, o vínculo para estabelecer o esteio de um relacionamento eficiente de aprendizagem. No nível **técnico** o *coach* busca compreender os processos capitais para realizar a tarefa. Já no diálogo **tático** em que o *coachee* é levado a elaborar formas práticas de responder questões cotidianas. Entrando no nível **estratégico** o diálogo visa tornar o processo mais profundo a fim de estabelecer soluções de longo prazo. Com relação ao nível de diálogo de **autopercepção** o *coach* provoca o *coachee* a pensar se de alguma forma tem contribuído para os problemas e situações que vivencia hoje. No diálogo para **mudanças de comportamento** o *coach* provoca *insights* no cliente para alcançar novos posicionamentos daqui para frente. E, por fim, o nível de **integração** que perpassa por todos os níveis oferecendo maior significado e coerência do propósito de vida do *coachee*.

Crane (2003) explana sobre o *Coach* Transformacional e apresenta algumas crenças fortalecedoras que o *coach* deve ter para realizar um processo focado em desenvolver pessoas, o *coach* possui uma consideração positiva pelas pessoas, destacam-se algumas:

- As pessoas são boas por natureza e querem contribuir.
- As pessoas cometem erros, mas a maioria delas não parte do princípio de querer cometer erros de propósito.
- Os erros podem ser vistos de forma positiva como oportunidades de aprendizado para todos os integrantes da equipe.
- As pessoas dão valor a *feedback* claro e honesto, transmitido de forma direta (CRANE, 2008, p. 136 -137)

Além das competências do *coach*, existem também as competências do *coachee*, pois este processo é feito com alguém e não para alguém. Tanto o *coach* quanto o *coachee* devem apresentar confiança e abertura para estabelecer um

vínculo necessário para caminharem juntos. Clutterbuck (2008) apresenta as competências (Quadro 9) que indica como necessárias ao *coachee*.

<p>Expressar verbalmente as questões para as quais precisa de ajuda, o progresso que está fazendo e como gostaria que o <i>coach</i> o ajudasse. Nossas pesquisas sugerem que quando o <i>coachee</i> explica a forma de ajuda que está precisando receber surte um forte impacto positivo no estilo, no foco e no gerenciamento do diálogo de <i>coaching</i>, porque dá ao <i>coach</i> um ponto de partida concreto. O <i>coach</i> eficaz geralmente assegura que o primeiro estágio do diálogo estabelece tanto qual é a questão como até que ponto o <i>coachee</i> já a compreendeu, e como lidar com ela, perguntando-lhe que nível de conversa ele consideraria mais apropriado naquele momento.</p>
<p>Refletir sobre a questão, tanto antes como depois da conversa de <i>coaching</i>. É importante para o <i>coachee</i> que ele seja capaz de elaborar, refletindo a respeito, quais são suas questões reais que devem ser melhoradas, identificando e descrevendo exemplos e esclarecendo quais são os resultados pretendidos.</p>
<p>Escutar ativamente. Essa habilidade também inclui pedir tempo para pensar em momentos-chave da conversa de <i>coaching</i>.</p>
<p>Estar aberto para elementos racionais e emocionais da questão. É muito mais difícil para o <i>coach</i> ajudar seu <i>coachee</i> se ele não está disposto a ser honesto e franco a respeito do que pensa e sente. Ser aberto implica, ainda, ser honesto a seu respeito e poder analisar ideias e perspectivas alternativas.</p>
<p>Gerenciar desafios. Eles podem ser propostos pelo <i>coach</i>, por ele mesmo, para o <i>coach</i> e para outros envolvidos no processo. Há aqui toda uma gama de sub-habilidades relativas à confiança pessoal e à autopercepção, ao gerenciamento das metas, e assim por diante. Quando o processo de <i>coaching</i> é conduzido pelo líder da equipe ou pelo gerente, o <i>coachee</i> precisa demonstrar coragem e capacidade para solicitar o <i>coaching</i> preservar até que os resultados comecem a aparecer.</p>
<p>Gerenciar o relacionamento. Isso inclui, por exemplo, respeitar e conquistar respeito, estabelecer e manter o vínculo com o <i>coach</i>.</p>
<p>Aprendizagem proativa. Envolve, por exemplo, traduzir a conversa de <i>coaching</i> em ação, desenvolvendo uma rede de recursos de aprendizagem; ou rever os progressos percebidos em relação às metas de aprendizagem estipuladas.</p>

Quadro 10: Competências do *coachee*
Fonte: Clutterbuck (2008, p. 39-40)

Em linhas gerais, percebe-se que o *coaching* bem sucedido não depende apenas das habilidades do *coach* nem do *coachee*, mas também da relação estabelecida entre o par. Essa parceria constituída com um único fim – alcançar resultados mais positivos - ocorre em um espaço suficientemente seguro oferecido pelo *coach* para que o *coachee* arrisque-se dando os passos necessários para

aprender, desenvolver-se e mudar (BLUCKERT, 2005, p.336). Nesta relação acrescenta-se uma terceira parte, a empresa contratante, aquela que paga pelo serviço prestado, estabelecendo uma relação triangular (FREAS, 2004). A Figura 10 ilustra esse relacionamento.

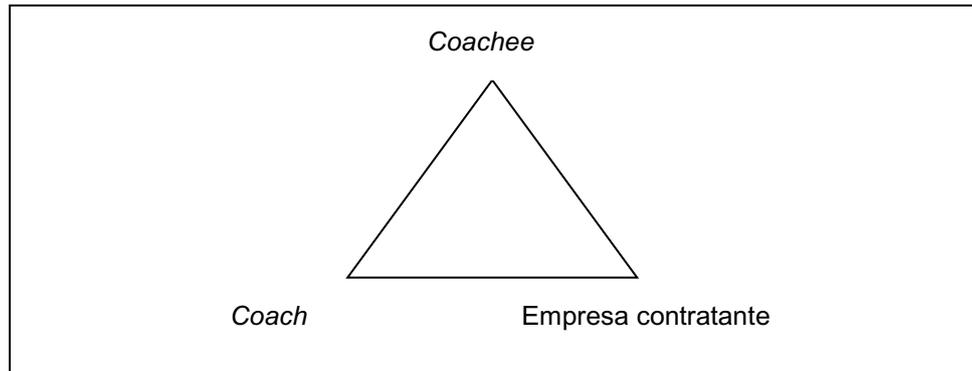


Figura 10: Relação triangular no *coaching*
 Fonte: Elaborado a partir de Freas, (2004, p. 3)

O *coaching* deve considerar os três elementos da Figura 10 para executar o processo, o *coach* é pago pela empresa para executar o serviço, mas não tem nenhuma autoridade internamente na organização, apenas exerce influência nas decisões e caminhos fazendo o *coachee* refletir. O *coachee*, por sua vez, vivencia o serviço de *coaching* oferecido e a empresa que efetua o pagamento do trabalho deve ser envolvida também (FREAS, 2004; UNDERHILL, 2010). Durante o serviço prestado, esses elementos possuem responsabilidades que devem estar claras, como por exemplo, o *coach* deve auxiliar na definição de metas e elaboração do plano de ação, oferecer *feedback* contínuo e acompanhar assiduamente as tomadas de decisão do indivíduo. O *coachee* precisa fazer uma ampla reflexão acerca de sua missão e propósito de vida e verificar se estão coerentes com os objetivos traçados, fazer remodelagem de seu papel comportamental, motivar-se e ir em direção à mudança. A empresa deve estabelecer as metas que serão trabalhadas no processo, criar planos de desenvolvimento pessoal e acompanhar os resultados (DOWNEY, 2010).

Para cada fase do processo o envolvimento do *coach* é diferente e é pensado levando em consideração o perfil do cliente e o que se quer desenvolver naquele momento. A Figura 9 apresenta um modelo elaborado por Rego *et al* (2007) que representa o envolvimento do *coaching* frente ao desenvolvimento do cliente, nota-

se que todas as competências e habilidades vistas até aqui aparecem na Figura 11, indicando que o *coach* deve ter um olhar atento ao seu cliente para saber usar suas competências no momento adequado.

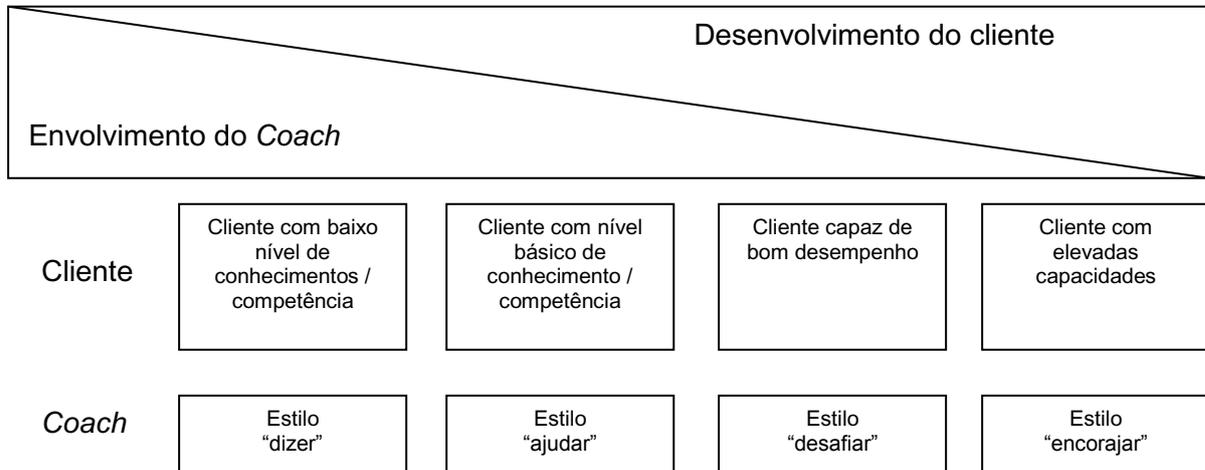


Figura 11: Envolvimento do *coach* vs desenvolvimento do cliente
 Fonte: Rego *et al* (2007, p. 72)

Em suma, pode-se dizer que não há uma receita para o *coach* seguir no processo, mas existem diretrizes e conhecimentos que dão base para sua atuação. Vale dizer que mesmo que o *coach* possua os conhecimentos citados e as ferramentas necessárias, o que vai fazer com que execute um *coaching* de êxito é a habilidade de utilizar todos os recursos que possui nos momentos adequados e de acordo com o cliente.

2.7 *Coaching* para Executivos

As premissas rígidas e simplistas do passado, tal como o modelo tradicional fundamentado na execução de uma única função profissional durante a vida toda, não se aplicam mais ao universo dinâmico e moderno em que os negócios encontram-se atualmente (LYONS, 2003). O executivo moderno mantém uma busca intensa pelo aprender e pelo desafio e em nível pessoal o desafio recorrente é responder às tendências e pressões do mundo do trabalho. Novas necessidades de desenvolvimento surgem, novas destrezas, novas respostas face ao cenário corporativo que não garante mais um emprego para a vida toda. Com isso, o executivo moderno deve ir ao encontro de seu autodesenvolvimento e novos aprendizados. E as situações com as quais o executivo se depara dia a dia são

diversas, desde lidar com um colega problemático, quanto iniciar uma nova tarefa até apresentar um argumento de negócio difícil (LYONS, 2003). E para cada situação o executivo deve exercitar aptidões variadas, desta forma o processo de *coaching* para o executivo é uma oportunidade de aprender enquanto trabalha, pois requer constante prática e por meio de um diálogo de desenvolvimento.

De acordo com o *Executive Coaching Forum* (2010, p. 19):

O *coaching* executivo é um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazo. É conduzido através de interações um a um e/ou em grupo, orientado a partir de dados que vem de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A organização, o executivo e o *coach* executivo trabalham em parceria para alcançarem o máximo de impacto.

Para compreender os termos usados na definição acima, o *Executive Coaching Forum* (2010) especifica da seguinte forma:

Vivencial: o desenvolvimento do executivo é realizado por meio de abordagens práticas, no momento em que está exercendo sua função;

Individualizado: as metas e atividades são personalizadas para o indivíduo e empresa em que está inserido;

Desenvolvimento de líderes/ executivo: o foco está na capacidade do executivo em motivar, influenciar e liderar outras pessoas, desenvolvendo habilidades de pensamento estratégico.

O *coaching* executivo é um campo em desenvolvimento. Sendo assim, sua definição ainda é assunto de discussão e debate entre profissionais, pesquisadores e consumidores. O *coaching* executivo envolve um executivo, seu *coach* e o seu contexto organizacional (conforme representado pelos interesses de sua empresa e supervisor, incluindo o fato de que, tipicamente, é a empresa que pelos serviços de *coaching*). Todos são depositários chaves no processo. Este fato por si só parece diferenciar o *coaching* executivo de outras intervenções, como consultoria de carreira e *coaching* de vida (EXECUTIVE COACHING FORUM, 2010, p. 19).

O *coaching* executivo é muito avançado em prática e pouco em teorias, trata-se de uma prática já estabelecida no universo corporativo, no entanto ainda necessita de definições e procedimentos que o delimite dada a dificuldade de auferir as evidências empíricas, contudo destaca-se como ferramenta de desenvolvimento de pessoas em curto prazo (KILBERG, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; SHERMAN; FREAS, 2004). Normalmente, o *coaching* executivo se depara

com demandas de aprendizagem, desenvolvimento, desempenho, liderança, mudança de comportamento, sucesso da carreira entre outras questões.

De acordo com Milaré e Yoshida (2007) na década de 80 existiam demandas específicas dos executivos que não conseguiam ser atendidas por meio das intervenções tradicionais, foi então que se instalou o *coaching* designado ao desenvolvimento desses executivos. É perceptível que há uma crescente demanda de executivos seguindo viagem no universo do *coaching*. O cenário dinâmico, já citado, corrobora para a busca por desenvolvimento visando garantir que o executivo permaneça atrativo para o mercado de trabalho onde estiver.

A propagação intensa do *coaching* executivo em suas duas faces, de um lado a organização que executa as contratações e de outro o profissional que vende o serviço de *coaching*, fez com que este mercado se movimentasse significativamente nos últimos anos. A Revista Você RH (2008) aponta que no ano de 2008 os Estados Unidos chegaram a movimentar cerca de 2,4 bilhões de dólares no mercado de *coaching* e que mais de 40 % dos CEOs e 90% dos altos executivos

Para Sherman e Freas (2004) o *coaching* executivo é diferente de qualquer outra modalidade de *coaching*, os autores afirmam que o *coaching* focado nos executivos tem por objetivo auxiliá-los a alcançar resultados para o negócio da organização. Vale destacar que as contribuições em nível pessoal também são diversas, entretanto tais contribuições não podem acontecer de forma isolada, devem estar atreladas aos resultados da empresa (PINCHOT; PINCHOT, 2003; SHERMAN; FREAS, 2004)

Freas (2003) traz a concepção de *coaching* de executivo voltado para os resultados do negócio apontando como estratégia impar para uma empresa bem sucedida. Para a autora tanto do ponto de vista dos líderes corporativos quanto dos acionistas, os investimentos em programas de desenvolvimento se justificam pelas melhorias dos resultados organizacionais, traduzidos em melhoria da performance do negócio e maior vantagem competitiva. O *Coaching* Estratégico para executivos (CEE), nomenclatura utilizada por Freas (2003), visa conectar o desenvolvimento do executivo com os desafios encontrados na organização. O CEE torna os executivos mais eficazes e mais capazes de formar boas equipes e, em consequência, aumentar os resultados positivos da empresa. Sem contar que trata-se de uma ferramenta importante para gerenciar o cenário de mudanças atual e reter os talentos da organização, o que será um desafio cada vez mais presente no futuro.

O processo executivo apresenta nuances que necessitam da atenção do *coach*, pois seu cliente é a empresa – quem patrocina o processo – a qual espera obter resultados em termos de *performance*, ao mesmo tempo o próprio executivo atendido no *coaching* apresentará muitas situações pessoais e difusas (PINCHOT; PINCHOT, 2003). Desta forma o *coaching* abarcará uma visão amplificada do cenário como um todo, alinhando os desafios organizacionais e as demandas de desenvolvimento do executivo. Observa-se que as empresas bem sucedidas possuem uma visão diferenciada acerca deste assunto, apoiando programas que desenvolvam o executivo de forma integral, incluindo a esfera pessoal, pois entendem que a medida que evoluem como pessoa, tornar-se-ão mais criativas e integradas, promovendo um espaço de trabalho melhor (PINCHOT; PINCHOT, 2003). O Quadro 9 apresenta como a visão da empresa e do *coaching* pode gerar resultados de sucesso.

Visão da Empresa	Visão do <i>Coaching</i> bem sucedido	Desfecho bem-sucedido
Reduzir o estresse	A partir de valores e metas pessoais	A vida profissional se torna congruente com a vida pessoal
Eliminar comportamentos disfuncionais	Aumentar as opções comportamentais	O cliente experimenta novos papéis, comportamentos e tarefas
Prover treinamento em novas aptidões e melhorar a performance	O cliente assume responsabilidade e influência sobre o sistema como um todo	Liderar/innovar a partir da paixão pessoal e do zelo generalizado

Quadro 11: Desenvolvimento congruente
Fonte: Pinchot; Pinchot (2003, p. 84)

Pode-se dizer que o *coaching* contribui largamente para a ampliação de percepção do executivo, o que faz com que o mesmo enxergue novas opções e caminhos para realizar seus objetivos. O executivo adota novos comportamentos e um novo olhar diante da vida e, inevitavelmente, as mudanças passam a acontecer na esfera pessoal também. Quando o processo é bem feito, envolvendo a tríplice relação existente, as chances de ganhos significativos no encerramento do *coaching*, aumentam. O movimento instituído no processo fortalece ao vínculo entre

organização, executivo e *coach*. Frente ao vínculo estabelecido, o executivo compreende seu papel como líder na organização e a responsabilidade nas decisões à tomar, de forma que apropria-se das competências de liderança trabalhadas no *coaching* entendendo que os benefícios para seu ser profissional estendem-se para seu ser pessoal. A partir disso, os reflexos são sentidos em todos os ambientes em que o executivo está inserido, pois gera mais confiança em si mesmo e em seu time (DI STÉFANO, 2005).

A empresa que investe no desenvolvimento de seus executivos por meio do *coaching* adquire vários benefícios, Whitmore (2006) destaca alguns deles, tais como:

1. Melhoria da performance e produtividade;
2. Melhoria de relacionamento entre líder e liderado;
3. Melhoria do aprendizado;
4. A empresa aprende a fazer perguntas e ouvir;
5. Aumento da flexibilidade e capacidade de respostas;
6. Mudança de cultura;
7. Transformação do indivíduo dentro e fora da organização.

O *coaching* executivo é um processo customizado ao perfil e realidade do cliente, desta forma, o que se aplica com um cliente, não necessariamente, será aplicado em outro, embora o embasamento do processo seja o mesmo, a aprendizagem. Esta aprendizagem perpassa por cinco pontos vitais: a) desenvolvimento e análise de alternativas que priorizem a prevenção e solução de problemas; b) aprimoramento da forma de pensar e agir e adoção de estilos construtivos de liderança; c) uso dos estilos de liderança para integrar a equipe e utilizar suas potencialidades, favorecendo o aumento de *performance* de si mesmo, da equipe e da organização; d) Desenvolvimento da capacidade “aprender a aprender”, lançando mão do exercício autorreflexão/ ação/autorreflexão, avaliando que a aprendizagem ocorrerá de forma contínua e em todas as esferas, inclusive pessoal; e) Busca profunda pelo autoconhecimento, identificando as competências permanentes/duráveis e as renováveis (KRAUSZ, 2007).

Existe uma modalidade de *coaching* para executivos que é utilizada de maneira ampla, abarcando desde questões pessoais quanto situações do negócio ou corporativas, denominada “*Coaching* Agenda”. Esta modalidade pode ser

realizada num contrato contínuo e as situações trazidas para sessão são altamente variáveis. O *coach* é chamado pelo executivo para discutir situações inesperadas e que necessitam de reflexão para a tomada de decisão. Witherspoon (2003, p. 209) apresenta algumas questões que explicam quando o executivo deve contratar o *Coaching* Agenda e por quê:

- **Quando?**

“É muito solitário estar no topo.”

“Estou enrascado.”

“Preciso de um parceiro de conversa para...”

“Estou enfrentando um grande desafio em...”

- **Quem**

CEOs e chefes de uma empresa ou de importante função na empresa.

- **Por quê**

Melhores resultados do negócio. O foco principal do *coaching* é a agenda maior do executivo, inclusive melhores resultados de negócio. As sessões de *coaching* frequentemente abordam a agenda do executivo no sentido mais amplo.

- **O quê?**

O executivo trabalha com o *coach* para:

- a) Desenvolver mais ideias e opiniões;
- b) Priorizar as necessidades do executivo;
- c) Planejar a agenda do executivo;
- d) Obter melhor apoio para a agenda do executivo;
- e) Aprimorar a ação eficaz;
- f) Melhorar a agilidade e o aprendizado.

Nas modalidades existentes de *Coaching* executivo, seja para melhorar *performance* ou agenda, verifica-se que a clareza face ao papel do *coach* é extremamente importante para que o processo tenha sucesso. A partir dos papéis claros e bem definidos, o *coachee* sabe o que esperar do *coach* e, ainda, consegue analisar de forma coerente os caminhos do processo e seus resultados.

O *coaching* possibilita ao executivo a ampliação da percepção de si e dos outros, o indivíduo passa a enxergar as pessoas e o mundo a sua volta de forma rica com foco no aprendizado (DI STÉFANO, 2005; WHITMORE, 2006; KRAUSZ, 2007). O executivo assume alguns compromissos no processo dos quais destacam-se o

exame de seus próprios comportamentos, responsabilidade por suas ações e explorar sua mudança de visão (EXECUTIVE COACHING FORUM, 2010). Com o processo de *coaching*, o executivo recebe um apoio que o possibilita enxergar mais longe do que conseguiria sozinho (BARDWICK, 2003). O executivo também pode vir a se tornar um Líder *Coach* em sua organização, tema que será explorado em seguida.

2.8 Líder *Coach*

O século XXI inaugura uma nova fase da liderança, a qual está repleta de desafios, mudanças, novos caminhos e novas formas de chegar aos resultados almejados. A liderança tem substituído a gestão, o aprendizado está substituindo a instrução. Observa-se que no passado as fórmulas, os “números” e a mecânica rotineira obedecida dia a dia faziam com que os executivos achassem que estavam cumprindo um propósito coerente. No entanto, a dinâmica que permeia o mundo dos negócios atual exige um novo estilo de liderança, a qual leva à flexibilidade, à autorresponsabilização das pessoas e à busca de superação. A liderança passou a ser crucial para gerar valor e vantagem competitiva no mundo corporativo contemporâneo (LYONS, 2003; LEIDER, 2003).

A liderança nada mais é do que um relacionamento, que pode ser de um para muitos, outras vezes, de um para um. Essa relação estabelece-se entre aquele que tem a coragem e disposição para liderar e outro que escolhe seguir (MUNIZ, 2011). O líder considerado bem sucedido mantém um grau elevado frente às suas expectativas, englobando a si próprio e as pessoas que lidera (KOUZES; POSNER, 2003). Tais expectativas proporcionam um contexto facilitador e desafiador, no qual as pessoas adaptam sua realidade e produzem resultados elevados. Considera-se que as pessoas estão sujeitas às influências daquilo que é esperado dela, tanto no aspecto positivo quanto no negativo. Vale destacar que as melhores expectativas trarão resultados mais positivos.

Para Kouzes e Posner (2003) os melhores líderes expressam um interesse autêntico frente ao desenvolvimento das pessoas. E em pesquisa realizada por eles, foram detectados três aspectos essenciais para o líder *coach* estabelecer e manter relacionamentos bem sucedidos:

1. Estabelecer normas claras;
2. Manter a melhor expectativa;
3. Dar o exemplo.

Ao estabelecer normas claras, o líder *coach* leva em consideração, também, os valores que a pessoa carrega em si. Tanto na esfera das metas quanto de valores, diz respeito ao que é esperado de cada um. O líder *coach* traz propósito para a tarefa a ser executada. Kouzes e Posner (2003, p. 133) afirmam: "... é a clareza dos valores pessoais que realmente faz a diferença no nível do comprometimento do indivíduo com a organização". O líder *coach* busca desenvolver o capital humano de forma que aumente o engajamento, a *performance* e a produtividade de sua equipe, ao mesmo tempo, atua na esfera do relacionamento, instrumentalizando o indivíduo com ferramentas e técnicas que o levem a ter mais flexibilidade e, em consequência, mais sucesso em seus relacionamentos e resultados profissionais.

Líderes *coaches* exemplares também se certificam de que o trabalho não seja um vai e vem sem sentido, mas que tenha um propósito. O estabelecimento de metas faz com que a pessoa se afirme e, quer percebamos ou não, contribui para aquilo que as pessoas pensam de si mesmas (KOUZER; POSNER, 2003, p. 133)

No tocante às expectativas elevadas frente aos liderados, o líder *coach* promove um ambiente de confiança no potencial de cada um, isso faz com que as pessoas sintam sua autoconfiança revigorada, possibilitando que realizem mais do que aquilo que acreditavam ser possível no início. Com relação a dar o exemplo, destaca-se o quanto os liderados são sensibilizados pelas ações de seus líderes. Eles ouvem aquilo que é dito, mas observam as ações. "Ouvem o empenho, mas observam o desempenho. Em seguida, analisam a congruência" (KOUZER; POSNER, 2003, P. 137).

Observa-se que o líder *coach* está predisposto a desafiar suas crenças limitantes, sair da zona de conforto, assumir responsabilidades, suspender o julgamento e abrir-se constantemente ao aprendizado. Essa nova fase da liderança vem ao encontro das facetas aplicadas e trabalhadas no processo de *coaching*. Verifica-se que a liderança contemporânea está altamente relacionada às pessoas da organização e o quanto o indivíduo na qualidade de líder realmente se importa

com seu liderado e o enxerga como essencial para alcançar os resultados organizacionais.

Thach e Heinselman (2003) estruturaram um modelo de *Coaching* (Figura 12) para o desenvolvimento da liderança, baseado no ciclo de melhoria contínua. O modelo propõe que o *coach* fique disponível para auxiliar o líder por meio do processo, mas ao passo que o líder tiver total domínio e capacidade para exercer o aprendizado contínuo, o *coach* sairá de cena e disponibilizará o cenário para o líder assumir total responsabilidade por seu desenvolvimento.

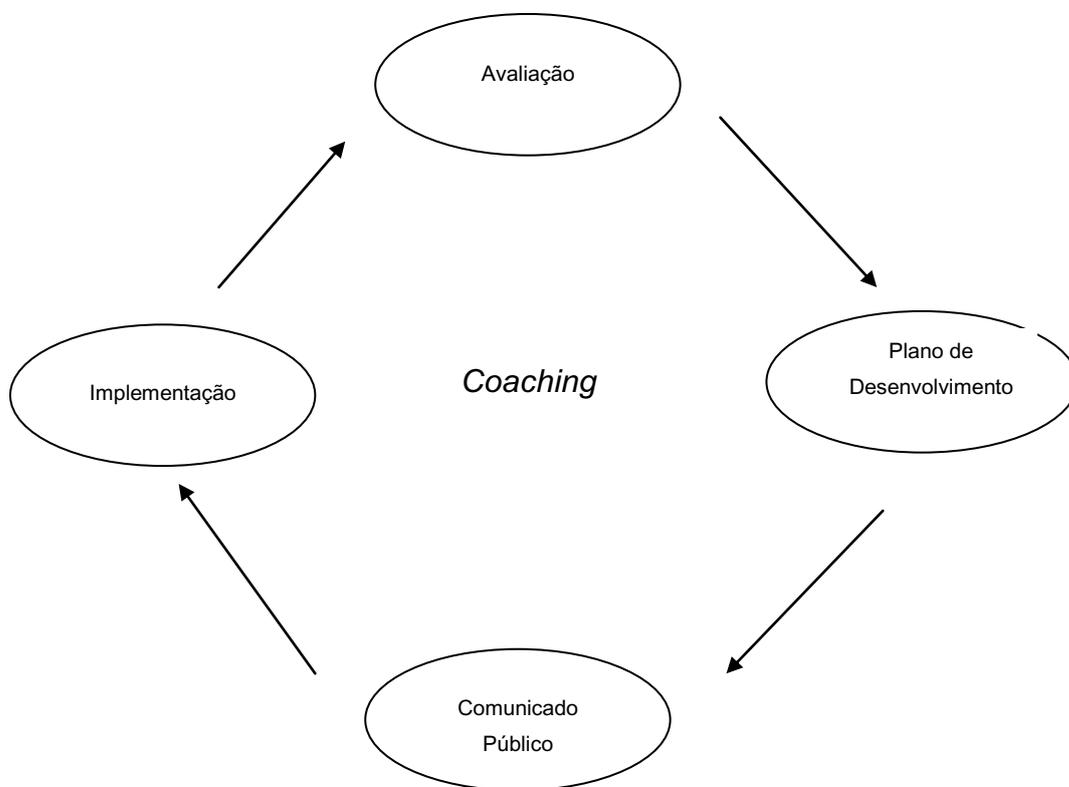


Figura 12: Modelo de *Coaching* para desenvolvimento de liderança
Fonte: Thach; Heinselman (2003, p. 260)

A Figura 12 ilustra o modelo de *coaching* para desenvolvimento da liderança abrangendo quatro fases: a) avaliação; b) plano de desenvolvimento; c) comunicado público e; d) Implementação. A primeira fase diz respeito à avaliação a fim de verificar as aptidões de liderança, podendo ser utilizadas diversas ferramentas para obter o perfil. O importante é constatar o cenário atual e o desejável, de forma que o progresso possa ser avaliado durante o processo. No que tange ao plano de desenvolvimento, 2ª fase do modelo, as metas são definidas pelo líder. A terceira

fase contempla o comunicado público que tem por objetivo compartilhar com a organização as metas que estão sendo trabalhadas, pois tornam o processo mais coerente, à medida que outras pessoas sabem alguns pontos que estão sendo trabalhados, o líder não se arriscará a voltar atrás, pois poderia parecer incoerente. Por fim, a etapa de implementação abarca as atividades de desenvolvimento e acompanhamento informal com os participantes do *feedback*. Nesta fase o *coach* fica disponível para acompanhar os passos do líder.

O *coaching* de liderança requer envolvimento e não controle por parte do líder, pois não há contribuição genuína quando há predomínio de decisões do gestor. Belasco (2003) aponta em seu estudo que o líder *coach* tem a coragem de admitir seus erros, isso mostra as pessoas sua própria falibilidade, tal atitude colabora para avigorar a conexão com o coração. O líder *coach* valoriza a escolha das melhores palavras quando se comunica com sua equipe, priorizando perguntas que possibilitem um espaço para o liderado participar, colaborar e se engajar com os processos organizacionais.

Ser um líder *coach* é muito diferente de ser chefe, mas a escolha por algum dos dois está relacionada às crenças do indivíduo. As crenças influenciam de forma direta o modo de interação com as pessoas, tudo aquilo que o indivíduo acredita irá determinar seus comportamentos e sua forma de se relacionar com as pessoas. Tais comportamentos impactam diretamente na qualidade dos relacionamentos estabelecidos com outras pessoas, o que afeta o comportamento delas (CRANE, 2003). Desta forma, é preciso compreender quais são as crenças que o indivíduo possui para fazer a escolha entre chefe e líder *coach*. O Quadro 11 aponta as crenças que apoiam o chefe e as que apoiam o líder *coach*.

Crenças do chefe	Crenças do Líder Coach
Sua função é empurrar ou impelir as pessoas	Sua função é enaltecer e apoiar as pessoas
Deve falar com as pessoas através de ordens	Deve iniciar diálogos com as pessoas através de pedidos, solicitações e escutar bastante.
Deve controlar os outros através de decisões que tomam.	Procura facilitar a tomada de decisões por parte dos outros e em conferir-lhes o poder de implementar as suas próprias decisões.
Acredita que sabem das respostas.	Acredita que devem buscar as respostas.
Desencadeia insegurança através da administração de uma dose salutar de temor como meio eficaz de obter a observância.	Acredita na utilização do propósito para inspirar comprometimento e estimular a criatividade.
Acredita que sua função é apontar os erros.	Acredita que sua função é celebrar o aprendizado.
Acredita em resolver problemas e tomar decisões.	Acredita em facilitar a resolução de problemas e a tomada de decisões por parte dos outros.
Acredita em delegar responsabilidade.	Acredita em modelar a prestação de contas.
Acredita em criar estrutura e procedimentos para as pessoas seguirem.	Acredita em criar uma visão e promover a flexibilidade através de valores que sirvam como orientações de comportamento.
Acredita em fazer tudo certo.	Acredita em fazer o que é certo.
Acredita que o seu poder jaz em seus conhecimentos.	Acredita que seu poder jaz em sua vulnerabilidade.
Acredita em focalizar o resultado financeiro final.	Acredita em focalizar o processo que gera o resultado financeiro final.

Quadro 12: Crenças do chefe vs Crenças do líder coach
 Fonte: Baseado em Crane (2003, p. 152)

Esse novo papel do líder traz a necessidade de uma mudança, a qual acompanha o cenário dinâmico e diverso. O foco do líder *coach* está no desenvolvimento das pessoas, das competências da equipe. Percebe-se que essa liderança está relacionada à teoria de liderança apresentada inicialmente neste estudo, a liderança transformacional. Crane (2003) aponta o *Coaching* Transformacional para tornar o gestor um *coach* das equipes que lidera. Nesta proposta, o ponto principal está na mudança no modo de pensar. É necessário que o indivíduo identifique o que pensa acerca de seus papéis e resultados que almeja alcançar com as pessoas e, assim, transformem ideias e comportamentos. O autor destaca que algumas crenças bloqueiam o *Coaching* Transformacional, por exemplo: “Não dão valor no *coaching* por aqui.” “Não faz parte de minha função outra pessoa fará isso”.

O líder *coach* deve direcionar seus pensamentos para o positivo, para os possíveis aprendizados, para o desenvolvimento de sua equipe e crescimento da confiança na relação entre líder e liderado. A partir da aplicação do *coaching* na liderança, o gestor passará a despertar a admiração, disseminará a confiança e a lealdade, trazendo ganhos para ambas as partes. Di Stéfano (2005) nomeia esse processo como Círculo Virtuoso (Figura 13):

Onde o líder contribui para o crescimento do liderado que, por sua vez, admira e respeita que o líder lhe oferece e se orgulha em fazer parte desta interação, desejando que o seu líder se mantenha no poder fazendo o possível para conseguir o nível de excelência que foi estabelecido (DI STÉFANO, 2005, p. 45).

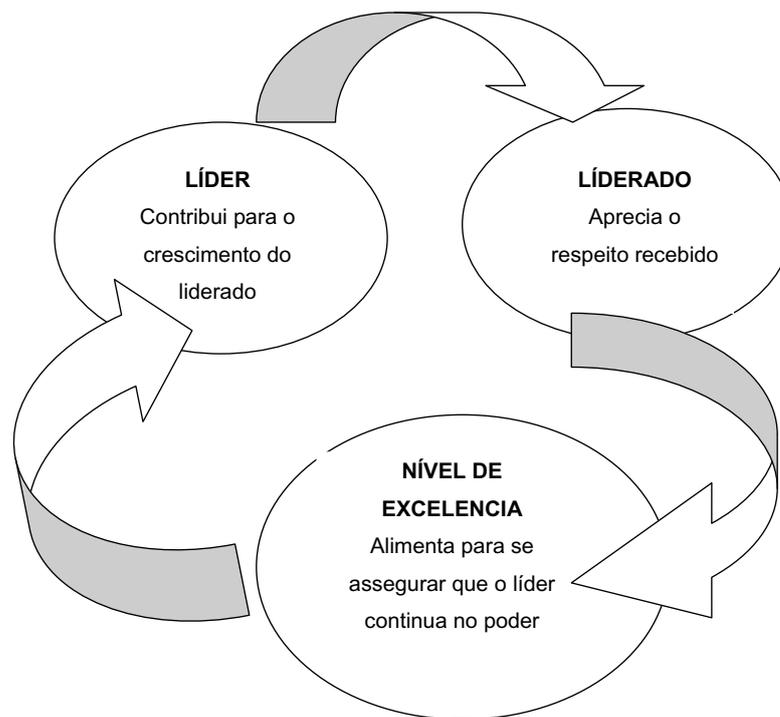


Figura 13: Círculo virtuoso
Fonte: Di Stéfano (2005, p. 47)

Em suma, pode-se dizer que o sucesso do líder *coach* está proporcionalmente ligado à capacidade do líder de construir relacionamentos duradouros e diante de sua equipe consiga reconhecer os talentos e potenciais. Com base no desenvolvimento das pessoas é possível alcançar resultados extraordinários.

3 MÉTODO

O presente capítulo visa apresentar o método utilizado para a realização desta pesquisa e obtenção dos resultados.

3.1 Tipo de pesquisa

Embasado no tema proposto e nos objetivos estipulados, pode-se classificar esta pesquisa como um estudo de caso com abordagem qualitativa. A pesquisa em questão está inserida na abordagem metodológica das Ciências Sociais Aplicadas, a qual pode utilizar diversos tipos de métodos, tais como o método científico, dedutivo, indutivo, hipotético dedutivo, dialético entre outros (GIL, 2008).

Escolheu-se o estudo de caso para o delineamento desta pesquisa que, de acordo com Yin (2010), trata-se de uma estratégia que consegue abarcar a investigação de fenômenos da contemporaneidade inseridos em seu contexto real, lançando mão de variáveis diversas e de relevante potencial. O mesmo autor destaca, ainda, que o estudo de caso exige do pesquisador uma mente capaz de realizar questionamentos significativos durante a coleta de dados, não restringindo-se a fazê-los apenas antes ou depois da atividade. Desta forma, a capacidade de formulação de bons questionamentos torna-se um pré-requisito para os investigadores dos estudos de caso (YIN, 2010, p. 95). Este método abarca uma ampla variedade de evidências, tais como documentos, entrevistas e observações.

Face ao exposto, o estudo em questão buscou identificar, descrever e analisar os resultados do processo de *coaching* no desenvolvimento da liderança dos *coachees* na perspectiva dos próprios participantes, lançando mão dos registros das sessões realizadas, bem como de documentos sobre a história da empresa e relatórios pertencentes ao programa de *coaching* desses executivos, por fim, utilizou-se a entrevista para verificar a visão dos mesmos acerca do processo.

A empresa escolhida para a realização deste estudo trata-se de uma organização na área de comunicação, está situada no estado de São Paulo e considera-se sua definição por acessibilidade. O instrumento de coleta de dados desenvolvido foi pensado para os executivos da empresa que vivenciaram o *coaching*. Para Milaré (2008) entende-se por executivos profissionais que ocupam cargos com nível de comando nas organizações que atuam fortemente com

planejamento organizacional, controle e manutenção de processos e pessoas, neste caso os coordenadores e os diretores da organização.

Segundo Richardson (1999) considera-se que haja dois grandes métodos de pesquisa, o quantitativo e o qualitativo, sendo que o primeiro tipo visa tratar as informações correlacionando, quantificando e medindo a frequência com que surgem certas características. Em contrapartida, o segundo tipo caracteriza-se pelo enfoque interpretativo das palavras e situações. Diante disso, entende-se que a abordagem mais adequada para tratar os dados obtidos é a qualitativa, uma vez que as percepções dos *coachees* foram levantadas por meio de uma entrevista semiestruturada.

Observa-se por este prisma que trata-se de uma realidade que não pode ser quantificada, por isso a escolha da abordagem qualitativa que de acordo com Costa e Costa (2009) o foco desta abordagem está na subjetividade dos participantes dando uma tratativa global do comportamento humano. Uma vez que o objetivo do pesquisador é compreender o fenômeno e o significado que o participante atribui a ele, indica-se a pesquisa qualitativa (OLIVEIRA, 2007).

Yin (2010) aponta algumas habilidades imprescindíveis para o pesquisador de estudo de caso, tais como: a) capacidade para formular boas questões; b) ser um bom ouvinte; c) ser adaptável e flexível; d) ter noção clara do assunto estudado; e) imparcialidade sobre as noções preconcebidas. O estudo de caso é uma alternativa dentre as várias formas de realizar a pesquisa de ciência social.

3.2 Definição da unidade de análise, população e amostra

O trabalho em questão caracteriza-se como um estudo de caso que, por acessibilidade, estudará uma empresa do estado de São Paulo que investiu em um processo de *coaching* para seu time de executivos.

Segundo o pensamento de Lakatos (2008), entende-se que a amostra a participar do estudo é caracterizada como não probabilística e intencional, uma vez que não há interesse pela “massa”, mas aos elementos diretamente atrelados ao tema pesquisado. Os autores pontuam que na amostra não probabilística, as fórmulas estatísticas não são utilizadas.

De acordo com os autores supracitados, o grupo de indivíduos que possui no mínimo uma característica em comum pode ser considerado a população do estudo.

Nesta pesquisa, compreende-se como população, 21 profissionais que vivenciaram o processo de *coaching*. A organização possui 3 diretores, considerados os principais executivos, os quais vivenciaram o processo, 05 gerentes, sendo que 1 participou do *coaching*, 12 coordenadores, desse número 05 participaram do processo e 15 supervisores, dos quais 11 passaram pelo *coaching*.

A amostra é intencional e foi composta por profissionais que já concluíram o processo de *coaching* e tinham como meta desenvolver a competência de liderança e que, desta forma, atenderia os objetivos deste estudo, sendo eles:

- Três diretores, os principais executivos da organização;
- Cinco coordenadores.

Vale destacar, ainda, que além de intencional, trata-se de amostragem por saturação, indicada para estudos qualitativos, uma vez que o fechamento amostral por saturação é utilizado, com frequência, quando, ao incluir novos participantes, o conteúdo passa a ficar repetitivo, ou seja, as respostas de outros possíveis entrevistados não acrescentariam ao material já obtido, sendo assim, os dados captados a partir de 8 participantes contemplados na entrevista, possibilitaram o alcance dos objetivos do estudo em questão.(FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2010).

3.3 Instrumento

O instrumento utilizado na pesquisa foi:

- Entrevista semiestruturada para oito *coachees* que participaram do processo de *coaching* na empresa estudada. Foi elaborado um roteiro de perguntas dividido em duas partes, a primeira com 4 perguntas sobre informações profissionais dos entrevistados e a segunda parte com 20 questões abertas relativas ao *coaching*.

Costa e Costa (2009) definem a entrevista como uma prática discursiva, que possibilita a construção de faces da realidade. Por meio da entrevista a apreensão das reações frente às perguntas, das respostas verbais e não verbais são facilitadas por meio da interação entre entrevistador e entrevistado. Yin (2010) complementa visão dos autores supracitados, afirmando que a entrevista semiestruturada é baseada em um roteiro de perguntas preparado com base nos objetivos do estudo.

Yin (2010) destaca, ainda, que existem três princípios básicos para realizar uma boa coleta de dados, o primeiro seria o uso de múltiplas fontes de evidencia, depois a criação de uma base de dados do estudo de caso e por último manter o encadeamento de evidencias.

O autor faz uma crítica aos estudos que fazem uso isolado de uma única fonte, afirmando que o risco de comprometer a pesquisa é alto. O investigador não deve restringir sua escolha, apenas, por estar mais familiarizado com esta técnica. Yin (2010) sugere a triangulação dos dados quando se usa as múltiplas fontes de evidencia, de forma que haja uma convergência na investigação. O autor apresenta seis tipos de fontes de evidencias: 1) documentação, 2) registros em arquivos, 3) entrevistas, 4) observações diretas, 5) observação do participante e 6) artefatos físicos. Dos seis tipos citados, foi utilizado neste estudo: 1) documentação (site institucional, relatórios da empresa que ofereceu *coaching*), 2) registros em arquivos (registros das sessões de *coaching* que foram aplicadas) e 3) entrevista (com oito executivos).

Yin (2010, p.133) considera a entrevista “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso.” Trata-se de uma conversa guiada, sem características rígidas, apresenta fluidez. A importância dada a esta forma de coleta se funda na sua peculiaridade em abordar assuntos humanos ou eventos comportamentais.

Face ao exposto, pode-se dizer que o objeto deste estudo será bem contemplado ao adotar as técnicas de coleta de dados mencionadas. Para Yin (2010) os estudos de caso que utilizam múltiplas fontes de evidencias costumam oferecer mais segurança ao resultado em comparação aos que contam com apenas uma fonte de informação.

3.4 Procedimentos para coleta de dados

O projeto de pesquisa foi submetido à avaliação pelo Comitê de Ética (ANEXO D) em Pesquisa da Universidade de Taubaté, após sua aprovação deu-se início a coleta de dados.

A empresa foi contatada pessoalmente pela pesquisadora e aceitou sua participação na pesquisa. Posteriormente ao primeiro contato, a pesquisadora agendou nova data para que o diretor geral assinasse o Termo de Consentimento

Livre e Esclarecido Institucional (ANEXO B). Após a autorização, foi realizado um contato telefônico com os participantes do processo de *coaching* que foram selecionados para essa pesquisa com o objetivo de agendar as entrevistas. O termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual (ANEXO C) foi assinado por cada entrevistado no respectivo dia de sua entrevista.

As entrevistas foram realizadas no espaço físico da própria empresa e foram gravadas para a futura transcrição na íntegra, desta forma, vale ressaltar que as entrevistas foram lavradas com fidelidade às falas dos respondentes, não foram feitas alterações. A partir das transcrições das entrevistas, iniciou-se a análise dos dados.

3.5 Procedimentos para análise de dados

Os dados foram analisados de forma qualitativa, lançando mão de ferramentas do método de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977, apud TADEUCCI, 2001, p. 144) considera-se análise de conteúdo um agrupamento de técnicas de análise de comunicação que tem como fundo substancial o comportamento humano abalizado em uma fonte documental. Tadeucci (2001, p.144) complementa que “os documentos podem ser textos escritos ou qualquer registro de comunicação oral, visual ou gestual”.

A partir de Marconi e Lakatos (2007) observa-se que a análise de conteúdo é dividida no: estabelecimento da unidade de análise, determinação das categorias de análises e seleção da amostra do material de análise. Com isso, foi feita uma categorização das respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas.

Baseado em Richardson (1999) seguiu-se a seguintes etapas para analisar as entrevistas:

Na primeira etapa, chamada **pré-análise**, organizou-se as alocações dos respondentes em assuntos que embasassem a interpretação, pautados no referencial teórico estudado;

A segunda etapa, **categorização**, elaborou-se as categorias de análise, tendo em vista os materiais coletados na primeira etapa. (APENDICE B).

Por fim, a terceira etapa foi a de **interpretação**, na qual articulou-se o referencial teórico do estudo, os dados obtidos na entrevista e, assim, inferências e interpretações aos objetivos propostos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção apresentar-se-ão os resultados obtidos neste trabalho. O resultado da pesquisa é apresentado e discutido em três partes, conforme citado no método. Seguindo o método de triangulação de Yin (2010) os dados foram levantados e analisados da seguinte forma:

- A. Documentos – história da empresa disponível no site institucional e relatório final do processo de *coaching*
- B. Registros de arquivos – disponibilizados pela empresa de *coaching*, tais como registros das sessões de *coaching* e ferramentas utilizadas.
- C. Entrevistas – com oito executivos.

4.1 Caracterização da empresa

Trata-se de uma empresa do setor de Comunicação, instalada em uma cidade do estado de São Paulo, desde 1951. Atualmente, a empresa possui 327 funcionários, divididos em Rádio e TV.

Ao longo dos anos a empresa possuía uma gestão mais tradicional e os processos na área de Recursos Humanos e Qualidade eram confeccionados de forma gradativa. A empresa oferecia cursos técnicos e operacionais para alguns funcionários, palestras temáticas, mas não havia sido oferecida nenhuma formação específica para o desenvolvimento das lideranças.

Ao buscar documentos para conhecer a história da organização e os processos que possui, verificou-se que devido à falta de procedimentos as informações eram centralizadas nas pessoas e, muitas vezes, com a saída das mesmas, as informações eram perdidas. Foi possível ter acesso à Missão, Visão e Valores da organização, as quais estão desatualizadas de acordo com o RH e foi informado que neste ano iniciou-se um Planejamento Estratégico corporativo, no qual já havia sido elaborada uma nova versão, entretanto, como o processo ainda não foi concluído, o documento não pôde ser visualizado.

A organização apresenta dificuldades para encontrar profissionais específicos da área de comunicação no mercado, pois trata-se de um campo específico. Diante desta dificuldade, a empresa, muitas vezes, se viu obrigada a contratar profissionais que não atendiam de maneira integral as demandas necessárias.

Nos últimos dois anos, a partir de uma mudança no quadro de diretores corporativos, algumas demandas de desenvolvimento de equipes passaram a emergir e foi desta forma que o processo de *coaching* para líderes foi contratado. Até o momento 21 profissionais desta empresa passaram pelo processo, no entanto, em modalidades diferentes: *Coaching* para executivos, para *performance* e para o negócio.

Com a adesão ao *coaching*, apoiado pelo diretor geral da instituição, muitos processos de melhoria foram iniciados, tais como novas contratações estratégicas, elaboração do Planejamento Estratégico e Formação de líderes em potencial.

4.2 Documentos

O primeiro aspecto da triangulação a ser trabalhado é a Análise Documental. Nesta fase, buscou-se apreciar os documentos disponibilizados, tanto pela organização estudada quanto pela empresa que ofereceu o processo, a qual será denominada EC - Empresa de *Coaching*. O serviço foi oferecido por uma empresa especializada em *coaching* para executivos, situada em uma cidade do estado de São Paulo. O processo iniciou em 2013 e continua em andamento. Seguindo Marconi e Lakatos (2007), a análise de conteúdo se dividiu em algumas fases. A primeira faz menção à unidade de análise, que neste caso são os **Documentos**, desta unidade foram criadas duas categorias: **Site Institucional** e **Relatórios de *Coaching***. Cada uma das categorias gerou subcategorias, conforme Figura 14.

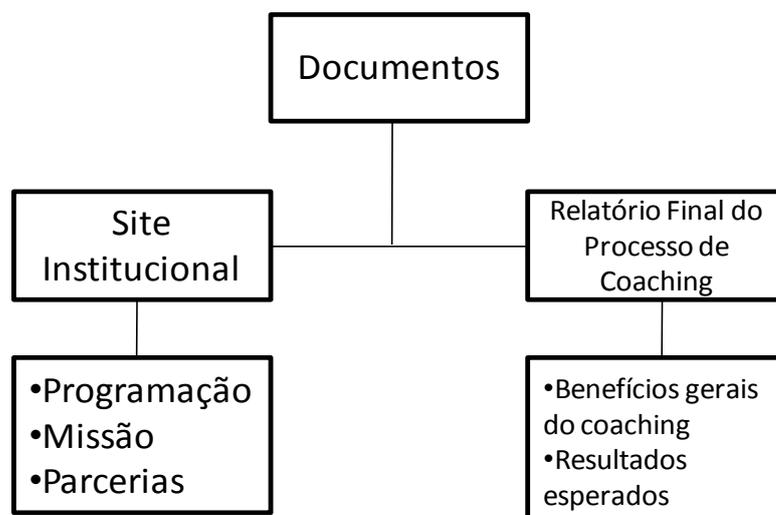


Figura 14: Categorização da unidade de análise de documentos
Fonte: Elaborado pela autora.

1ª CATEGORIA – SITE INSTITUCIONAL

De acordo com o site institucional, a referida empresa está entre as 14 maiores redes de comunicação do Brasil com uma **programação** diversificada com mais de 40 conteúdos, entre eles, culturais, educativos, jornalístico, esportivo, musicais, filmes e desenhos infantis. Com 63 anos de vida, a Empresa alcançou grandes vitórias, sendo estas, atribuídas ao profissionalismo na produção dos conteúdos, atraindo o público que busca entretenimento saudável e de qualidade.

A Empresa atribui como **missão**, a responsabilidade de prover aos seus clientes um serviço realizado com amor, cujo propósito está veiculado à busca pela realização e felicidade humana, mantendo os valores éticos, educativos, culturais e sociais. Apresenta **parcerias** com grandes estúdios, oferecendo um catálogo no segmento de filmes. A Empresa possui e disponibiliza de forma clara a visão, missão e valores, no entanto não serão apontados no estudo para preservar a identidade da organização.

2ª CATEGORIA – RELATÓRIOS DO COACHING

Esta categoria gerou três subcategorias, tendo como base o relatório final disponibilizado pela empresa estudada. A mesma aplica formulários de avaliação dos resultados do processo para os *coachees* responderem. A partir das respostas a EC realiza a tabulação dos dados e formula o relatório final.

Os *coachees*, participantes deste estudo, responderam uma série de perguntas relativas a diversos temas: melhoria geral no foco do que é realmente importante; melhoria na motivação e continuidade de ação na direção dos objetivos desejados; melhoria no autoconhecimento, utilização das forças, virtudes e talentos; melhoria na autoestima, autoconfiança e automotivação; melhoria nos comportamentos e desenvolvimento de habilidades/ capacidades desejadas; melhoria na congruência e motivação interna por meio do entendimento de valores e crenças pessoais; melhoria nos resultados da minha vida pessoal; melhoria nos resultados da vida profissional; melhoria nos relacionamentos; melhoria na qualidade de vida; percepção de continuidade e melhoria contínua; aumento do poder de aprendizado e conclusões construtivas, todos esses aspectos gerou o elemento **Benefícios Gerais do Coaching**.

A avaliação foi respondida por todos os *coachees*. O *coachee* avaliou sob sua ótica a contribuição gradual de 0 a 100% do processo de *coaching* nos temas mencionados acima.

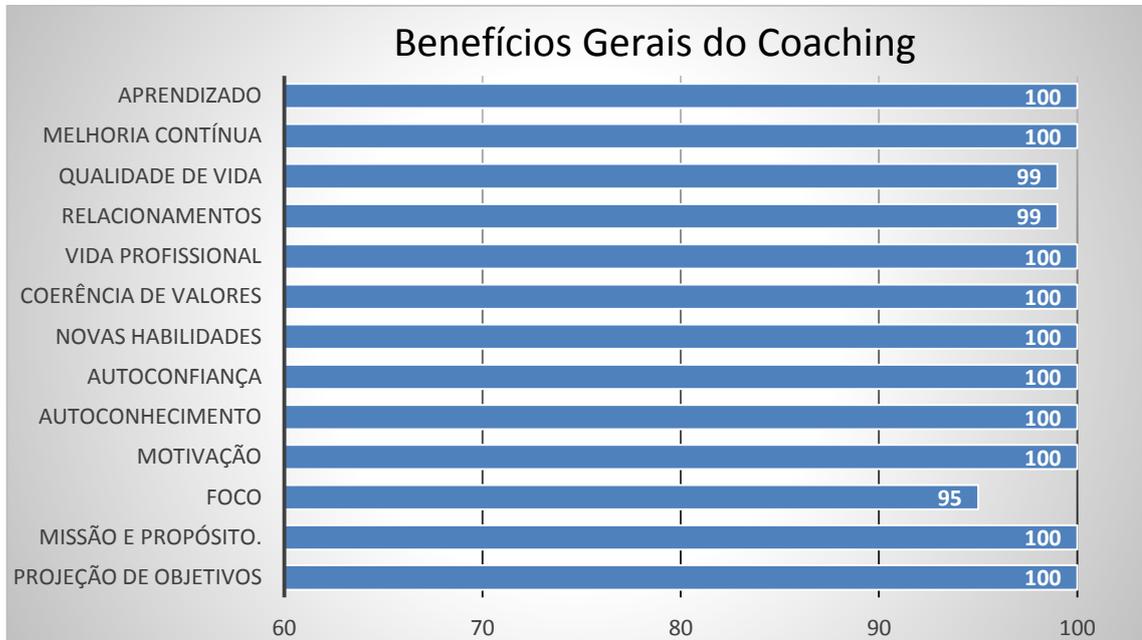


Figura 15: Benefícios gerais do *coaching*
Fonte: Relatório final do *coaching*.

Whitmore (2006) cita alguns benefícios para a empresa que investe em um processo de *coaching* para seus executivos, tais como:

1. Melhoria da performance e produtividade;
2. Melhoria de relacionamento entre líder e liderado;
3. Melhoria do aprendizado;
4. A empresa aprende a fazer perguntas e ouvir;
5. Aumento da flexibilidade e capacidade de respostas;
6. Mudança de cultura;
7. Transformação do indivíduo dentro e fora da organização.

Os benefícios citados por Whitmore (2006) são convergentes com os benefícios percebidos pelos entrevistados, conforme ilustra a Figura 15.

Os *coachees* responderam, também, um questionário com o título **Resultados Esperados**. Os *coachees* avaliaram seu percentual de realização dos resultados, qual foi a contribuição do *coaching* e seu grau de comprometimento para chegar aos resultados (Figura 16).



Figura 16: Avaliação dos resultados esperados
Fonte: Relatório final do *coaching*

Verifica-se que os *coachees* consideram que realizaram quase integralmente os Resultados Esperados no *coaching*. Observa-se, também, que há uma relação direta do comprometimento que o *coachee* dedica com o resultado que realizou.

4.3 Registros de arquivos

Esta etapa do estudo teve como propósito identificar e descrever o método utilizado pela empresa que ofereceu o processo de *coaching* para a organização estudada, visando desenvolver a competência de liderança de seus executivos. Com relação ao tema **Registros de Arquivos**, foram construídas três categorias, conforme Figura 17.

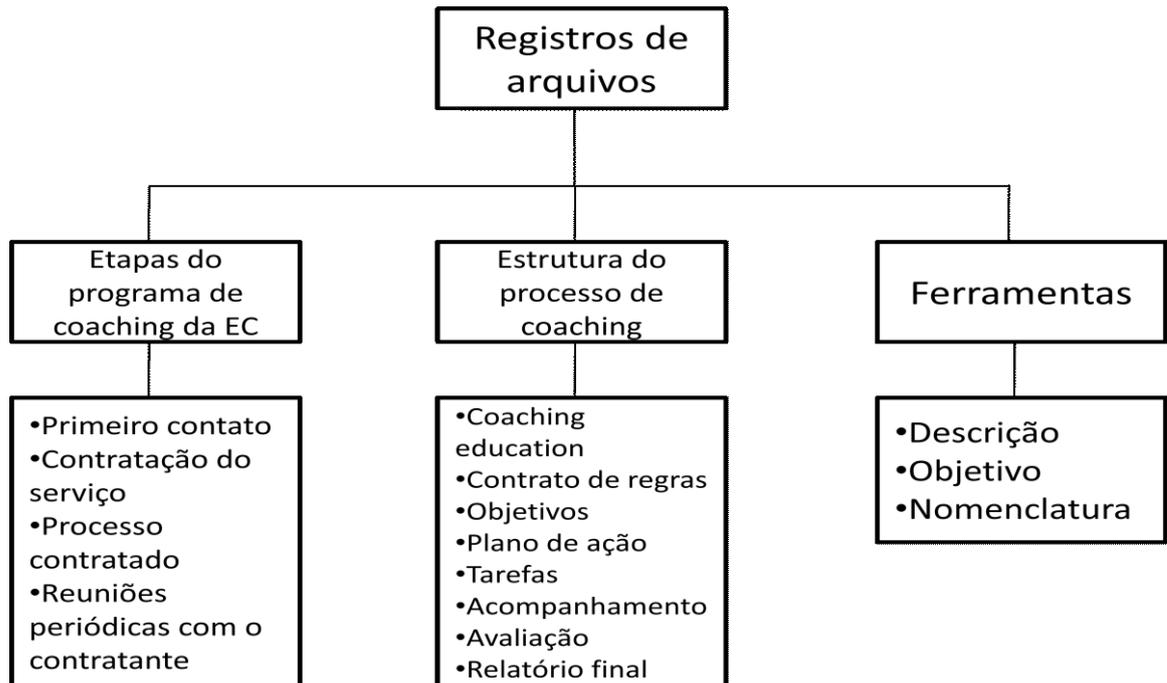


Figura 17: Categorização da unidade de análise: registros de arquivos da EC
Fonte: Elaborado pela autora.

1ª CATEGORIA - ETAPAS DO PROGRAMA DE COACHING DA EC

Nesta categoria foram abordadas as etapas para a consolidação do programa de *Coaching* da EC, com base nos registros foram identificados os seguintes elementos: **Primeiro Contato, Contratação do Serviço, Processo Contratado, Reuniões periódicas com o contratante e Relatório Final.**

Sobre o **Primeiro contato**, verificou-se que a visita foi realizada por um representante da EC com a presença do RH e um dos executivos da organização. Neste encontro o representante da EC aplicou o *Coaching Education*, o qual explica o que é *coaching*, como funciona, estrutura, foco, demandas mais atendidas, regras entre outras informações. Foram identificadas as pessoas que participariam do processo, as principais dificuldades e os resultados almejados. Em seguida, deu-se a **Contratação do serviço**, por meio de um contrato com a organização, que receberia *feedbacks* dos avanços do processo nos prazos estabelecidos.

Com relação ao **Processo contratado**, os registros apontaram que foram feitos pacotes com 12 sessões de noventa minutos, ocorrendo uma vez por semana na própria organização. Observou-se, também, que havia **Reuniões periódicas com o contratante**, tais reuniões ocorreram no início, no meio e no fim do processo.

Por fim, a EC oferecia um **Relatório final** no encerramento do programa, o qual apresentava a avaliação do processo segundo as percepções dos *coachees*.

Verifica-se que o número de sessões oferecido pela EC difere do número indicado por Downey (2010). O modelo de Downey (2010) sugere nove sessões, enquanto a EC formatou como proposta de trabalho 12 sessões. Embora haja uma orientação na literatura, nota-se que as empresas que oferecem o serviço de *coaching* possuem liberdade de formatar seu processo com o número de sessões que achar viável para seu cliente. É válido destacar, que não foi possível encontrar na literatura um detalhamento sobre as etapas do programa desde a 1ª visita ao cliente, conforme apresentado pela EC.

2ª CATEGORIA - ESTRUTURA DO PROCESSO DE COACHING

A categoria em questão abarca o tema **Estrutura do Processo de Coaching**, a qual gerou as seguintes subcategorias: *Coaching Education*, Contrato de Regras, Objetivos, Plano de Ação, Tarefas e Avaliação.

Com relação ao **Coaching Education**, os registros apontam que se trata do primeiro encontro com o *coachee*, a fim de explicar o que é *coaching*, como funciona, estrutura, foco, regras entre outras informações. Sobre o **Contrato de Regras**, os registros mostram que na primeira sessão o *coach* e o *coachee* assinam um contrato que abarca as datas e horários das sessões, regras, sigilo e condições. Mostram, também, que ainda nesta sessão são traçados os **Objetivos** do processo e a cada sessão definem-se metas pontuais que levarão o *coachee* a alcançar o objetivo macro do programa. Depois disso, o *coachee* estabelece um **Plano de Ação** junto ao *coach* acerca das ações que deverá executar para alcançar os objetivos estabelecidos.

As **Tarefas** são resultados do plano de ação e sua definição é de responsabilidade do *coachee* que a cada semana propõe uma ação para chegar mais perto de seu objetivo. Além das sessões presenciais, adicionalmente outros atendimentos foram realizados por *skype*, e-mail, telefone e *whatsapp*, desta forma o *coach* realiza o **Acompanhamento** dos passos do cliente. No final do processo, os *coachees* responderam diversos formulários avaliativos acerca de suas percepções sobre os resultados do *coaching* como forma de **Avaliação**.

Observa-se que o método apontado é muito similar à proposta de Diniz (2005), estabelece-se uma parceria inicial, o contrato de regras é acordado, posteriormente definem-se os objetivos, em seguida utilizam-se as ferramentas e um plano de ação, faz-se um acompanhamento e avaliação dos resultados. Os autores Grayson e Larson (2003), também, apontam uma estrutura semelhante, o que sugere uma conexão entre a teoria estudada e a prática encontrada.

É válido destacar que os autores Rego *et al* (2007) apresentam o modelo GROW para demonstrar uma opção para a estrutura do *coaching*, este modelo também converge com a estrutura aplicada pela EC. Outros autores, tais como Milaré (2008), Whitmore (2006) e Krausz (2007) que compartilham da mesma visão no tocante à estrutura do processo apresentam as seguintes fases compatíveis à EC: estabelecer uma relação com o *coachee* (contrato de regras); construção do plano de ação que vai embasar o processo; acompanhamento dos passos e dos resultados que estão sendo alcançados e avaliação final do *coaching* e fechamento.

3ª CATEGORIA – FERRAMENTAS

Para apresentar uma visão ampla das ferramentas utilizadas no *coaching*, bem como compreender em quais Etapas e qual Objetivo possui. Assim, a categoria de análise nesta fase é **Ferramentas**, dividida em subcategorias: **Descrição**, **Objetivo**, e **Nomenclatura**.

Analisando os documentos da EC, notou-se que existem diversas ferramentas adotadas pela empresa, cada uma delas são escolhidas de acordo com o cliente, objetivo e momento do processo. No tocante à **Descrição** das ferramentas utilizadas pela EC no programa de *coaching* aplicado para desenvolver a liderança nos executivos da empresa estudada, foram encontradas as seguintes ferramentas:

1. **Contrato de Coaching:** usado para formalizar o acordo sobre o serviço oferecido e investimento a ser alavancado;
2. **Escuta ativa:** visa explorar a fala do cliente e colher dados mais profundos;
3. **Feedback:** ensinar o cliente a se posicionar a toda e qualquer situação para seus superiores, pares e subordinados com clareza, objetividade e assertividade.

4. **Perguntas poderosas:** ampliar o espectro de opções do cliente sobre devolutivas de desenvolvimento de seu subordinado, ensinando a fazer perguntas e dizer o que deve ser feito.
5. **Assessment individual:** tem por finalidade traçar o perfil do cliente e apontar suas forças e fraquezas.
6. **Posições Perceptivas:** visa mostra para o cliente que há mais de um tipo de posicionamento que pode-se apresentar nas situações do dia a dia, depende do objetivo e que é importante aprender a perpassar por todas elas para aumentar os resultados positivos.
7. **Resultados Esperados:** utilizada para levantar pelo menos cinco aspectos que o *coachee* gostaria de realizar até o final do processo;
8. **Tempo e prioridades:** ferramenta utilizada para trabalhar a agenda do executivo e estabelecer prioridades em sua atuação para que possa seguir de forma mais rápida em direção ao objetivo do programa;
9. **Swot Pessoal:** visa identificar os pontos fortes e fracos do *coachee*, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo;
10. **Ganhos e Perdas:** aplicada para processos de tomada de decisão para identificar motivadores e sabotadores;
11. **Missão e propósito:** usada para ampliar a percepção do cliente acerca de sua missão de vida para que a vida tenha mais propósito e significado
12. **Road Map:** um plano de ação contendo ações e prazos a executar;
13. **Ancoras:** utilizada para controlar os estados emocionais e projetar pensamentos positivos.
14. **Objetivos na Linha do Tempo:** é usada para facilitar a visualização dos objetivos do cliente em uma linha com datas em que cada objetivo deve ser alcançado, fazendo com que o cliente enxergue o que precisa ser feito para realizar cada um.
15. **Roda da competência:** usada para que o *coachee* se autoavalie de 0 a 10 em cada uma das competências que constam na Roda, depois disso o *coachee* escolhe a competência que precisa ser devolvida para que obtenha melhores resultados.
16. **Modelo AF:** trata-se de um modelo clássico para lidar com crenças limitantes ou irracionais. Essa ferramenta desafia o pensamento do indivíduo, fazendo com que o mesmo reflita nas consequências por ter aquele pensamento.

17. **Sonhos e crenças:** visa desafiar os pensamentos ou crenças limitantes que possam estar impedindo a realização dos sonhos do cliente.
18. **Cadastro do Cliente:** trata-se de uma ficha que contém as informações gerais do cliente, tais como: nome como nome, idade, e- mail, telefone, dias das sessões, horário, etc.
19. **Histórico da sessão:** este formulário é utilizado pela EC para organizar como as sessões foram estruturadas, temas abordados etc.
20. **Registro e Plano de Sessão:** diz respeito a um formulário utilizado pelo *Coach* para preparar as sessões e registrar como foi a execução. Neste formulário registra-se o objetivo da sessão, ferramenta utilizada, resultados das tarefas, aprendizados obtidos e novas tarefas da semana.
21. **Rota de Ação:** por meio desta ferramenta, a EC faz o acompanhamento das tarefas dos clientes, descrevendo a ação, a data de aplicação, quando recebeu retorno do cliente e de que forma.

Diante das ferramentas apresentadas, nota-se que a EC utiliza a maioria das ferramentas apontadas por Catalão e Penin (2013) no capítulo 2 e que suas respectivas descrições também coincidem. Os mesmos autores apontam, ainda, que por sua característica focada no cliente, o *coaching* utiliza sua “caixa de ferramentas” de forma personalizada e com constante atualização e desenvolvimento de técnicas.

No que tange a subcategoria **Objetivo**, é válido destacar que para cada momento do programa, existem ferramentas apropriadas, desta forma, de acordo com os documentos da EC, o programa oferecido contou com as seguintes ferramentas para cada objetivo, conforme ilustra a Tabela 6.

OBJETIVO	FERRAMENTA
Definir Metas & Objetivos	Road Map
	Objetivos na Linha do Tempo
	Resultados Esperados
	Missão e Propósito
Desenvolver Novos Comportamentos	Feedback
	Posições Perceptivas
	<i>Assessment</i> Individual
	Perguntas Poderosas
	Escuta ativa
Organizar o programa	Cadastro do Cliente
	Histórico da Sessão
	Registro e Plano de Sessão
	Rota de Ação
	Contrato de Coaching
Promover ação, transformação e <i>performance</i>	Tempo e Prioridades
	Roda da Competência
	Sonhos e Crenças
Refletir sobre a tomada de decisão	Ganhos e Perdas
	SWOT
Desafiar crenças limitantes	Modelo AF
Controlar Estados Emocionais	Ancora

Quadro 13: Objetivos das ferramentas
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, também, que algumas ferramentas utilizadas pela EC possuem **Nomenclaturas** diferentes das ferramentas apontadas por Catalão e Penim (2013), no entanto possuem o mesmo objetivo e fundamentação, o Quadro 12 apresenta quais são as divergências. Entende-se que a nomenclatura das ferramentas difere de acordo com o autor, não foi informado pela EC qual a base teórica que utiliza em seus programas, foi possível comparar apenas os títulos das ferramentas nos documentos disponibilizados.

Ferramentas Catalão e Penim (2013)	Ferramentas aplicadas pela EC
Estabelecer Objetivos	Objetivos na Linha do Tempo
Roda da Vida	Roda da Competência
<i>Changing Beliefs</i>	Modelo AF
Criar confiança, <i>rapport</i> e empatia	Estabelecer parceria
Identificação e Mudança de Crenças	Sonhos e Crenças

Quadro 14: Ferramentas Catalão e Penim (2013) vs Ferramentas aplicadas pela EC
Fonte: Elaborado pela autora.

O levantamento do método aplicado no processo oferecido pela EC, reflete o que foi discutido no capítulo sob o ponto de vista de Rego *et al* (2007), os autores ressaltam que não uma receita formal para o *coach* seguir, mas sim diretrizes e conhecimentos que embasam sua atuação. As ferramentas fazem parte de um leque de opções do *coach* e cabe a ele utilizar suas competências e habilidades para discernir quais delas poderão ser utilizadas para alcançar os resultados almejados pelo cliente.

4.4 Entrevista semiestruturada com *coachees*

4.4.1 Amostra

Foram entrevistados 8 *coachees*, sendo 5 coordenadores e 3 diretores. Os participantes foram identificados por número (de 1 a 8). A Tabela 7 foi construída para apresentar da caracterização dos participantes.

Tabela 6: Caracterização da amostra entrevistada

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA		
Gênero	Masculino	6
	Feminino	2
Faixa etária	30 a 40 anos	5
	41 a 50 anos	3
Cargo	Coordenador	5
	Diretor	3
Formação Acadêmica	Graduação	5
	Pós graduação	3
Tempo de empresa	1 a 5 anos	5
	6 a 13 anos	2
	Acima de 14 anos	1

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, com data e horário agendados. As entrevistas foram gravadas e após as transcrições realizadas, se deu início a análise dos dados, organizando os resultados em categorias e em seguida

em subcategorias, de forma que a leitura e compreensão dos dados se tornassem mais clara.

Utilizando como base teórica Marconi e Lakatos (2007), a análise de conteúdo se dividiu em algumas fases. A primeira faz menção à unidade de análise, que neste caso são os **Executivos Coachees**, em seguida foram determinadas as categorias de análise, as quais este estudo dividiu da seguinte forma: **Coaching, Método, Resultados e Liderança**. Na sequência, foram criadas subcategorias para cada categoria citada. A partir das falas dos entrevistados e a relação com a base teórica estudada, foi possível elaborar a análise e correlacionar os dados.

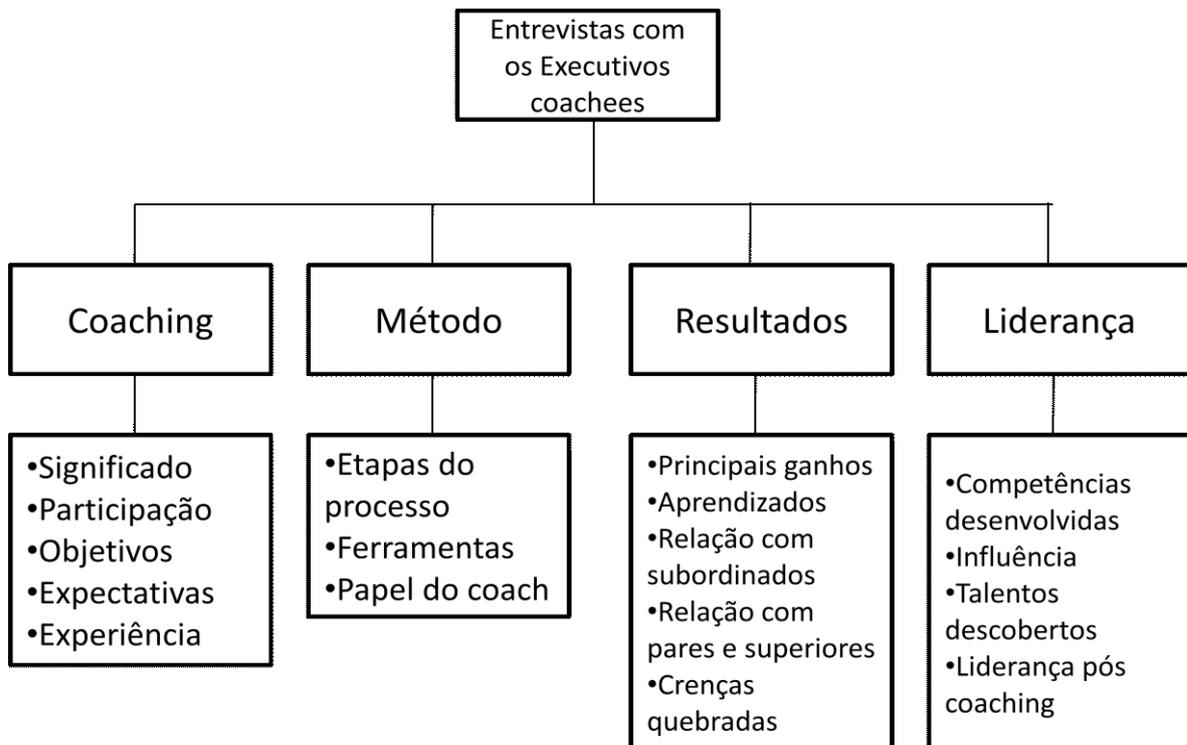


Figura 18: Categorização da unidade de análise: entrevista com os executivos *coachees*
Fonte: Elaborado pela autora.

1ª CATEGORIA - COACHING

Esta categoria contemplou o nível de entendimento do *coachee* acerca do significado de *coaching*, os objetivos traçados em seu programa e as expectativas que os executivos tinham ao receber a notícia de que participariam do processo. Para esta categoria foram criadas cinco subcategorias: **Significado, Participação, Objetivos, Expectativas e Experiência**.

Os entrevistados atribuíram **Significado** diferente para definir de que forma entendem o que é *coaching*. Cada relato aponta que as pessoas percebem o processo de forma singular e de acordo com sua experiência durante o programa. Vale destacar que, muitas vezes, usam termos divergentes para definir o processo, tais como “treinamento” ou “curso”, tais termos não foram encontrados na literatura estudada.

Participante 4 - *Coaching* na minha visão é [...] é [...] um aprendizado sabe [...] eu [...] eu [...] tiro isso como experiência pra minha vida particular e pra minha vida profissional é [...] é [...] muito simples definir o *coaching* na minha visão, na minha visão [...] é [...] eu defino formação de um líder.

Participante 5: Eu costumo dizer que é um treinamento que a gente passa que [...] que [...] coloca às claras as suas [...] as suas fraquezas e também mostra seus pontos positivos, faz com que você aproveite tudo da melhor maneira. Ele [...] ele é um sistema que faz você enxergar por cima, ter uma visão maior de toda situação em si. Eu [...] o *coaching* ficou muito claro pra mim nesse sentido, eu comecei a enxergar não só da visão que eu tenho dentro da situação, mas também uma visão de cima, de fora [...] dá uma maior amplitude das coisas.

Os relatos que se referem às percepções do que é *coaching* para os entrevistados, mostram que eles entendem, principalmente, como desenvolvimento profissional, aprendizado, desenvolvimento de competências, autoconhecimento e formação de um líder. Os conceitos apresentados por Lyons (2003), Grant (2003), Goldsmith (2003), Whitmore (2006) e Krausz (2007) apontam, exatamente, essas características para definir *coaching*, colocando-o como uma assessoria profissional que faça o *coachee* buscar novas opções para desenvolver competências e chegar aos resultados almejados. Krausz (2007) ressalta, ainda, que a prática de apresentar olhares diversos antes de uma importante decisão a ser tomada, é antiga e pode ser encontrada em muitas passagens bíblicas.

Os trechos abaixo mostram a visão do *coaching* como uma oportunidade de obter aprendizados e desenvolver competências, assim como indicado por Robbin e Hunsker (1996), Lyons (2003) e Krausz (2007):

Participante 6: Eu definiria com um processo de aprendizado profissional. É um processo que [...] que você [...] você pode se conhecer, conhecer suas potencialidades, aquilo que você é e não é capaz, trabalhar essas potencialidades do ponto de vista profissional. Como você pode aproveitar o máximo daquilo que você tem de qualidades pra agir do ponto de vista profissional.

Participante 7: Sempre que me perguntam de *coaching* eu digo que é uma ferramenta profissional que [...] que [...] faz com que a gente possa desenvolver o lado profissional saindo de uma vertente amadora ou simplesmente pessoal para algo mais profissional e mais seguro. E depois eu sempre digo que o *coaching* ajuda a desenvolver mais competências,

então pra mim essa é a definição maior [...] competência todo mundo tem, mas às vezes em grau diminuído, então o *coaching* faz com que a gente possa, digamos, alargar, desenvolver, profissionalizar as competências que nós temos.

O *coaching* é um facilitador da aprendizagem e do autodesenvolvimento do executivo, por meio deste processo o cliente busca mudanças de comportamentos que não estejam coerentes com seus valores e objetivos e um dos primeiros passos para mudar o comportamento, é por meio do autoconhecimento (WHITERSPOON; WHITE,1996; PARSLOE; WRAY, 200; BLUCKERT,2005). O cabedal teórico ressalta, também, a fala do Participante 4 sobre o *coaching* desenvolver líderes. Thach e Heinselman (2003) discorrem sobre o *coach* tornar-se disponível para auxiliar o líder em seu processo de transformação, fazendo um acompanhamento próximo até que o cliente esteja preparado para assumir sozinho, os desafios. Verifica-se que as percepções dos respondentes são complementares e vem ao encontro dos teóricos apontados neste estudo.

Perguntou-se aos entrevistados, de que forma se sucedeu a **Participação** deles no programa. Observa-se que para os coordenadores a participação se deu a partir do desejo do diretor de sua área, o qual contratou o processo para desenvolver seus subordinados.

Participante 2: A empresa que indicou né [...] a empresa nos informou que estaria [...] depois de uma mudança na direção geral da emissora é [...] o diretor comunicou os coordenadores que nós passaríamos por um processo de *coaching*, aí nós perguntamos o que é *coaching*? É um processo para seu desenvolvimento profissional. Foi assim que aconteceu aí eu fui pesquisar o que era e vi que era pra melhoria profissional, pudesse ter ferramentas para trabalhar de maneira mais tranquila com meu grupo.

De outro lado, notou-se que os diretores chegaram até o *coaching* por meio de indicações de outros profissionais e, assim, contrataram para si mesmo. A fala abaixo retrata este cenário.

Participante 6: Um diretor de outro departamento da empresa havia contratado o *coaching* para a equipe dele e [...] com algumas partilhas dele eu vi que era um processo muito interessante de desenvolvimento, que aqui nós não conseguíamos aproveitar o máximo que nós tínhamos dos colaboradores e de nós mesmos e isso me chamou atenção. Eu comecei a sentir que a empresa precisava se profissionalizar mais e muitos processos eram amadores, só que eu não sabia como alcançar esse profissionalismo, então [...] eu decidi fazer contato com uma empresa e trazer para meus coordenadores e para mim.

De acordo com Lyons (2003), o executivo está em constante atualização, ou seja, se sente responsável pela busca de seu autodesenvolvimento e para isso, tem procurado ferramentas inovadoras que possam ajudá-lo. Além de pensar em como capacitar sua equipe, não perde o foco em si próprio. Milaré e Yoshida (2007) mostram que as demandas dos executivos passaram a aumentar na década de 80, em que a maioria das necessidades desses executivos não conseguiam ser atendidas pelos processos convencionais e com isso, o *coaching* passou a ser introduzido no contexto organizacional.

No tocante aos **Objetivos**, levantou-se que os executivos entrevistados possuíam um objetivo macro do programa - desenvolver a competência de liderança- e micro objetivos de acordo com a necessidade individual de cada um, tais como: Saber delegar, Aprender a dar feedbacks, Ter posicionamento e Estruturar o departamento. Os discursos dos Participantes 2 e 7 apontam o objetivo macro do programa:

Participante 2 – pro meu processo foi traçado o objetivo que eu me desenvolvesse na liderança e desenvolvesse meu grupo, lançar mais desafios e também aprender a ouvir mais como líder, saber lidar com as pessoas nesse sentido [...] e com certeza [...] é [...]. fazer esse processo com as pessoas incluía fazer mais os *feedbacks* [...] é [...] eu precisava saber se as pessoas estavam satisfeitas ou não com meu trabalho, eu precisa também ter uma ferramenta pra fazer esses *feedbacks*, aliás para aprender a fazer esses *feedbacks* pra saber se eles estão satisfeitos ou não, saber como está o trabalho ou não, e também os *feedbacks* negativos para saber cobrar de uma maneira mais eficiente e mais tranquila e o resultado foi muito positivo.

Participante 7: Meu objetivo era definir meu papel de diretor, buscar uma gestão mais próxima das pessoas, sem perder o foco nos resultados. Me desenvolver de forma que eu conseguisse desenvolver, também, uma equipe mais coesa, que produzisse mais.

Para estabelecer os objetivos, Rego *et al* (2007) sugerem a 1ª fase do Modelo GROW, chamada *Goal*. Nesta fase estabelecem-se objetivos a curto, médio e longo prazo a partir de perguntas como: “O que gostaria de alcançar com o *coaching*?”. No caso do programa da empresa estudada, havia um objetivo geral que é o desenvolvimento da liderança. Kouzes e Posner (2003) destacam que líderes genuínos demonstram um interesse autêntico no desenvolvimento de seus liderados. Nota-se nas falas do Participantes 2 e 7 que o processo de *coaching* passou a despertar o interesse dele nas pessoas de seu grupo, ao ponto que

entendeu que ao se capacitar, conseguiria ser um líder melhor para desenvolver seu time.

Lyons (2003) reforça que a contratação de um processo de *coaching* está intimamente ligada ao aumento de resultados positivos em qualquer área e que o *coaching* tem o poder de transportar as pessoas para os objetivos traçados. O autor Di Stéfano (2005) reforça que o *coaching* é um processo estruturado com foco em alcançar as metas e objetivos estipulados.

Acerca dos micro-objetivos traçados, verifica-se que a estruturação do departamento e definição de seu papel no trabalho foram os mais citados, conforme demonstra a fala do Participante 1:

Participante 1 – É [...] acho que o principal foi essa questão da liderança e dentro disso, tinha que estruturar, mesmo, o departamento né [...] a gente queria montar, estruturar esse departamento que não existia acho que o principal objetivo foi esse foi alcançado com certeza, hoje o departamento tá prontinho.

Os objetivos estabelecidos são variados e estipulados de acordo com a demanda de cada executivo, embora a empresa tenha contratado o programa para desenvolver a competência de liderança, os mesmos ajudam a definir quais competências dentro de liderança devem ser priorizadas.

Os discursos dos executivos sobre as **Expectativas** que os entrevistados tinham no início do programa, expressam certa confusão inicial, pois a maioria não conhecia o processo, o que gerava muitas dúvidas sobre como seria o programa, conforme os Participantes 1e 7 relataram:

Participante 1 - eu acho que esperava até menos, eu acho que o processo de *coaching* me surpreendeu bastante imaginava assim que era mais um curso alguma coisa que a gente fosse aprender, mas não que a gente fosse desenvolver tanto. Pra mim, me ajudou muito nessa parte do desenvolvimento mesmo essa parte de criação, de pensar de [...] de querer fazer, me motivou sabe [...] eu achava [...] eu pensava mais que fosse um curso entendeu? Sabe? que a gente ia ler ia escrever, não acho de que essa parte da prática da gente ter que vivenciar, isso ajudou bastante.
Participante 7: Eu achava que iria desenvolver uma área específica, como uma espécie de treinamento para desenvolver uma habilidade [...] escutei isso do senso comum. Mas percebi que o foco do *coaching* é o aumento de resultados positivos tanto na empresa quanto na vida profissional. Tudo o que vivi no processo voltado para a empresa, replicou em minha vida pessoal. Para mim, o *coaching* teve uma repercussão holística.

Por ser um tema ainda em disseminação no Brasil, nota-se que os executivos ainda não tinham a percepção clara do processo contratado. O *coaching* era uma novidade para este grupo, gerando curiosidade, dúvidas e interesse. O referencial teórico aborda a escassez de trabalhos sobre o tema no país, mostrando que a teoria é desproporcional à prática encontrada. O referencial teórico destaca, ainda, que a profissão de *Coach* não é regulamentada no Brasil, mas Batista (2013) destaca o Projeto de Lei nº 5.554/2009 que está na Câmara dos Deputados desde 2009 aguardando aprovação. Ademais, Clutterbuck (2008) e Matta (2008) sinalizam que não existe uma formação acadêmica em *Coaching* e sim cursos oferecidos por empresas especializadas. Esta realidade corrobora com as falas dos entrevistados no tocante ao desconhecimento inicial do que era o *coaching*.

As percepções dos respondentes com relação à como foi sua **Experiência** durante o programa se dividem e mostram-se dicotômicas. Enquanto para alguns foi prazerosa, para outros foi difícil e até dolorosa:

Participante 5: No início eu tinha medo de ser julgado, do que seria falado de nós para o diretor, o que será que o diretor vai ter acesso, mas eu fui entendendo que não era assim e que mesmo que fosse necessário passar alguma coisa, seria parte do desenvolvimento de cada um de nós. Foi prazeroso vivenciar.

Participante 6: A experiência foi um pouco frustrante no início quando me deparei com meu resultado no DISC, tive que encarar que tinha coisas para mudar em mim! Mas depois de lidar com esses sentimentos eu consegui aproveitar o processo. Foi muito bom, mas não foi fácil, às vezes doía...

Clutterbuck (2008) destaca que os *coachees* devem possuir algumas competências para conseguir vivenciar o *coaching*, dentre as quais se destaca estar aberto para elementos racionais e emocionais da questão. Isto implica que o *coachee* apresente disposição em ser franco e honesto acerca de si mesmo, dando espaço para analisar ideias e perspectivas alternativas. A fala do Participante 6 mostra que esta competência foi essencial para alcançar êxito em seu processo, mesmo diante da dificuldade em enxergar suas limitações.

Outro ponto que corrobora com a literatura estudada e exposta no discurso do Participante 5 é a questão da confiança. É de vital importância que o relacionamento entre *coach* e *coachee* seja pautado na confiança, para que o diálogo ocorra de forma positiva e o *coachee* manifeste como pensa de maneira tranquila. O Participante 5 relata o quanto ficou desconfiado no início do programa, mas que depois, certamente após ter estabelecido uma relação de confiança com seu *coach*,

conseguiu expressar suas percepções e sentimentos, sem medo de que isso fosse passado para seu gestor (KILBURG, 1996; LYONS, 2003).

2ª CATEGORIA – MÉTODO

Nesta categoria foram analisados aspectos que condizem com o **Método** adotado no programa de *coaching* vivenciado pela empresa. Tendo em vista o resultado das entrevistas, estruturaram-se os seguintes elementos: **Etapas do processo, Ferramentas e Papel do Coach**.

Sobre as **Etapas do Processo**, as respostas dos entrevistados apresentam igualdade com relação ao número de sessões, tempo de cada sessão, tarefas e acompanhamento do *coach*. Em linhas gerais, os *coaches* informaram que o processo vivenciado foi de 12 sessões que ocorreram em três meses, uma sessão por semana. Cada sessão tinha até 90 minutos e eram estabelecidas tarefas de uma semana para outra. Segundo os *coachees*, o *coach* realizava um acompanhamento próximo que ocorria de forma presencial, por *e-mail*, *skype*, *whatsapp* e telefone.

Participante 1 – [...] primeiro a gente teve um encontro com todos os funcionários que iam passar pelo *coaching*. Aí a *coach* fez uma apresentação do que era *coaching* e como funciona o processo né [...], passou pra gente as datas das sessões e horário. Daí na primeira sessão, eu lembro que [...] que a gente assinou um acordo, tipo um acordo que falava as regras, de falta, de sigilo, que não podia levar o celular [...] e aí ela explicou o objetivo do programa que era desenvolver a nossa liderança. Conforme ia indo o processo, em cada sessão ela trazia uma ferramenta nova e eu tinha que ter uma tarefa até a próxima sessão. A gente fez 12 sessões, uma por semana, durava mais ou menos uma hora e meia. Aí durante a semana ela acompanhava a gente por *email*, *skype*, *whatsapp* ou telefone, depende de qual recurso a gente tinha. Eu já precisei ligar pra ela durante a semana e foi muito bom.

O Participante 3 complementa o relato do Participante 2 apontando o uso de um *Assessment*:

Participante 3 - [...] deixa eu lembrar...começou com um *Coaching Educatiion* que ela explicava o que era o *coaching*, a quantidade de sessão [...] tirava as dúvidas do grupo [...] falou também o objetivo do *coaching* que era melhorar nossa liderança. Aí veio um *assessment* pra gente se conhecer e identificar os pontos que [...] que precisavam ser melhores, aquilo que não tava legal. Depois disso a gente fazia um plano de ação pra desenvolver isso e a *coach* acompanhava a semana toda [...] isso era muito bom, a *coach* era bem disponível e atendia por email, por telefone, já liguei várias vezes e ela me ajudava. Toda sessão tinha que acabar com a gente falando o que aprendeu e que tarefa a gente ia fazer durante a semana.

As falas dos executivos demonstram que alguns deram mais importância a certa parte do processo do que outras. As informações sobre o número de sessões coincidiram, bem como a forma de acompanhamento realizado pelo *coach*. No referencial teórico, o modelo do processo de *coaching* apresentado por Diniz(2005) é bem similar ao modelo apresentado pelos *coachees* e, também, encontrado nos registros da empresa que prestou o serviço de *coaching*. A empresa cita que a estrutura de seu processo se inicia com um *Coaching Education*, em seguida é estabelecido junto ao *coachee* um Contrato de Regras do *Coaching*, os Objetivos são definidos ou alinhados, constrói-se um Plano de Ação, realiza-se um acompanhamento constante e encerra-se com uma Avaliação dos resultados.

Underhill (2010) salienta que cada autor prioriza certa parte do processo, levando em conta a demanda apresentada por seu cliente.No que tange à estrutura, destacam-se os autores Diniz (2005), Natale e Diamante (2005) e Downey (2010) apresentando propostas diferentes. Downey (2010) apresenta um modelo de *coaching* baseado em 9 sessões, o que seria a primeira divergência com o modelo apresentado pela EC, no entanto, no as etapas apontadas pelo autor convergem em alguns momentos com as etapas relatadas pelos executivos, sendo elas a reunião inicial para estabelecer o contrato e acordar as regras, o estabelecimento de objetivos e acompanhamento do *coach*. Os autores Natale e Diamante (2005) apresentam 5 etapas, das quais percebe-se similaridade no estabelecimento da aliança feito logo no início e o Plano de Ação para alcançar as metas.

Os autores Whitmore, 2006, Krausz, 2007 e Milaré, 2008 compartilham de uma estrutura bem similar e a mais próxima da estrutura apresentada pelos executivos:

- a) estabelecer uma relação com o *coachee*;
- b) fase do levantamento de informações e perfil do cliente, traçando os pontos que serão trabalhados;
- c) construção do plano de ação que vai embasar o processo;
- d) acompanhamento dos passos e dos resultados que estão sendo alcançados;
- e) avaliação final do *coaching* e fechamento

Com relação às **Ferramentas** aplicadas no processo, os *coaches* informaram àquelas que lhe foram mais úteis e importantes, de acordo com sua própria percepção e citaram as mais utilizadas em seu dia a dia.

Participante 1 – Teve a roda das competências né [...] que era um retrato das competências de liderança. Feedback é [...] sonhos e crenças né [...] que me fez... [...] nossa [...] ela me fazia pensar: "será que isso realmente existiu ou é uma coisa que tá dentro de você" eu precisava me libertar disso né. [...] a questão também do [...] no começo foi difícil porque assim eu não acreditava muito em mim, porque eu achava que eu tava no meio de todo mundo eu era né [...] não era boa pro cargo, então assim dentro disso, eu usei a ferramenta resultados esperados eu tive que estruturar reunião então chegava pra reunião era aquela bagunça então eu tive que estruturar até a forma de mandar um e-mail pra pra [...] pro [...] pras pessoas que fazem parte da equipe e [...] uma que me ajudou bastante nossa [...] e eu continuo usando é a Administração do Tempo.

Embora tenham sido levantadas várias ferramentas nos registros da empresa de *coaching* que ofereceu o programa à organização, nota-se que os entrevistados não se lembram do nome da maioria e que algumas foram consideradas mais importantes e mais aplicáveis no dia a dia. Conforme Catalão e Penim (2013) destacaram, as ferramentas servem de apoio ao *coach*, mas não é o aspecto determinante no processo, cabe ao *coach* avaliar quais devem ser aplicadas de acordo com os objetivos traçados.

As ferramentas *Feedback*, *Administração do Tempo* e *Roda da Competência* foram frequentemente citadas pelos *coachees*, em seguida as ferramentas *Ancora*, *Quebra de Crenças* e *Perguntas Poderosas* que constam no referencial teórico, também foram mencionadas pelos *coachees* como as mais utilizadas no dia a dia de trabalho.

O elemento **Papel do Coach**, visa apontar a percepção dos *coachees* com relação ao desempenho do *coach* em seu processo. No referencial teórico diversos autores (KILBURG, 1996; BECKHARD, 2003; KRAUSZ, 2007; REGO *et al*, 2007) discorrem acerca das características que o *coach* deve possuir para conseguir colaborar com seu cliente no alcance dos resultados. Esta subcategoria evidenciou os pontos que mais foram citados pelos *coachees*: *Experiência*, *Disponibilidade*, *Objetividade* e *Confiança*.

Participante 3 – Clareza [...] é [...] objetividade [...] é [...] como que fala [...] passava experiência em conduzir o *coaching*, comunicativa e disponível a qualquer hora.

Participante 4 – Hum [...] eu acho que a *coach* acreditava na gente e mostrava isso, motivava a gente a conquistar a perder o medo é [...] era uma pessoa muito ética que dava pra confiar é [...] eu não tinha vergonha de mostrar os meus medos pra ela sabe [...] Muito dinâmica, comunicação clara é [...] firmeza e domínio de conteúdo, os conhecimentos que apresentava, muito parceira pra qualquer momento que precisasse.

O *coach* possui um papel essencial para que o processo tenha êxito, deve posicionar-se de maneira desafiadora e motivadora para provocar o potencial máximo do cliente. Para isso, o *coach* deve ter uma escuta ativa e *feedback* honesto para promover a aprendizagem do executivo. Lyons (2003) corrobora com Beckhard (2003) e complementa que o *coach* deve possuir dinâmica interpessoal, formular boas perguntas, dominar a técnica do *feedback* de forma honesta e corajosa, possuir capacidade de escuta aguçada, saber planejar, fazer um excelente acompanhamento e fechamento das questões.

O discurso do Participante 4 vai ao encontro das concepções apresentadas por Krausz (2007) que diz que o *coach* deve partir da premissa de que todo indivíduo possui um potencial que ainda não foi explorado e que, ao usar as técnicas adequadas e perguntas desafiadoras, o indivíduo poderá apresentar uma *performance* ainda melhor.

Milaré (2008) destaca que a escolha do profissional *coach* para conduzir o processo deve ser precisa e criteriosa, por isso a empresa deve pesquisar a experiência do profissional, credibilidade, últimos resultados, se o *coach* possui uma visão humanista, se entende de relacionamento humano e se prima pela ética e sigilo das informações. A partir das falas dos entrevistados percebe-se que o *coach* que conduziu o processo procurou exercitar as características apontadas no referencial teórico.

3ª CATEGORIA - RESULTADOS

Nesta categoria buscou-se apresentar as percepções dos executivos acerca dos resultados que obtiveram com o programa de *coaching*. As subcategorias criadas após a análise das entrevistas foram: **Principais Ganhos, Aprendizados, Relação com os subordinados, Relação com os pares e superiores e Crenças quebradas.**

Sobre os **Principais ganhos** obtidos com o *coaching*, os executivos destacaram ganhos na vida pessoal e profissional. Dentre os mais citados, destacam-se a gestão do tempo, acreditar em si mesmo, maior organização pessoal, foco no positivo entre outros. A fala do Participante 8 aponta essa percepção:

Participante 8: O *coaching* me ajudou até na vida pessoal, eu tive um ganho na qualidade de vida a partir do momento que comecei trabalhar a agenda. Na empresa, com um novo olhar eu chequei nossas estruturas necessitavam de mudanças radicais é [...] o *coaching* me deu coragem de mudar coisas, ampliou minha visão de gestão, mesmo. Eu me abri pra várias mudanças de pessoas e de processos.

O Participante 8 relatou que a partir do programa de *coaching* conseguiu se abrir para as mudanças necessárias, tanto na esfera de pessoas, quanto de processos. Whitmore (2006) também destaca alguns benefícios a partir do processo, tais como a melhoria da *performance* e produtividade; a melhoria de relacionamento entre líder e liderado; melhoria do aprendizado; aumento da flexibilidade e capacidade de respostas, transformação do indivíduo dentro e fora da organização.

Para os entrevistados os ganhos com o *coaching* se estenderam à vida pessoal, os *coachees* afirmam que a relação com seus parceiros amorosos e com a família mudou, relatam que a visão de vida ficou diferente depois do processo. Não perdem mais tempo com justificativas ou com pensamentos negativos que limitam seu comportamento.

Participante 3 - O maior ganho foi a ampliação de percepção sobre meu trabalho, do que realmente é minha missão na empresa é [...] é [...] Ver o trabalho como trabalho, sem me estressar depois com as coisas que é [...] pessoal. Parei de misturar o pessoal e o profissional, que antes acabava me atrapalhando. Por mais que eu seja uma pessoa prática, eu tinha alguns pensamentos que levavam as questões para o lado pessoal. Hoje sou muito prática, se alguém não gosta do meu trabalho, do que eu faço, eu não fico achando que é pessoal, eu logo já vejo o que precisa ser melhorado.

Dentre os ganhos abordados no referencial teórico, ressaltam-se as contribuições trazidas por Di Stéfano (2005), as quais apontam que o *coaching* contribui largamente para a ampliação de percepção do executivo, o que faz com que o mesmo enxergue novas opções e caminhos para realizar seus objetivos, o que corrobora com a percepção apresentada pelo Participante 3.

Sobre os **Aprendizados** obtidos a partir do *coaching*, a análise das respostas dos entrevistados mostrou que criar um ambiente de confiança com os liderados

para obter novos resultados foi um dos principais aprendizados, bem como estar preparado para receber e dar feedbacks, ouvir a equipe e, por fim, que tudo aquilo que se planeja e se esmera para alcançar é possível.

Participante 2 - Quanto ao aprendizado maior que eu tive foi que eu posso confiar mais no meu grupo e com isso eu consigo administrar melhor meu tempo. Segundo, desenvolvendo a competência de ouvir eu pude perceber que o grupo se desenvolve a medida que eu vou passando para eles é [...] desafios novos e além disso, o mais importante que [...] que eu acho que eu aprendi com o *coaching* é não ter medo, não ter medo de questionar seja a empresa, seja o grupo de ... de alguma coisa que esteja me incomodando. Você entendeu? Acima de tudo é não ter receio de falar com meu funcionário, com meu colaborador, se eu preciso ter um *feedback* negativo com ele, eu vou fazer esse *feedback* negativo, mesmo que ele não goste, eu acho que foi um pouco mais de confiança com o trabalho que eu [...] que eu desenvolvo.

Participante 3 - Aprendi o seguinte, se você sabe [...] o que você quer e tem uma meta não tem porque não acontecer, se não aconteceu de uma forma, existem outros caminhos que me levarão até lá. Se existe uma meta, a minha responsabilidade e empenho naquilo ali, dificilmente não vai acontecer.

A base de todo processo de *coaching*, seja em qual linha ou modalidade for, tem como base, a aprendizagem. Lyons (2003) ressalta que o executivo deste século, é o executivo que aprende, que aproveita as oportunidades oferecidas pelo contexto em que está inserido e vai em busca da aprendizagem. Para a Krausz (2007), o indivíduo aprende a partir de cinco pontos vitais:

- a) desenvolvimento e análise de alternativas que priorizem a prevenção e solução de problemas;
- b) aprimoramento da forma de pensar e agir e adoção de estilos construtivos de liderança;
- c) uso dos estilos de liderança para integrar a equipe e utilizar suas potencialidades, favorecendo o aumento de *performance* de si mesmo, da equipe e da organização;
- d) Desenvolvimento da capacidade “aprender a aprender”, lançando mão do exercício autorreflexão/ ação/autorreflexão, avalizando que a aprendizagem ocorrerá de forma contínua e em todas as esferas, inclusive pessoal;
- e) Busca profunda pelo autoconhecimento, identificando as competências.

A **Relação com os subordinados**, segundo a visão dos *coachees*, tornou-se mais aberta, madura e profissional. Percebe-se que o principal aspecto percebido foi o reconhecimento por parte da equipe face à nova liderança.

Participante 3 - Impactou sim, na forma do relacionamento. Hoje a equipe tem mais acesso a mim, mais liberdade para me trazer as situações, mesmo quando é um problema. Eles trazem com a mesma segurança de quando trazem resultados positivos [...] é natural.

Participante 6: Eu vejo que impactou da seguinte maneira, no aumento da autonomia. Antes a equipe era muito dependente da figura do diretor, hoje eles tem mais liberdade para atuar e criar. Sempre acompanho o trabalho, mas dou asas para a equipe. Outra coisa que melhorou foi o fortalecimento da figura do coordenador, pois antes os colaboradores abaixo deles vinham direto a mim para resolver situações que tinham que resolver com seus coordenadores, hoje não, hoje eles procuram o líder deles e o líder me procura.

A partir das reflexões provocadas no *coaching*, o executivo passa a visualizar de forma ampla sua atuação, mais do que isso, o executivo percebe que cada decisão tomada e comportamento expressado geram consequências e reflexos em sua equipe e isso se torna determinante na sua carreira. Kouzes e Posner (2003) salientam que o líder que usa ferramentas de *coaching*, aproveita das esferas técnica e de relacionamento para gerar os resultados que deseja. O líder passa a instrumentalizar e desafiar seu capital humano com metas arrojadas, dando apoio e espaço para que a equipe produza. É válido ressaltar que o discurso do Participante 6, um dos diretores da empresa, mostra o quanto foi importante dar autonomia para sua equipe de coordenadores para que eles se desenvolvessem e, também, exercessem sua liderança diante dos subordinados. Kouzer e Posner (2003) afirmam, ainda, que o subordinado está em constante busca pela coerência entre discurso e ação de seu líder, por isso mais do que dizer que há confiança em seu time, o executivo precisa demonstrar em sua prática.

Além da melhoria na relação com os subordinados, os executivos mencionaram sobre os resultados obtidos na **Relação entre os pares e seu superior imediato**, após o processo. As respostas dos entrevistados demonstram satisfação com o resultado e apontam o aumento da confiança, o respeito mútuo, o reconhecimento da importância de cada par no trabalho a ser executado, como os principais pontos percebidos enquanto ganhos.]

Participante 4 - A relação nossa é consolidada hoje, eu acho que [...] eu acho que [...] é [...] inclusive com o diretor. Hoje temos reuniões semanais que antes não aconteciam, agora compartilhamos os projetos, esclarecemos situações, criamos coisas juntos, eu tenho muita abertura com meus pares.

O Participante 7 ressalta, também, o quanto o *coaching* possibilitou o aprimoramento de sua inteligência emocional para envolver seus pares em seus projetos e, assim, conseguir o apoio necessário para colocá-lo em prática:

Participante 7: Eu já tinha uma tendência de apresentar dados e números aos meus superiores, agora com o *coaching* eu consigo desenhar e definir ações. Também consigo fazer uma leitura melhor dos meus pares, consegui perceber o que é importante para cada um e de que forma eu demonstro isso para eles. Tenho ficado mais próximo e incluído mais meus pares nos processos de decisão. O *coaching* me trouxe a inteligência de perceber o outro e conseguir trazê-lo para o projeto que estou apresentando.

A arte do relacionamento é muito valorizada no universo do *coaching* para alavancar os resultados positivos. O *coaching* convida o indivíduo a utilizar a inteligência emocional a seu favor, de forma estratégica, angariando parcerias que o ajudarão a chegar mais próximo de seus objetivos. Di Stéfano (2005) diz que aplicar as técnicas do *coaching* no exercício da liderança fará com que o executivo desperte admiração em seus pares e equipe, dissemine a confiança e a lealdade. A partir desta ideia, o autor propõe o Círculo Virtuoso que retrata a contribuição do líder na capacitação do liderado, o reconhecimento e admiração deste pelo líder e, em consequência, o aumento do nível de excelência do desempenho e resultados, o que assegura a posição do líder no poder.

As respostas dos entrevistados mostraram que a partir do programa, houve um reconhecimento do potencial de cada par, enfim nasceu o trabalho em equipe, focado em construir planos de trabalho juntos, buscar soluções e comemorar as conquistas em grupo:

Participante 5: Ah, total! Primeiro que hoje a gente se relaciona, antes não existia relação, era cada um por si, ninguém tinha ideia do que acontecia na porta ao lado e também nem fazia questão. Hoje não, hoje todos participam de todos os departamentos, as situações são compartilhadas, nos reunimos toda semana para planejar e preparar coisas juntos, um ajuda o outro com sua experiência [...] é organizado em equipe, é planejado em equipe, é feito em equipe [...] hoje o relacionamento é a união. Com meu superior melhorou também, tenho mais liberdade com ele, a gente se respeita bastante.

O discurso do Participante 5 ilustra o reflexo da atuação de seu diretor que também é participante deste estudo, mostra que o programa manteve um enfoque voltado para formar líderes que desenvolvessem as pessoas de seu time. Belasco

(2003) afirma que o líder *Coach* baseia sua prática no envolvimento das pessoas e não no controle, prioriza boas perguntas para gerar reflexão e ação.

Com relação às **Crenças quebradas** por meio do *coaching*, a percepção dos *coachees* apontam que este elemento foi um dos mais satisfatórios no decorrer do processo. Os pensamentos negativos que limitavam o potencial dos *coachees* foram identificados e puderam ser trabalhados para que a *performance* fosse melhorada. Observa-se nas respostas dos entrevistados que a principal crença quebrada foi referente à capacidade de realização, as limitações que viam em diversas situações passaram a ser questionadas, e então, desfeitas.

Participante 2 - Eu acho que sim, muitas crenças foram quebradas, do tipo: "eu só posso ir até ali, isso não pode falar, isso depende da direção, isso eu dependo de um outro" não! Hoje eu resolvo e levo o processo resolvido para a direção, se aí não agrada, a gente senta e conversa, mas eu achava que tinha um limite, daqui eu não posso, hoje eu vou além dos limites, eu acho que [...] é [...] meu limite [...] é [...] foi ampliado, entendeu? Eu procuro levar menos problemas para quem me paga pra resolver.

Participante 5: De que eu sou capaz de ser um líder diferente dos que eu tive [...] sou capaz de lidar com pessoas, egos [...] sou capaz de resolver problemas, posso ter mais autonomia na empresa sem precisar toda hora ter aprovação do que eu faço. Outra coisa também, era um medo de que eu não fosse tão bom, mas eu consegui enxergar minhas potencialidades, meus resultados, consegui materializar meus resultados nas atividades que fiz no *coaching*.

No referencial teórico, Krausz (2007) aponta que, além do *coachee*, o *coach* também precisa cultivar crenças fortalecedoras para conduzir o processo e tirar o melhor de seu cliente. O autor destaca algumas das crenças fortalecedoras: as pessoas sabem mais do acham que sabem; as pessoas possuem recursos, nem sempre, adequadamente aproveitados para elevar sua *performance*; perguntas adequadas, úteis e estimulantes produzem mais resultados do que ordens e comandos; toda falha representa uma oportunidade de aprendizagem; metas desafiantes, porém viáveis, fazem emergir o que de melhor as pessoas possuem; toda aprendizagem é precedida, de alguma forma, de experimentação e, querer é o primeiro passo para o poder e o fazer. Os discursos dos participantes 2 e 5 corroboram com as concepções de Krausz (2007), assim como a fala do Participante 4:

Participante 4: De que eu não tenho acesso ao meu diretor é [...] de que eu tinha que me submeter aos meus funcionários para agradar eles e não é assim [...] Comecei fazer reuniões com a equipe. Que eu não ia conseguir

aprovar um orçamento para aumentar uma pessoa na equipe e eu consegui.

Percebe-se que o *coaching* promove novos hábitos de pensamentos, mais desafiadores, buscando o potencial máximo do cliente naquilo que ele se propôs a realizar. Neste contexto, ressalta-se, também, o papel do *coach* que deve ter expectativas elevadas sobre seu cliente, oferecendo o apoio necessário para que o mesmo ultrapasse as limitações que identificou. Grayson e Larson (2003) apontam a mentalidade de sucesso e a de fracasso sobre o *coaching*, ou seja, as crenças que o indivíduo possuir frente ao processo serão determinantes para os resultados que irá alcançar. Uma mentalidade do tipo: “O *coaching* é uma oportunidade para se desenvolver profissionalmente” impactará de forma positiva no empenho do *coachee* durante o programa. De outro lado, um pensamento do tipo: “É uma oportunidade da gerencia largar o meu pé” influenciará de forma negativa o envolvimento do *coachee*.

4ª CATEGORIA - LIDERANÇA

A última categoria diz respeito à Liderança e foi dividida em três subcategorias: **Competências Desenvolvidas, Influencia, Talentos descobertos e Liderança pós *coaching*.**

A subcategoria **Competências Desenvolvidas** buscou concentrar a visão dos *coachees* sobre as competências que foram aprimoradas durante o programa. A resposta da maioria dos entrevistados aponta a competência em ouvir, dar *feedback* e planejamento, principalmente, da agenda, como as mais evidentes, conforme discurso do Participante 6.

Participante 6: Com certeza, uma competência que desenvolvi foi o pensamento racional separado do emocional que me atrapalhava bastante na gestão. Aprendi a ouvir mais as pessoas, a dar *feedbacks* para a equipe, dizer aquilo que eu espero delas né [...] porque a gente nunca lembra disso, a gente lembra de cobrar as pessoas, mas não de dizer o que queremos delas [...] A organização do tempo também evoluiu, alinhar o tempo de acordo com a missão do meu cargo. E sem dúvida, minha liderança diante do grupo, eu recebi vários *feedbacks* da equipe falando o quanto eu tinha evoluído como líder.

Os autores Crane (2003) e Kouzer e Posner (2003) salientam o potencial que o *coaching* possui para desenvolver competências. Crane (2003) cita o *Coaching*

Transformacional para tornar o gestor um *coach* das equipes que lidera. O ponto principal está na mudança no modo de pensar. É necessário que o indivíduo identifique o que pensa acerca de seus papéis e resultados que almeja alcançar com as pessoas e, assim, transforme ideias em comportamentos.

Participante 8: Uma delas é a administração do tempo [...] antes eu tinha uma centralização de coisas na minha figura, aí só apagava incêndio. Com o trabalho do *coaching*, eu to mais focado, enquanto diretor, eu tenho uma visão mais sistêmica, mais estratégica. Desenvolvi a competência de planejamento, de pensar a longo prazo. Hoje to muito focado na missão do diretor.

Rego et al (2007) trazem à luz um prisma interessante com relação à competência apresentada pelo *coachee*. Os autores indicam que o envolvimento do *coach* irá depender das competências que o *coachee* demonstrar durante o processo. Partindo de um extremo ao outro, Rego et al (2007) sugerem que, se o cliente possui um nível baixo de competências, o *coach* deve adotar o estilo “dizer”, ou seja, além de elaborar perguntas, muitas vezes deverá mostrar exemplos dos cenários e resultados que se pode alcançar. Ao passo que, um cliente com alto nível de competência, se encaixará melhor com o estilo “encorajar”, em que o *coach* o desafia com perguntas mais abertas e o estimula com mais energia a agir. Assim, pode-se dizer que as competências apontadas pelos executivos foram desenvolvidas mediante a capacidade que apresentaram no decorrer programa para alcançar níveis mais altos em sua *performance*.

Mais uma vez, nota-se que para obter sucesso no *coaching*, faz-se necessária uma parceria afinada entre *coach* e *coachee*. Os executivos relatam que a partir do desenvolvimento da competência de estabelecer prioridades e gerir o tempo, não só o *coachee* obteve benefícios, mas a empresa, pois na medida em que o diretor pôde exercer suas funções e responsabilidades de forma mais contundente, a empresa passa a ter um líder mais preparado para responder de forma sistêmica aos desafios contemporâneos.

No que se refere a **Influência** do *Coaching* no desenvolvimento da liderança, os entrevistados relataram que a influência é elevada. É válido ressaltar que, as demandas de líderes executivos passaram a não ser atendidas na década de 80 e que o *coaching* apresentou-se de forma significativa neste cenário (MILARÉ, 2008). Backhard (2003) afirma que existe uma meta universal do *coaching* que é

ensinar líderes a aprender. O Participante 5 relata sua percepção sobre a influência do *coaching* em formar líderes:

Participante 5: O *coaching* está totalmente ligado ao desenvolvimento de lideranças, porque a gente entendeu o que, de fato, é o líder [...] antes a gente tinha aquela visão fantasiosa do que é ser líder, o "Salvador da Pátria" e durante o processo de *coaching* eu aprendi que a liderança só se firma de forma responsável e integradora com a equipe, não preciso ter resposta pra tudo, posso buscar opções.

Thach e Heinselman (2003) sugerem um modelo de *coaching* voltado para lideranças, o qual engloba quatro fases, a saber: a) avaliação; b) plano de desenvolvimento; c) comunicado público e; d) Implementação. Neste modelo o que chama atenção é o Comunicado Público, em que as pessoas da equipe são informadas de que aquele líder está passando pelo processo, isso faz com que o indivíduo se comprometa ainda mais em alcançar os resultados e mostrar as melhorias.

O Participante 7, um dos diretores da organização, apontam em seu discurso o quanto percebe a influência do *coaching* para desenvolver as lideranças da organização por meio dos resultados já alcançados com o programa:

Participante 7: Eu acho que o *coaching* é totalmente voltado para o desenvolvimento de lideranças, com a experiência que estamos tendo aqui na empresa, eu vejo que aqueles que querem, estão aproveitando a oportunidade no *coaching* para se desenvolver e se destacar, pois no *coaching* você não pode se esconder, você tem que se mostrar. Então, eu acho que o processo de liderança está sendo cada vez mais fortalecido na casa, com aqueles que querem contribuir, o *coaching* desperta comprometimento.

Sobre os **Talentos descobertos** ao realizar o *coaching*, notou-se, a partir dos relatos, que a maioria dos entrevistados se surpreendeu ao se deparar com a capacidade de liderar, de envolver e motivar as pessoas de sua equipe. Os *coachees* possuíam crenças de que não eram bons para isso ou que não era positivo liderar, baseado em experiências já vividas com outros líderes.

Participante 3: Deixa eu ver [...] é [...] acho que [...] acho que [...] percebi que tenho o talento para desenvolver pessoas, mas não usava é [...] achava que não era preciso, mas vi que posso contribuir bastante com a realidade dos meus pares [...] tenho que usar mais isso.

Participante 5: Hummm. [...] descobri sim [...] Descobri meu talento para motivar as pessoas sabe [...] despertar sonhos e fazer com que o trabalho aconteça [...] as pessoas gostam de ser motivadas e estimuladas, entende?

E eu não dava importância pra isso ou não sabia que resultado ia ter e é sensacional.

O *Executive Coaching Forum* (2010) especifica que na esfera de desenvolvimento de líderes, o foco do processo se baseia na capacidade do executivo em motivar, influenciar e liderar outras pessoas de forma estratégica. Para descobrir talentos em si, o indivíduo precisa mostrar-se aberto ao novo, aumentando seu potencial de ampliação da percepção, primeiro, sobre si mesmo e depois sobre o outro. A partir de uma visão mais rica sobre o contexto em que está inserido, englobando suas potencialidades e fraquezas, bem como uma percepção elevada sobre as pessoas, o foco passa ser o aprendizado e não mais as justificativas ou desculpas (DI STÉFANO, 2005; WHITMORE, 2006; KRAUSZ, 2007). Tendo em vista a ampliação da percepção, reconhecer os talentos escondidos e colocá-los em prática fica mais fácil, assim como apontam os discursos dos Participantes 3 e 5.

A última subcategoria retrata a percepção dos executivos acerca de sua **Liderança pós coaching**, ou seja, ao finalizar o programa. As falas dos entrevistados mostram que, atualmente, consideram-se, de fato, líderes. Observa-se que houve um reconhecimento, inclusive, da própria equipe frente ao novo exercício de liderança. Os executivos mostram-se satisfeitos com os resultados, tanto para si próprio, quanto para a organização, conforme relato do Participante 2:

Participante 1: Hoje eu avalio tem que dar uma nota? Nossa [...] hoje eu vejo assim uma líder...eu acho que é [...] sempre tenho que melhorar umas coisas [...] muitas vezes eu me coloco no lugar do outro pra tomar umas decisões, procuro ser mais séria, entendeu? O bacana é ver o time crescendo, sabe? E me dando retorno dizendo o quanto eu cresci também. Nossa [...] é bem gratificante, mas sabe [...] eu acho que antes eu não era líder não, mas agora sou.

Participante 2: Ah eu avalio que ainda tenho que melhorar, mas minha liderança já mudou muito! Hoje eu sou líder! Antigamente, eu acho que eu era um coordenador e hoje eu não me vejo mais só como coordenador, me vejo mesmo numa liderança de pessoas, desenvolvendo pessoas, eu vejo que as pessoas estão melhorando a cada dia no que fazem, estão aptas a fazer outras coisas, as vezes eu fico com medo de desenvolver tanto as pessoas e perdê-las [...] mas eu acho que é por aí. Estou muito satisfeito com meu resultado, com o resultado do meu departamento na empresa e também o resultado final da empresa, que pelo que a gente tem de conhecimento tem sido muito positivo.

Participante 3: Nossa [...] sem comparação [...] Hoje sou um líder mais acessível, acho que isso melhorou muito. Uma líder mais focada, mais objetiva, não perco mais tempo com justificativas e tô mais pronta para desenvolver a equipe. Eu realmente não dedicava tempo pra isso antes.

Participante 4: É[...] é [...] anterior não conta, não existia liderança. A partir do processo [...] é [...] nossa, a minha liderança tem mais firmeza, tem mais clareza, eu sou solicitado pelos outros coordenadores pra gente discutir,

resolver e procurar o melhor para as situações [...] é [...] antes nada disso acontecia [...] agora eles enxergam meu potencial [...] é [...] quando me chamam, não é pra carregar caixa, falar de coisa operacional [...] é [...] para discutir no mesmo nível, achar soluções, propor melhorias.

Participante 5: Agora eu tenho mais tranquilidade para gerir as pessoas, dou muita liberdade para trabalhar [...] Tenho sido mais transparente e assertivo nas minhas colocações e vejo que a equipe me respeita bem mais. Sou uma liderança mais presente para a equipe também [...] é[...] vejo que isso fez a diferença sabe [...]. Me dei conta da importância da minha presença para a equipe. Sou um líder mais colaborativo com os outros departamentos.

Participante 6: Eu acho que agora eu consigo exercer uma real liderança [...] uma liderança que é marcada por uma autoridade reconhecida pelos colaboradores. Antes eu acho que eu agia mais por autoritarismo para conseguir algo, ou pela influência, amizade [...] quer dizer ou pelo grito ou por passar a mão na cabeça né [...] e hoje eu vejo que eu consigo extrair o máximo de cada um liderando com assertividade, transparência e acompanhamento.

Participante 7: Olha [...] Eu acho que é uma liderança mais próxima, sabe [...] mais entendida, mais respeitada e mais aceitável pelas pessoas. Hoje me reconhecem como líder e promotor da mudança na empresa [...] ouvir isso é muito bom [...] é sinal que o trabalho tá dando certo, tá crescendo, ou
Participante 8: Nossa, com certeza uma avaliação muito boa que eu faço [...] Eu tenho tido mais postura, mais dedicação, mais foco na missão do meu cargo e [...] também é [...] um líder que busca se atualizar mais. Estou mais confiante no meu potencial para diretor, para liderar pessoas né[...] inclusive é [...] vejo que os outros diretores também perceberam isso, pois passaram a me envolver bem mais em vários processos.

É válido apresentar os discursos de todos os *coachees*, pois as falas corroboram com as concepções apontadas pelos autores deste estudo. Observa-se que nenhum relato expressou qualquer descontentamento com o processo, os executivos mostraram-se satisfeitos com a contratação realizada e com os resultados obtidos, validando o *coaching* como uma ferramenta de alto nível para desenvolver a liderança.

Com o *coaching*, o executivo passa a assumir uma autorresponsabilização por seus próprios comportamentos e ações, passa a explorar novas opções e encarar mudança de forma mais fácil (EXECUTIVE COACHING FORUM, 2010). Com o processo de *coaching*, o executivo recebe um apoio que o possibilita enxergar mais longe do que conseguiria sozinho.

As falas dos entrevistados corroboram com as concepções de Kouzes e Posner (2003) sobre o líder trazer propósito para o trabalho a ser feito, além disso, percebe-se que além da percepção do próprio executivo, os mesmos informam que seu time passou a reconhecer essa nova liderança. Bennis (1995) destaca os verdadeiros líderes conquistam a confiança de seus subordinados ao apresentar suas ideias com clareza e objetividade, utilizando o bom relacionamento para isso.

O autor ressalta, ainda, que o grupo tenha um reconhecimento do líder por meio da coerência entre discurso e prática por ele apresentados.

A teoria Transformacional (BASS, 1985; CONGER; KANUNGO, 1987; YUKL, 1999) defende a figura do líder que tem como ponto base da motivação a contribuição que pode oferecer em qualquer contexto que esteja, promovendo um bem coletivo para todos os envolvidos. A imagem desses líderes é altamente positiva, segundo Bass e Avólio (2004), pois o empenho que dedicam para que seu liderado alcance o melhor desempenho possível é percebido pelo grupo. De acordo com a fala dos entrevistados, percebe-se que o reconhecimento do grupo foi um dos principais pontos que confirmam os resultados positivos do programa de *coaching* para desenvolver a liderança.

Observa-se que, assim como descreveu Kotter (1997), o líder se vê como propulsor de mobilização do capital humano, cada entrevistado aponta situações de sua área que alcançaram progresso e, o desenvolvimento do time, foi citado na maioria das falas.

4.4.3 Análise global dos resultados com base na triangulação dos dados

Partindo da triangulação usada para o levantamento dos dados, notou-se que tal levantamento possibilitou uma visão ampla e complementar do processo. Desta forma, organizou-se esta análise com base nos documentos, registros de arquivos e entrevistas.

Pelo prisma documental, observou-se a especificidade do ramo de comunicação, que exigiu que a EC adaptasse seu processo para atender tal realidade, conforme é orientado em processos de *coaching* de sucesso. Ainda nesta vertente documental, percebeu-se no relatório final do programa de *coaching*, disponibilizado pela empresa estudada, que os participantes do programa mostraram-se satisfeitos com os benefícios e resultados obtidos, os dados mostram que na percepção dos mesmos houve uma melhoria entre 90% a 100%, onde os principais benefícios percebidos foram a autoconfiança, autoconhecimento, desenvolvimento de habilidades e a motivação.

No que se refere aos registros de arquivos disponibilizados pela EC, pôde-se verificar o método utilizado no programa e notou-se que o processo é pautado em ferramentas e estruturado para alcançar os objetivos do cliente. O programa segue

um plano de ação que estimula e desafia o *coachee* a buscar novos comportamentos que alavanquem seus resultados.

As etapas do programa de *coaching* oferecido pela EC mostram que, como qualquer outra prestação de serviço, inicia-se com o primeiro contato. Nesta ocasião, a EC passou a conhecer as necessidades da empresa e cliente, apresentadas pelo RH e pelo diretor, para poder elaborar uma proposta que atendesse a demanda. Este encontro, também, foi uma oportunidade para a empresa cliente entender o que era *coaching*, pois, segundo a fala dos diretores na entrevista, não havia plena clareza sobre sua definição, funcionamento e resultados. Percebe-se que é o momento para apresentar os benefícios na contratação do programa e, além disso, levantar as demandas que a organização possui e oferecer um serviço coerente à realidade.

Em seguida a este momento, as partes formalizaram os interesses de ambas por meio de um contrato, o qual consta investimento, condições de pagamento, prazos, entre outras informações. Vale lembrar, que na esfera organizacional, o cliente final do *coach* não é o *coachee*, mas a empresa, por isso que o primeiro contrato é feito com RH ou diretor, de forma que os interesses da organização com o serviço contratado não sejam violados. É importante destacar o papel do RH na fase de contratação do serviço, no caso da empresa estudada o RH participou ativamente desde o início do processo: fez uma busca por prestadores de serviço na área, acompanhou o diretor em todas as reuniões com a EC, contribuiu com a indicação de profissionais que deveriam participar do *coaching*, analisou relatórios etc.

O programa de *coaching* da EC oferece 12 sessões que ocorrem uma vez por semana ao longo de quatro meses. Essas sessões duram cerca de 90 minutos e ocorreu em duas modalidades: em grupo com o time de coordenadores e de forma individual com os diretores da empresa. Verifica-se que, embora seja encontrado na literatura estruturas de processos com 9 sessões, a empresa que oferece o serviço de *coaching* está livre para estruturar seu programa da forma que entende que conseguirá alcançar os resultados do cliente. No decorrer do processo, a EC buscou fazer reuniões periódicas com o contratante no intuito de mantê-lo informado sobre o andamento do serviço prestado. Na literatura estudada, esta etapa está prevista.

Ainda com relação ao método do *coaching*, a EC apresentou uma estrutura personalizada à sua atuação. Segundo seus registros, o primeiro encontro com o *coachee*, é chamado de *Coaching Education*. Nesta oportunidade o *Coach* faz uma

espécie de sensibilização do *coachee* para gerar comprometimento com o processo. É neste momento, também, que o *coaching* é desvendado para o *coachee*, as dúvidas sobre o que é *coaching* e como funciona o processo são trabalhadas. Nas entrevistas realizadas, poucos entrevistados citaram essa fase do processo, pode-se sugerir que para eles não tenha sido tão significativa quanto às outras fases. Além do contrato com a empresa, o *coach* e *coachee* também assinam um contrato de regras que garanta o empenho de ambas as partes no processo, neste contrato também são discutidas a confidencialidade necessária para tratar as informações.

Ao contratar o processo, a empresa estudada determinou com a EC que o *coaching* teria como objetivo principal o desenvolvimento da competência de liderança, no entanto, agregado ao objetivo macro, os *coachees* tiveram a liberdade de definir outros objetivos, mas que atendessem à mesma causa. Para isso, a EC desenvolve com o cliente um plano de ação com tarefas semanais, as quais são definidas por eles próprios e são essenciais para alcançar os resultados. A EC realiza uma avaliação dos resultados no final do processo englobando evidências do que foi realizado e as percepções do indivíduo por meio de formulários avaliativos, com base nesses dados oferece um relatório final para a organização.

Outro aspecto relevante identificado no método do *coaching* foi o uso de ferramentas. A EC se limitou a apresentar apenas as ferramentas que foram utilizadas no programa oferecido para a empresa estudada, no entanto, informou que possui um banco de ferramentas que são utilizadas de acordo com o pacote contratado. Das 21 ferramentas usadas pela EC, verificou-se que 5 foram utilizadas com o objetivo de organizar o programa, outras 5 ferramentas visaram desenvolver novos comportamentos, 4 delas foram usadas para definir metas e objetivos, 2 visaram refletir sobre a tomada de decisão, 1 foi usada para desafiar as crenças limitantes e a outra para controlar estados emocionais. Face ao exposto, observa-se a amplitude de aspectos trabalhos no *coaching*, os quais são considerados essenciais para líderes executivos.

Os executivos informaram que somadas as sessões presenciais, os entrevistados disseram que ao longo da semana falam com o *coach* por *email*, *whatsapp*, *skype* e celular. Alguns relataram o quanto era importante receber o contato do *coach* para estimular e motivar a aplicação da tarefa semanal, quanto para lembra de fazê-la. Face aos relatos, pode-se dizer que uma das características

essenciais do *coaching* são a disponibilidade e acompanhamento customizado ao cliente.

Além dos fatores já expostos, também era objetivo deste estudo descrever e analisar os resultados do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança, para isso foram realizadas as entrevistas com os executivos. A partir dos relatos apontados pelos entrevistados, verificaram-se muitos resultados positivos desde aprendizados obtidos, competências desenvolvidas, crenças quebradas, melhoria na relação com a equipe, pares e superior imediato, competências desenvolvidas, talentos descobertos entre outros.

A visão dos executivos aponta uma similaridade nos ganhos obtidos com o *coaching*, embora cada indivíduo seja único na forma de interpretar realidades idênticas. Com relação à definição ou significado atribuído ao *coaching*, em linhas gerais foi dito que se trata de um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, os *coachees* ressaltaram que os resultados tiveram repercussão na vida pessoal. Constatou-se, também, certa confusão no uso dos termos usados para defini-lo, tais como “treinamento” ou “curso”, isso se deve ao recente uso do *coaching*, as pessoas ainda estão se familiarizando com o processo.

Outro aspecto que chama a atenção é de que forma se deu a experiência dos participantes no *coaching*, para alguns foi prazerosa, enquanto que para outros foi dolorosa, difícil. Este aspecto demonstra o caráter peculiar do ser humano, que sente cada experiência e situação de forma particular. Sob este prisma, cabe refletir sobre o papel do *coach*, que segundo os entrevistados, foi essencial para que o processo alcançasse os resultados traçados. De forma holística, os *coachees* observaram e sentiram confiança na figura do *coach*, tanto para confidenciar seus pensamentos, percepções, fraquezas e virtudes, quanto confiança no conhecimento e experiência que o *coach* apresentava. É válido ressaltar que a empresa precisa estar atenta ao histórico e resultados que o *coach* possui para efetuar uma contratação de sucesso.

As ferramentas que foram citadas com mais frequência pelos entrevistados foi o *Feedback*, Administração do Tempo, *Road Map* e Ancora, segundo os executivos essas ferramentas trouxeram grandes aprendizados e são usadas com maior frequência no dia a dia.

A relação com a equipe, pares e superiores obteve uma melhora significativa, segundo os executivos, tanto que foi percebida pelas pessoas do convívio laboral,

de acordo os próprios entrevistados. O trabalho em equipe foi aprimorado, projetos foram elaborados com mais qualidade, a comunicação passou a ser mais priorizada. Os diretores, inclusive, apontaram que a empresa deu um salto em qualidade e trabalho em equipe, as quais passaram a trabalhar mais juntas, encarando os desafios com um olhar voltado para o aprendizado.

De forma global, pode-se dizer que a escolha da triangulação nas fontes de dados contribuiu para alcançar os objetivos deste estudo, pois possibilitou o entendimento do método e do resultados do processo de *coaching*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo o entendimento e análise do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança de executivos de uma empresa de Comunicação situada no estado De São Paulo, de acordo com a visão dos próprios executivos que vivenciaram um programa de *coaching*. Para executar este estudo, algumas etapas foram estabelecidas: Análise documental da organização estudada, análise de registros e arquivos cedidos pela empresa especializada em *coaching* que forneceu o programa para a organização pesquisada e a aplicação das entrevistas com oito executivos desta organização.

Sobre a empresa estudada, percebe-se que a escolha pelo processo de *coaching* se deu como o primeiro passo para a profissionalização da organização que, embora esteja no mercado há 63 anos, não possuía muitos processos definidos. É válido destacar, também, que o ramo da comunicação é específico e exige conhecimento e técnica peculiar, com isso, encontrar profissionais que abarquem este perfil peculiar e ainda dominem a gestão de pessoas torna-se um desafio. Desta forma, a organização viu no *coaching* uma oportunidade de aprimorar as lideranças que possuía de forma mais rápida.

A análise de dados utilizando três fontes diferentes permitiu analisar o processo por prismas complementares. A primeira fonte, a documental, apontou a especificidade do ramo da empresa, indicando o desafio da aplicação do *coaching* em um contexto tão específico. A segunda fonte, registros de arquivos, com base nos registros apresentados pela EC ofereceu uma visão panorâmica do processo: estrutura do *coaching*, estrutura de sessão, ferramentas utilizadas e acompanhamento.

No caso da terceira fonte, discurso dos entrevistados, mostrou que a estrutura do processo é convergente com os registros da EC. Além das 12 sessões informadas, os *coachees* mencionaram que existe um acompanhamento extremamente próximo por parte do *coach*. Mostrou ainda, que os participantes reconhecem ganhos na vida profissional e pessoal. A partir dos ganhos percebidos e competências desenvolvidas, os executivos avaliam de forma positiva sua liderança após o *coaching*, aliás, para alguns a descoberta da real liderança foi feita no processo. Hoje, todos os respondentes consideram-se líderes, cada qual com um aprendizado peculiar e com habilidades particulares desenvolvidas. No entanto,

todos apontam uma ampliação de sua percepção frente à realidade, entendem que as opções aumentaram e que as justificativas ou desculpas não podem ser mais aceitas vindo deles, pois um novo líder nasceu e o exercício desta liderança não permite limitações, mas sim aumento de possibilidades e aprendizados, pois o executivo contemporâneo é o executivo que aprende e que se responsabiliza por seu autodesenvolvimento.

Assim, esta pesquisa alcançou seu objetivo de descrever e analisar o método e os resultados do *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança. Ficou claro que existem caminhos e modelos apresentados por diversos autores e que a empresa que oferece o serviço utiliza como base a teoria, a instituição que se formou e sua própria experiência profissional para estruturar seu método de trabalho. Do ponto de vista dos resultados, fica evidente que o *coaching* traz diversos resultados positivos para o *coachee*, tais como aprendizados, desenvolvimento de habilidades, ganhos etc. o executivo tem a oportunidade de se autoconhecer e buscar ações mais práticas que tragam resultados para a organização. Pode-se concluir que o processo de *coaching* é eficaz para desenvolver a competência de liderança em executivos.

Sugerem-se alguns aspectos para futuras investigações, uma vez que a capacidade para explorar o tema é alta, devido à sua característica jovem, possui lacunas a serem preenchidas. Priorizou-se a visão dos próprios *coachees* neste estudo, sugere-se que em outra oportunidade as equipe e pares possam ser ouvidas para apresentar a percepção que possuem dos líderes que passaram pelo processo.

Outro ponto como proposta de estudo futuro é a análise da eficácia do *coaching* em grupo Vs individual, podendo evidenciar os desafios encontrados quando o processo ocorre em times e quando ocorre de forma individual, quais as ferramentas ideais a serem utilizadas em cada cenário e se os resultados são similares.

REFERÊNCIAS

BACKHARD, R. Como fazer o *coaching* dos *coaches*. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003. P. 117-121.

BARDWICK; J. M. Técnicas Interpessoais para líderes. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003. P. 320-332.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B.M; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire**: manual and sample set. 4. Ed. California: Gallup Leadership Institute, 2004.

BATISTA, K. S. **Coah**: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão. Dissertação de Mestrado – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.

BELASCO, J. A. O momento do *coaching* de liderança. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003. p. 236-244.

BENNIS, W. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **A Invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. **Liderança**: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGLAS, S. The very real dangers of executive coaching. Cambridge: **Harvard Business Review**. Cambridge: **Harvard Business School Publishing Corporation**, June, 2002.

BLUCKERT, P. **The foundations of a psychological approach to executive coaching**. Industrial and Commercial Training. Vol. 37 (4). p. 171-178. 2005.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BROWN, F.W.; REILLY, M. D. The myers-briggs type indicator. **Journal Of Management Development**, Montana, USA, v.28, n.10, p. 916 – 932, 2 out. 2008. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0262-1711>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

CATALÃO, J. A.; PENIM, A. T.; **Ferramentas de coaching**. 7 ed. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas Ltda. 2013.

CARVALHO NETO, A., TANURE, B., MOTA SANTOS, C. M.; SIMÃO LIMA, G. **Executivos Brasileiros: Na Contramão Do Perfil Deificado Da Liderança Transformacional**. Revista de Ciências da Administração 2012, 14 (Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273523616003>) ISSN 1516-3865. Acesso em:05 jul 2013.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz** – como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organization settings. **The Academy of management Review**, 12, 637-647, 1987.

COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. **Metodologia de pesquisa: conceitos e técnicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

CRANE, T. G.; Como se tornar um *coach* das equipes que você lidera. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.).. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003. p. 149-158.
DAMETTO, A. **A importância do coaching para Gestão do Conhecimento nas organizações**. Rio de Janeiro: UERJ, 2007.

DAY, D. V; **Leadership development**: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613, 2000.

DIEDRICH, R. Lessons learned in-and guidelines for-coaching executives teams. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.53, n. 4, p.238-239, 2001.

DINIZ, A. **O líder do futuro**: a transformação em líder *coach*. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.

DI STÉFANO, R. **O Líder-Coach** – líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DOWNEY, M. **Coaching eficaz**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ELORZA, M. V. Cualidades de um buen coach. In: M. V. Erloza (Coord.). **Coaching directivo**: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching. Barcelona: Editorial Ariel, 2003.

EVERED; R.G; SELMAN, J.C. **Coaching and the art of management**. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, 16-32, 1989.

FELDMAN, D.C.; LANKAU, M. J. Executive coaching: A review and agenda for future research. **Journal of Management**. Vol. 31 (6). 829-248. December, 2005.

FERREIRA, M. A. A.; **Coaching**: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e *coach*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FLAHERTY, J. **Coaching**: Evoking excellence in others. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FREAS, A. M. O *coaching* de executivos para resultados do negócio. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003. p. 66-81.

_____, The wild west of executive coaching. **Harvard Business Review**. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, November 2004.

FREIRE, J. A.; CARNIELLO, M. F. **A liderança e o capital social nas organizações**. In: II Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, 16, Out., Universidade de Taubaté, São Paulo, 2013.

GIL, A. C.; **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6 ed. São Paulo; Editora Atlas, 2008.

GOLDSMITH, M. O *coaching* para mudança comportamental. In: GOLDSMITH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003. p. 59-65.

GRANT, A. M. Keeping up with the cheese again! Research as a foundation for professional coaching of the future. **Coaching Psychology Unit**, University of Sidney, Australia, 2003.

_____. Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature. **Coaching Psychology Unit**, University of Sidney, Australia, 2009.

GRANT, A. M.; CAVANAGH, M. J. Toward profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. **International Journal of Evidence Based Coaxhung and Mentoring**. Vol.2. n.1. Spring, 2004.

GRAYSON, D.; LARSON, K. Como obter o máximo do relacionamento de *coaching* para a pessoa que está sendo aconselhada. In: GOLDSMITH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003. p. 159-169.

GRONN, P. **Substituting for Leadership: The Neglected Role of the Leadership Couple'**, Leadership Quarterly. 10(1). p. 41-62. 2009.

HENRIQUES, M. **Coaching: o treino aplicado á pratica**. Pessoal, 3, 40-45, 2002.

HERNANDEZ, M. Raíces históricas del coaching. In: ELORZA, M. V.; (coord.) **Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching**. Barcelona: Editorial Ariel, 2003.

HERZBERG, F.; M., B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. Nova York: John Wiley, 1959.

JOHNSON, L. K. Getting more from Executive Coaching. Harvard Management Update, vol. 12, n.1 pp. 3-6. Cambridge: **Harvard Business School Publishing Corporation**, January, 2007.

JOO, B. K. Executive coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. **Human Resource Development Review**, vol. 4, n.º 4, pp. 462-488. 2005.

KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. Z. Executive coaching: a comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.53, n. 4, p.205-228, 2001.

KILBURG, R. Towards a conceptual understanding and a definition of executive coaching. **Consulting, Psychology Journal. Practice and Research**, vol.48, n. 2, p. 34-144, 1996.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. Quando os líderes são *coaches* In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003. P. 130-141.

KRAUSZ, R.R. **Coaching Executivo: a conquista da Liderança**, São Paulo: NOBEL,2007.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e nos outros: como ser um coach máster**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: ATLAS, 2008.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: ATLAS, 2007.

LANDSBERG, M. **The Tao of Coaching**. Londres: HarperCollins, 1996.

LEIDER, R. J. O espelho da liderança: por que eu deveria segui-lo? In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003. p. 122-129.

LYONS, L.S. O *coaching* no cerne da estratégia In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003. p. 41-58.

MAHER, S.; POMERANTZ, S. The future of executive coaching: analysis from a market life cycle approach. **International Journal of Coaching in Organizations**, v.1, n.2, pp.3-11, 2003.

MASLOW, F. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

MATTA, V. **Coaching: excelência em performance humana**. São Paulo: Sociedade Brasileira de *Coaching*, 2008.

MAYNARD, S. **Personal and Professional Coaching: a literature review**. Dissertação (Master of Science Psychology) – Walden University. 2006.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

MELO, J. A. F.; RODRIGUES, M. S. Estudo bibliométrico da produção de *coaching* no Brasil. 2014. In: III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, 22, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2014.

MILARÉ, S. A. **Intervenção Breve em Organizações: Mudança em Coaching de executivos**. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, 2008.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. *Coaching* de Executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia Teoria e Prática**. 9 (1), p. 86-99, 2007.

MUNIZ, A. R. **Análise do processo de coaching na carreira de executivos do vale do Paraíba paulista**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté, São Paulo, 2011.

NATALE, S. M.; DIAMANTE, T. The five stages of executive coaching: better process makes better practice. **Journal of Business Ethics**. v.59, p. 361-174, primavera 2005.

OLIVEIRA, A. L. de. Comportamento Organizacional e Pesquisa Qualitativa: Algumas Reflexões Metodológicas. In: CHAMON, E. Q. O. de. **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. p. 180-205.

PARSLOE, E.; WRAY, M. **Coaching and mentoring**. London: Kogan page, 2000.

PAULA, M. **O sucesso é inevitável: coaching e carreira**. São Paulo: Editora Futura, 2005.

PINCHOT, E.; PINCHOT, G. Raízes e limites do aconselhamento de carreira. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003. P. 82-104.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; OLIVEIRA, C. M.; MARCELINO, A. R. **Coaching para executivos**. 2 ed. Lisboa: Escolar Editora. 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P.; HUNSAKER, P.L. **Training interpersonal skills**. 2 ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice: Hall, 1996.

SAYER, A.; WALKER, R. **The new social economy: Reworking the Division of labor**. London: Blackwell, 1992.

SHERMAN, S.; FREAS.A. The WildWest of executive coaching. **Harvard Business Review**. 82 (11). p. 82-90. 2004.

STERN, L. R. **Executive coaching: a working definition**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. V. 56, n. 3, p. 154-162, 2004.

TADEUCCI, M. S. R. **A influência da implantação dos programas de participação nos resultados na administração participativa.** Tese de Doutorado. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2001.

THACH, L.; HEINSELMAN, T. Melhoria contínua em vez de treinamento. In: GOLDSMISH M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Org.). **Coaching: o exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003. p. 255-266.

THE EXECUTIVE COACHING FORUM (Institution/Organization). **O Manual do Coaching Executivo: Princípios e Diretrizes para uma Parceria Bem Sucedida.** 4. ed. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.theexecutivecoachingforum.com/> Acesso em: 15 jul. 2014.

TOMPSON, H. B.; VICKERS, M. Coaching: a global study of successful practices. **Institute for Corporate Productivity.** London. May, 2008. Disponível em: http://www.amanet.org/training/articles/Coaching-A-Global-Study-of-Successful-Practices-02.aspx#about_author Acesso em: 20 ago. 2014.

TORRES, C. M. R. C. **10 Anos (2002-2012) de produção científica em coaching e coaching executivo: meta-análise.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2013

UNDERHILL, B. **Coaching executivo para resultados.** O guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. São Paulo: Novo Século, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WHITERSPOON, R.; WHITE, R. P. Executive coaching: a continuum of roles. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 48, 124-133, 1996.

WHITMORE, J. **Coaching para performance:** aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. **An Evaluation of Conceptual Weaknesses in transformational and Charismatic Leadership Theories.** Leadership Quarterly, 1999.

ZEUS, P.; SKIFFINGTON, S.M. **The complete guide to coaching at work.** New York: McGraw-Hill, 2002.

APENDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Executivos

1. Identificação

- a) Sexo:
- b) Cargo Atual:
- c) Formação acadêmica (quando e onde):
- d) Histórico na organização:

2. Sobre o processo de coaching

- a) Como você definiria coaching?
- b) De que forma aconteceu sua participação no processo de coaching?
- c) Que objetivos foram traçados em seu processo?
- d) Que expectativas você tinha no início do processo?
- e) Como você descreveria sua experiência no processo de coaching?
- f) Explique as etapas do processo.
- g) Quais foram as ferramentas aplicadas?
- h) Existe alguma ferramenta específica aprendida no processo que você utiliza com maior frequência em sua atuação?
- i) Quais competências o coach apresentou e que foram fundamentais para os resultados do processo? Qual o papel do coach?
- j) Em sua percepção quais são os ganhos obtidos a partir do processo?
- k) Quais foram os principais aprendizados que você obteve com o processo?
- l) Você mudaria algo em sua participação para que o processo tivesse melhores resultados?
- m) O coaching impactou em sua relação com a equipe? De que forma?
- n) Você observa mudanças em seu relacionamento com seus pares e superiores imediatos depois de viver o processo?
- o) Quais crenças foram quebradas acerca de seu potencial ao fazer o processo?
- p) Você conseguiu desenvolver competências durante seu processo? Quais?
- q) Tratando-se da competência de liderança, qual sua percepção sobre a influência do coaching para desenvolver tal competência?
- r) Quais foram as forças, virtudes ou talentos que descobriu em você a partir do processo?
- s) Como você avalia sua liderança atual depois do coaching?

APENDICE B – Exemplo de transcrição das Entrevistas por Categorização (Participantes 1 e 2)

Categoria	Perguntas	Sujeito 1	Sujeito 2
A) COACHING	a) Como você definiria coaching?	<p>Pra mim o coaching foi assim [...] nossa [...] um processo muito importante [...] me ajudou muito né? Por que, assim, me fez é [...] acreditar mais em mim. Então assim, o coaching tira aquelas crenças os medos que existiam dentro de mim, me fez crescer muito profissionalmente falando né? Novas descobertas [...] acreditar mais no meu trabalho.</p>	<p>Algo importante para o desenvolvimento pessoal e profissional de qualquer pessoa. É um processo de busca para seu desenvolvimento pessoal ou profissional [...] é primeiro eu acho que para a pessoa procurar o <i>coaching</i> a pessoa tem que perceber também que é importante que ela [...] e que pra melhorar ela precisa de ajuda, né [...] foi o que aconteceu na empresa onde eu trabalho. A própria empresa descobriu [...] percebeu que para que a gente pudesse ter um ambiente de trabalho um pouco melhor e [...] e [...] ou muito melhor e também desenvolver as pessoas e a preciso que os coordenadores e depois os outros funcionários passassem por esse processo de conhecimento, porque eu acho que no <i>coaching</i> você se autoconhece e depois você se autoconhecendo você consegue melhorar o ambiente de trabalho que você está [...] então eu acho que é por aí [...]</p>
	b) De que forma aconteceu sua participação no processo de coaching?	<p>Então, o diretor fez o convite né? Acho que ele já via que eu precisava me desenvolver como uma coordenadora [...] Ele me chamou na sala dele, disse que eles iam fazer esse processo de coaching com todos coordenadores, ele gostaria que eu tbém fizesse parte, então foi um convite do diretor.</p>	<p>A empresa que indicou né [...] a empresa nos informou que estaria [...] depois de uma mudança na coordenação da emissora [...] na direção geral da emissora é [...] o diretor comunicou aos coordenadores que nós passaríamos por um processo de coaching, aí nós perguntamos o que é coaching? É um processo para seu desenvolvimento profissional. Foi assim que aconteceu, aí eu fui pesquisar o que era, e vi que era pra melhoria profissional, pudesse ter ferramentas para trabalhar de maneira mais tranquila com meu grupo.</p>
	c) Que objetivos foram traçados em seu processo?	<p>É acho que o principal foi essa questão de estruturar mesmo o departamento de promoção né? A gente queria organizar essa área que não existia, acho que o principal objetivo foi, além de ser uma líder melhor né? E foi alcançado com certeza, hoje o departamento tá prontinho.</p>	<p>Meu processo foi traçado o objetivo que eu me desenvolvesse na liderança e desenvolver meu grupo, lançar mais desafios e também aprender a ouvir mais como líder, a lidar com as pessoas nesse sentido [...] e com certeza é [...] fazer esse processo com as pessoas incluía fazer mais os <i>feedbacks</i> [...] é [...] eu precisava saber se as pessoas estavam satisfeitas ou não com o trabalho, eu preciso também ter uma ferramenta pra fazer esses <i>feedbacks</i>, aliás para aprender a fazer esses <i>feedbacks</i> pra saber se eles estão satisfeitos ou não saber como está o trabalho ou não e também os <i>feedbacks</i> negativos para saber cobrar de uma maneira mais eficiente e mais tranquila e o resultado foi muito</p>
	d) Que expectativas você tinha no início do processo?	<p>Eu acho que esperava até menos, eu acho que o processo de coaching me surpreendeu bastante. Imaginava, assim, que era mais um curso alguma coisa que a gente fosse aprender, mas não que a gente fosse desenvolver um plano de metas. Me ajudou muito nessa parte do desenvolvimento mesmo, essa parte de criação, de pensar, de [...] de querer fazer [...] me motivou sabe eu achava...eu pensava mais que fosse um curso entendeu? Sabe? Que a gente ia ler, ia escrever [...] não achei que teria essa parte da prática, da gente ter que vivenciar, isso ajudou bastante.</p>	<p>A expectativa era isso mesmo que eu conseguisse [...] é [...] é [...] essa [...] esse gancho [...] essa maneira [...] descobrir essa maneira de poder trabalhar melhor o meu grupo, pra fazer com que o grupo fosse ainda mais unido, mais coeso, e assim melhorar minha liderança, essa era a minha expectativa e que foi bem atingido de uma forma bem tranquila, devido a metodologia que foi utilizada no <i>coaching</i>, então eu acho que eu consegui essa [...] essa [...] conquista né, eu consegui essa vitória, porém eu tenho sede de mais coisas, e uma delas agora é desenvolver os <i>feedbacks</i> negativos que eu acho que ainda preciso de mais ferramentas mais trabalho pra</p>
	e) Como você descreveria sua experiência no processo de coaching?	<p>É [...] no começo a gente fica meio assim [...] desconfiado, pensando como será? Será que agente vai ter que falar da vida da gente particular, eu pensava assim [...] eu achei um pouco difícil algumas tarefas né? A gente tinha que pensar [...] na verdade faz a gente refletir sobre a ação, a maneira que tá agindo profissionalmente. Então, assim, eu achei um pouco difícil porqu às vezes acho que a gente tem preguiça de pensar né? Mas depois foi mais tranquilo [...]</p>	<p>Experiência totalmente positiva, às vezes desgastante, às vezes a gente saía dizendo: mas e aí? O que a gente vai fazer? Mas eu acho que [...] Foi uma experiência única de processo de desenvolvimento e que não vai nunca [...] nunca vai ser esquecido, nunca vai ser deixado de lado, porque foi um processo de mudança, eu acho que eu mudei, eu acho que descobri o que é ser líder, eu descobri como ajudar as pessoas, eu descobri como melhor me posicionar na empresa, como melhor é [...] é [...] fazer meu trabalho no dia a dia, e administrar aí o meu tempo da melhor maneira possível.</p>

Categoria	Perguntas	Sujeito 1	Sujeito 2
B) MÉTODO	f) Explique as etapas do processo.	Foram 12 sessões né [...] que foram em 3 meses, era um time com cinco coordenadores né? A sessão tinha uma hora e meia mais ou menos, às vezes até passava um pouquinho.	o processo conteceu em grupo, eram cinco coordenadores. A gente tinha sessão presencial toda semana por tres meses. Só que a Coach acompanhava a gente a semana toda pelo e-mail, pelo Whatsapp, nossa [...] isso era ótimo, pois dava pra tirar dúvida, ela lembrava da tarefa, sabe? muito bom.
	g) Quais foram as ferramentas aplicadas?	Uma que eu gostei muito foi a de Feedback, Sonhos e Crenças né? Que me fez [...] nossa [...] que eu acho que eu usei bastante. Ah, teve tantas [...]	Foram muitas as ferramentas, mas uma que me marcou bastante foi “Quanto vale a sua hora?” que é a Administração do tempo! A gente precisa administrar o tempo, a agenda para que não acabe desperdiçando nosso tempo com coisas que de repente outra pessoa poderia fazer. Segunda ferramenta os Resultados Esperados né [...] que [...] que [...] em cada fase do <i>coaching</i> nós determinávamos algumas tarefas e avaliávamos os resultados semana a semana, no meu caso eu alcancei todos os meus resultados e foram muito positivos, mas já aconteceu também de eu não alcançar o resultado no prazo previsto e dedicar mais tempo pra isso.
	h) Qual ferramenta específica aprendida no processo que você utiliza com maior frequência em sua atuação?	Eu acho que mais essa questão da agenda mesmo né? Pra eu poder administrar o tempo sabe?Planejar o que eu vou fazer, ter uma programação [...] são muitos prazos [...] e eu me perdia nisso. Então, eu tenho até certo o dia pra poder mandar o e-mail, pra poder ligar pra pessoa, porque se ela não responder eu tenho que correr atrás entendeu?	A que eu mais uso no dia a dia é o feedback, também uso muito a Administração do tempo, até porque eu já gostava de ser organizado.
	i) Quais competências o coach apresentou e que foram fundamentais para os resultados do processo? Qual o papel do coach?	Nossa eu acho que [...] a gente [...] não sei [...] eu senti confiança entendeu? Eu acho que a confiança foi a principal, a gente saber que pode confiar na pessoa, que ela está ali só pra te ajudar a ser melhor [...] Fora a experiencia e o domínio que a coach mostrava.	Ah, dinamismo, coesa com as idéias, coerente com o que estava fazendo, e acima de tudo focada, eu acho que a coach focou no trabalho do grupo porque foi um <i>coaching</i> em grupo, então [...] e nas necessidades desse grupo de formação e também de desenvolvimento do grupo. Exemplo esse eram as reuniões semanais, nós nos reunimos ela dava prazo, ela focava. Ou seja interesse, ela mostrava interesse pelo trabalho que ela tava desenvolvendo com esse grupo de uma maneira focada de uma maneira coerente.

Categoria	Perguntas	Sujeito 1	Sujeito 2
C) RESULTADOS	j) Em sua percepção quais são os ganhos obtidos a partir do processo?	Olha, bastante coisa, mas acho que o principal foi acreditar mais em mim entendeu? Valorizar [...] sabe assim [...] que eu sou capaz de fazer aquilo. Então, assim eu não preciso ter medo, se eu errar, existem outras saídas. A minha relação com o diretor mudou né? Por exemplo, antes eu ia falar com ele com medo de que não aceitasse um projeto ou minha posição. Entendeu? Hoje não [...] a gente conversa, tenho coragem de me colocar, de me posicionar [...] Então, assim [...] mudou bastante principalmente essa coisa do medo.	O fato de aprender a ouvir não é só dentro da empresa né? Eu [...] eu [...] dizia a minha <i>coach</i> que isso me ajudou também no meu relacionamento pessoal com minha esposa dentro da minha casa, às vezes a gente pensa que tá ouvindo, mas não tá. Hoje eu consigo ouvi-la, consigo ver que nem sempre aquilo que eu to vendo é o melhor. E daí eu conquisto outras coisas. Minha produtividade também aumentou bastante dentro e fora da empresa, melhorou meu foco, a definição de objetivos, consigo ver mais opções no trabalho e motivar a equipe.
	k) Quais foram os principais aprendizados que você obteve com o processo?	Ah, eu acho que de novo é essa questão do medo né? De [...] de [...] acreditar no meu potencial [...] de não ter medo de errar, de fazer, eu sou capaz!	Então, o aprendizado maior que eu tive foi que eu posso confiar mais no meu grupo e com isso eu consigo administrar melhor o meu tempo, segundo desenvolvendo a competência de ouvir eu pude perceber que o grupo se desenvolve a medida que eu vou passando para eles é [...] desafios novos e além disso, o mais importante que [...] que eu acho que eu aprendi com o coaching é não ter medo, não ter medo de questionar seja a empresa, seja o grupo de [...] de alguma coisa que esteja me incomodando, cê entendeu? Se eu preciso ter um feedback negativo com ele, eu vou fazer esse feedback negativo, mesmo que ele não goste, eu acho que foi um pouco mais de confiança com o trabalho que eu [...] que eu desenvolvo.
	l) Você mudaria algo em sua participação para que o processo tivesse melhores resultados?	Ah, a única coisa que mudaria é essa questão do medo. Acho que eu ia participar mais, podia ter falado mais [...] eu sempre era a última a falar né? Então, a gente tava num grupo, as pessoas colocavam as percepções delas e eu ficava esperando [...] tinha medo de falar uma besteira, de uma reprovação dos colegas sabe? Eu acho que que eu falaria mais, discutiria mais, entendeu? Me envolveria mais no processo.	Não mudaria nada, acho que não. Relembrando a minha participação, porque eu acho que eu fui bem [...] participativo, inclusive eu tive férias e fiz questão de vir participar, eu acho que eu aproveitei muito o <i>coaching</i> e não mudaria nada também no processo que foi passado pra gente, porque me ajudou muito, porque parece que foi dentro sabe [...] parece que a <i>coach</i> sabia dos problemas que existiam aqui dentro.
	m) O coaching impactou em sua relação com a equipe? De que forma?	Mudou [...] Mudou porque, assim, eu vejo essa questão do respeito à figura do líder. Hoje me enxergam realmente como uma coordenadora antes parecia era tudo igual, todo mundo tinha funções dentro do grupo, mas não respeitavam. Agora les me buscam primeiro, não proaram mais o diretor. Sempre tive um bom relacionamento com a equipe, mas mudou porque [...] assim [...] eu acho que as pessoas me reconhecem como líder, tanto é que quando eu chego as pessoas falam: "ah, agora vc é coordenadora!"	Sim, muito. De respeito, acho que eles pensavam assim ele é o coordenador, mas é um colega. Além [...] além de ser um colega, eu sou o coordenador, aquele que se preocupa comigo, que se preocupa em desenvolver, me dar desafios, eu acabei sendo tipo assim [...] um exemplo, muitas vezes com um fator negativo: O chefe não vai gostar, o chefe está exigindo muito de mim, mas por outro lado essa exigência muito é [...] é [...] constante faz com que eles cresçam profissionalmente. Então eu acho que foi isso que eu consegui com a equipe. Eles perceberam que eu estava diferente e eu expliquei que estava fazendo <i>coaching</i> .
	n) Você observa mudanças em seu relacionamento com seus pares e superiores imediatos depois de viver o processo?	Com certeza né? Teve mudança, eu acho que o grupo nosso é um grupo muito bom, todos se envolveram, acho que todos cresceram [...] houve uma mudança. Hoje a gente é muito unido, então a gente se reúne mais [...] faz projeto junto toda semana, a gente tá junto, a gente pede opinião um ao outro com relação a projetos. Todo mundo percebe o meu crescimento [...] É legal ouvir das pessoas [...] ter esse retorno da equipe. Com o diretor também mudou bastante [...] nossa [...] a nossa relação, profissionalmente, acho que ele acredita mais no meu trabalho né? Foi um dos principais, assim, pessoa que acreditou em mim, me valorizou, aposta todo dia no meu trabalho.	Somos mais práticos né [...] com os superiores nós somos muito mais práticos, ó eu tenho essa demanda é assim, assim, assim e assado, tudo bem? Tudo bem! Não, não é assim, então muito obrigado! Agilizou o processo, sabe? Com meus pares também agilizou o processo. Com o processo de <i>coaching</i> passamos a nos reunir toda semana, antes era meio perdido, nós não sabíamos o que acontecia nos departamentos ao lado, hoje nos reunimos trazemos as demandas de cada um, e compartilhamos projetos juntos, resolvemos problemas juntos, dividimos o trabalho e com isso a gente chega em uma visão melhor do todo, e isso é maravilhoso.
	o) Quais crenças foram quebradas acerca de seu potencial ao fazer o processo?	Ah, essa questão do medo eu acho que foi quebrado. Ainda existe [...] mas eu paro aplico uma pergunta desafiadora e quebro o medo! Eu acho que eu me acomodava nos pensamentos limitantes [...] pensava que não ia dar certo e não agia, ficava parada [...] agora não, o medo não me paraliza mais. O que precisa fazer eu faço, eu chego, eu falo, eu pergunto eu corro atrás.	Eu acho que sim, muitas crenças foram, do tipo: "eu só posso ir até ali, isso não pode falar, isso depende da direção, isso eu dependo de um outro" não! Hoje eu resolvo e levo o processo resolvido para a direção, se aí não agrada, a gente senta e conversa, mas eu achava que tinha um limite, daqui eu não posso, hoje eu vou além dos limites, eu acho que [...] é [...] meu limite [...] é [...] foi ampliado, entendeu? Eu procuro levar menos problemas p quem paga pra

Categoria	Perguntas	Sujeito 1	Sujeito 2
D) LIDERANÇA	p) Você conseguiu desenvolver competências durante seu processo? Quais?	Acho que a principal competência [...] é [...] acho que é posicionamento frente à equipe, essa questão de organização eu tive que aprender a me organizar, não que eu não era organizada, mas eu tinha que saber administrar o meu tempo porque [...] eu chegava, não sabia se eu atendia o diretor, se eu fazia outras atividades, reunião de promoção [...] então, assim [...] eu tive que me organizar então, me ajudou bastante	Muitas, uma delas é a aplicação de <i>feedbacks</i> né? E eu tive o prazer de dentro do [...] dentro desse processo conhecer a [...] a ferramenta <i>feedback</i> e dentro do meu departamento, do meu grupo, fazer com que esses <i>feedbacks</i> fossem externos, assim deixando que meu grupo ficasse mais a vontade fora do ambiente da empresa pra poder conversar mesmo, pra poder falar e ali eu sentia a necessidade de cada um e dentro dessa necessidade de cada um eu propunha desafios para cada um para crescer profissionalmente e eles gostavam muito, e isso foi muito positivo e o mais importante foi ouvir as pessoas.
	q) Tratando-se da competência de liderança, qual sua percepção sobre a influência do coaching para desenvolver tal competência?	O coaching desenvolve um líder né? Porque eu não era uma líder assim [...] eu acho que hoje eu tenho capacidade pra liderar uma equipe, pra fazer projetos e sentar e executar mesmo a ação.	O <i>coaching</i> me ajudou a perceber que eu tenho que [...] além [...] eu já tinha essa percepção, mas eu acho que não desenvolvia ou tava dentro de mim e eu não enxergava, líder na minha [...] na minha percepção além de ser exemplo é também aquela pessoa que enxerga possibilidades para seu liderados, que eu quero dizer, é [...] eu consigo fazer com que [...] eu consigo desenvolver nas pessoas a vontade de crescer, então se eu enxergo em você que você tem um potencial pra ser uma chefe de reportagem, eu vou fazer de tudo para que você se desenvolva e chegue ali, então isso que eu acho que eu mais aprendi e que o <i>coaching</i> ajuda o líder a melhorar, desenvolver as pessoas.
	r) Quais foram as forças, virtudes ou talentos que descobriu em você a partir do processo?	Eu acho que essa parte da comunicação [...] eu sempre fui muito comunicativa, sempre gostei muito disso, mas assim eu ficava presa ali né.. fechada no meu mundinho, eu descobri novas coisas, por exemplo, como meu trabalho é conseguir clientes, patrocínio e tal, eu descobri uma comunicação mais estratégica entendeu? Eu dava opções pro cliente e dava certo.	Descobri o talento de ouvir a equipe é [...] de que consigo fazer isso de forma eficiente.
	s) Como você avalia sua liderança atual depois do coaching?	Hoje eu avalio tem que dar uma nota? Nossa [...] hoje eu vejo assim uma líder...eu acho que é [...] sempre tenho que melhorar umas coisas [...] muitas vezes eu me coloco no lugar do outro pra tomar umas decisões, procuro ser mais séria, entendeu? O bacana é ver o time crescendo, sabe? E me dando retorno dizendo o quanto eu cresci também. Nossa [...] é bem gratificante, mas sabe [...] eu acho que antes eu não era líder não, mas agora sou.	Ah, eu avalio que ainda tenho que melhorar, mas minha liderança já mudou muito! Hoje eu sou líder! Antigamente eu acho que eu era um coordenador e hoje eu não me vejo mais só como coordenador, me vejo mesmo numa liderança de pessoas, desenvolvendo pessoas, eu vejo que as pessoas estão melhorando a cada dia no que fazem, estão aptas a fazer outras coisas, as vezes eu fico com medo de desenvolver tanto as pessoas e perdê-las [...] mas eu acho que é por aí. Estou muito satisfeito com meu resultado, com o resultado do meu departamento na empresa e também o resultado final da empresa, que pelo que a gente tem de conhecimento tem sido muito positivo.

ANEXO A – Carta de Apresentação

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA

Taubaté, 22 de novembro de 2013**De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira****Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU****Ao: XXXX****Função: XXXX****Empresa: XXXX****Endereço: XXXX****Prezado Senhor Diretor:**

A Sra. Juliana Albuquerque Freire Melo, regularmente matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Gestão e Desenvolvimento Regional. Sua proposta de trabalho intitula-se: Coaching para executivos: método e resultados.

Tratando-se de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.S. no sentido de conceder a Sra. Juliana Albuquerque Freire Melo autorização para aplicar os instrumentos de coleta de dados na equipe que participou do processo de coaching. Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos.

Se considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa poderão ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

Atenciosamente,**Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira****Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – UNITAU**

ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Juliana Albuquerque Freire Melo- aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Marilsa de Sá Rodrigues.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação desta organização será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA: Coaching para executivos: método e resultados.

OBJETIVO: Identificar e analisar os resultados do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança dos principais executivos de uma empresa de comunicação do estado de São Paulo, sob a perspectiva dos mesmos.

PROCEDIMENTO: O instrumento a ser utilizado na pesquisa será a entrevista semiestruturada.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para dezembro de 2014, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, 22 de novembro de 2013.

ANEXO C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Juliana Albuquerque Freire Melo - aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Marilsa de Sá Rodrigues.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação sua será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Informamos ainda que pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida, a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA: Coaching para executivos: método e resultados.

OBJETIVO: Identificar, descrever e analisar o método e resultados do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança dos principais executivos de uma empresa de comunicação do estado de São Paulo, sob a perspectiva dos mesmos.

PROCEDIMENTO: realização de entrevistas.

SUA PARTICIPAÇÃO: Responder as perguntas.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para Abril de 2015, a dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

V.S. terá total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, 15 de outubro de 2014.

Prof. Orientador Marilsa de Sá Rodrigues
RG 5.440.420-4

Aluno Juliana Albuquerque Freire Melo
RG 28.600.048-9

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu _____, portador do RG nº _____, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

Taubaté, ____/____/2014

Assinatura

ANEXO D – Aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: COACHING PARA EXECUTIVOS: Metodologia, acompanhamento e resultados

Pesquisador: Juliana Albuquerque Freire Melo

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 31817813.4.0000.5501

Instituição Proponente:

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 712.593

Data da Relatoria: 04/07/2014

Apresentação do Projeto:

Projeto derivado de uma pesquisa que salvo melhor juízo já iniciou com o trabalho da pesquisadora na mesma organização.

Objetivo da Pesquisa:

Identificar, descrever e analisar os resultados do processo de coaching no desenvolvimento da competência de liderança dos principais executivos de uma empresa de comunicação do estado de São Paulo, sob a perspectiva dos mesmos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Atende as recomendações da Resolução 466/12.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Tema relevante para a área de estudo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Atende as recomendações da Resolução 466/12.

Recomendações:

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br