

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

Wellington Alves Rodrigues

AS CONTRIBUIÇÕES DO COACHING: opinião de líderes que
vivenciaram o processo

**São Caetano do Sul
2019**

WELLINGTON ALVES RODRIGUES

AS CONTRIBUIÇÕES DO COACHING: opinião de líderes que
vivenciaram o processo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva

São Caetano do Sul
2019

FICHA CATALOGRÁFICA

W142p RODRIGUES, Wellington Alves

As contribuições do coaching: opinião de líderes que vivenciaram o processo/ Wellington Alves Rodrigues. – 2019.

132 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

1. Coaching executivo. 2. Coaching para Líder. 3. Líder-Performance. I. Oliva, Eduardo de Camargo, orientador. II. Título.

CDU: 658.3

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestão do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Dissertação defendida e aprovada em 27/05/2019 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Orientador)

Prof. Dr. Antônio Carlos Gil (USCS)

Prof.^a Dra. Elza Fátima Rosa Veloso (FIA)

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, pelo apoio e amor incondicional, a cada dia, a cada ano, para que esta dissertação se tornasse uma experiência significativa de reflexão, aprendizado e mudança. Ao professor e orientador Dr. Eduardo de Camargo Oliva, pela sua experiência e excelência na mediação do processo de ensino-aprendizagem, pelas horas dedicadas de orientação e por sua humanização de perceber e fazer vir à tona o melhor de seus alunos, mesmo quando eles próprios não têm a capacidade de enxergar esse melhor.

Aos professores presentes na banca examinadora: Dr. Antônio Carlos Gil e Dra. Elza Fátima Rosa Veloso, pelas significativas contribuições realizadas que foram valiosas para o desenvolvimento deste estudo.

A todos os meus professores do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, que me concederam a oportunidade de realização deste curso e a ampliação do meu conhecimento.

A instituição educacional, aos seus gestores e funcionários que permitiram a realização da pesquisa de campo para esta dissertação.

A professora Carla Sophia, pela amizade, parceria e fundamentais contribuições durante todo o meu percurso de pesquisa.

A professora Marta Botasso, pelo auxílio na revisão, e ao Gerson Ferracini, pela tradução do abstract e formatação final.

Aos meus colegas de mestrado e doutorado: Daniela Del Lama, Fernanda Pitondo, Márcia Nogueira e Rita de Cássia Monteiro pelo carinho e zelo que tiveram comigo durante o período do mestrado, intensos dois anos.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, favoreceram a concretização deste estudo.

“O que irá acontecer quando começarmos a pensar sobre o que está certo com as pessoas ao invés de nos fixarmos no que está errado com elas?”

Donald O. Clifton

RESUMO

RODRIGUES, Wellington Alves. As contribuições do *coaching*: opinião de líderes que vivenciaram o processo. 2019.130 pg. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2019.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a opinião de líderes de uma Instituição de Ensino da cidade de São Paulo, quanto ao processo de *coaching*. O referencial teórico foi realizado através de materiais encontrados nas bases de dados da Scielo, Ebsco, Proquest, Banco de Teses e Dissertações e Google Acadêmico, entre os meses de junho de 2017 a fevereiro de 2019. Como metodologia foi utilizada a exploratória. Foram realizadas 12 sessões de treinamento *coaching* com cada um dos cinco participantes, entre os meses de setembro de 2018 a janeiro de 2019. No treinamento foram seguindo os sete passos propostos por Pliopas (2014), levantando de maneira pessoal os objetivos a serem trabalhados durante o treinamento. Foi aplicado um questionário solicitando as opiniões dos líderes antes e após o treinamento, além disso, foram analisadas as falas dos participantes com relação a suas opiniões sobre o processo. Na conclusiva, foi possível observar que todos os participantes apontaram o processo de treinamento *coaching* como eficaz na contribuição para o alcance dos objetivos profissionais e pessoais. Isso se torna importante, pois são muitos os benefícios ofertados pelo *coaching*. De acordo com Vieira (2013), eles aparecem em três níveis: no organizacional ou individual (o *coaching* poderá conduzir a uma maior reflexão e desenvolvimento profissional, psicossocial e espiritual), no nível objetivo (relacionado com a maior flexibilidade comportamental e criatividade, além da melhoria na capacidade para resolução de problemas) e o nível subjetivo (proporciona satisfação no trabalho).

Os resultados das informações coletadas por meio do treinamento *coaching* e dos depoimentos escritos indicaram visíveis avanços na melhoria dos padrões comportamentais e emocionais dos líderes após aplicação do treinamento. Outros resultados acerca dos benefícios e aprendizados do *coaching* para os participantes em foco mostram como o programa contribuiu de forma eficaz para a o aumento de performance no ambiente de trabalho, principalmente no que tange as competências de tomada de decisão, administração do tempo e gestão de equipes.

Palavras-chave: Coach. Coaching. Liderança.

ABSTRACT

RODRIGUES, Wellington Alves. As contribuições do *coaching*: opinião de líderes que vivenciaram o processo. 2019.130 pg. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2019

This paper aims to demonstrate the opinion of leaders of a teaching institution in the city of São Paulo, regarding the coaching process. The theoretical reference was made through materials found in the databases of Scielo, Ebsco, Proquest, Banco de Teses e Dissertações and Google Acadêmico, between June 2017 and February 2019. Exploratory methodology was used as methodology. Twelve training sessions were conducted with each of the 5 participants, between September 2018 and January 2019. In the training they were following the 7 training steps proposed by Pliopas (2014), personally raising the objectives to be worked during the training.

In conclusion, it was possible to observe that all the participants pointed out the coaching training process as effective in contributing to the achievement of professional and personal goals. This becomes important because there are many benefits offered by coaching. According to Vieira (2013), they appear in three levels: in the organizational or individual (the coaching can lead to a greater reflection and professional development, psychosocial and spiritual), at the objective level (related to the greater behavioral flexibility and creativity and the improvement in problem-solving skills) and the subjective level (providing job satisfaction).

The results of information collected through coaching and written testimonials indicated visible advances in improving leaders' behavioral and emotional patterns after applying training. Other results about coaching benefits and learning for focus participants show how the program has contributed effectively to increased performance in the work environment, particularly in skills of decision-making, time management, and team management.

KeyWords: Coach. Coaching. Leadership.

Lista de Figuras

Figura 1- Conceitos e definições de <i>coaching</i>	50
Figura 2- Etapas do processo de <i>coaching</i>	55
Figura 3- Perfil do pesquisador e <i>coach</i>	65

Lista de Quadros

Quadro 1- Estudos recentes sobre <i>coaching</i>	30
Quadro 2- Aspectos comportamentais do líder	40
Quadro 3- Características gerais dos Perfis 5D de líderes	41
Quadro 4- Proposta dos objetivos para as sessões de <i>coaching</i>	60
Quadro 5- Competências essenciais da gestão na Instituição estudada	71
Quadro 6- Avaliação do processo de <i>coaching</i> (ROE) – participante A	75
Quadro 7- Avaliação do processo de <i>coaching</i> (ROE) – participante B	83
Quadro 8- Avaliação do processo de <i>coaching</i> (ROE) – participante C	91
Quadro 9- Avaliação do processo de <i>coaching</i> (ROE) – participante D	100
Quadro 10- Avaliação do processo de <i>coaching</i> (ROE) – participante E	108
Quadro 11- Categorias de análise próprias da pesquisa	112

Lista de Tabelas

Tabela 1- Perfil dos líderes que vivenciaram o processo de <i>coaching</i>	62
Tabela 2- Perfil da equipe - participante A.....	68
Tabela 3- Perfil da equipe - participante B.....	79
Tabela 4- Perfil da equipe - participante C.....	87
Tabela 5- Perfil da equipe - participante D.....	95
Tabela 6- Perfil da equipe - participante E.....	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 Problema de pesquisa	29
1.2 Objetivo geral	30
1.3 Objetivos específicos	30
1.4. Justificativa	30
1.4.1 Organização do estudo	32
2 REVISÃO DE LITERATURA	34
2.1 O líder e a evolução nas organizações	34
2.1.2 Aspectos atitudinais do líder	38
2.1.3 A carreira de líder	43
2.1.4 Treinamento e capacitação de líderes	45
2.2 O <i>Coaching</i>	49
2.2.1 Aspectos conceituais	50
2.2.2 Tipos de <i>Coaching</i>	51
2.2.3 O <i>Coaching</i> Executivo e seus efeitos (<i>Leadership Coaching</i> , <i>Coaching</i> de Liderança e <i>Executive Coaching</i>)	52
2.2.4 Etapas do processo do <i>Coaching</i> Executivo e suas ferramentas	53
2.2.5 Formação do <i>Coaching</i>	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 Metodologia	58
3.2 Coleta e análise de dados	59
4- RESULTADOS E DISCUSSÕES	67
4.1 Processo de <i>coaching</i> - participante A	67
4.1.1- Primeiro contato	68
4.1.3- Entendimento do contexto organizacional	69
4.1.4- Definição dos objetivos específicos	70
4.1.5- Elaboração de um plano de ação	71
4.1.6- Execução do plano de ação	73
4.1.7- Conclusão do processo de <i>coaching</i>	74
4.2 Processo de <i>coaching</i> - participante B	78
4.2.1- Primeiro contato	79
4.2.2- Definição dos objetivos	79

4.2.3- Entendimento do contexto organizacional.....	80
4.2.4- Definição dos objetivos específicos.....	80
4.2.5- Elaboração de um plano de ação.....	81
4.2.6- Execução do plano de ação.....	81
4.2.7- Conclusão do processo de <i>coaching</i>	82
4.3 Processo de <i>coaching</i> - participante C.....	86
4.3.1- Primeiro contato.....	87
4.3.2- Definição dos objetivos.....	88
4.3.3- Entendimento do contexto organizacional.....	88
4.3.4- Definição dos objetivos específicos.....	89
4.3.5- Elaboração de um plano de ação.....	89
4.3.6- Execução do plano de ação.....	90
4.3.7- Conclusão do processo de <i>coaching</i>	91
4.4 Processo de <i>coaching</i> - participante D.....	94
4.4.1- Primeiro contato.....	95
4.4.2- Definição dos objetivos.....	95
4.4.3- Entendimento do contexto organizacional.....	96
4.4.4- Definição dos objetivos específicos.....	96
4.4.5- Elaboração de um plano de ação.....	97
4.4.6- Execução do plano de ação.....	97
4.4.7- Conclusão do processo de <i>coaching</i>	99
4.5 Processo de <i>coaching</i> - participante E.....	103
4.5.1- Primeiro contato.....	104
4.5.2- Definição dos objetivos.....	105
4.5.3- Entendimento do contexto organizacional.....	105
4.5.4- Definição dos objetivos específicos.....	106
4.5.5- Elaboração de um plano de ação.....	106
4.5.6- Execução do plano de ação.....	106
4.5.7- Conclusão do processo de <i>coaching</i>	107
4.6 Discussões dos resultados.....	111
4.6.1 Fatores indutores.....	112
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
5.1 Limitações.....	118
5.2 Indicações para estudos futuros.....	119
REFERÊNCIAS.....	120

APÊNDICES	127
ANEXOS.....	134

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica socioeconômica da sociedade contemporânea reflete diretamente na necessidade de desempenho organizacional; se por um lado as organizações passam a exigir que seus colaboradores atendam as demandas da melhor e mais rápida maneira, por outro lado, os indivíduos passam a ter consciência da necessidade de máxima eficiência (CHIARETO *et al.* 2018).

Dentro deste contexto, o líder ganha atenção especial, mesmo porque é a partir do líder, de sua capacidade de entregar resultados que as organizações mensuram sua competência. As discussões acerca da competência, em especial no sentido conceitual são apresentadas na literatura em diferentes óticas, para este estudo será adotada a concepção de Freitas Junior *et al.* (2015) onde a competência está na habilidade de aplicar o conhecimento, desenvolvimento na prática do saber desenvolvido. É um saber responsável que é reconhecido pelos outros, pois se acredita que a competência do líder está em atender as demandas necessárias de um determinado contexto.

A Revista Harvard (2011), apontou que havia certa deficiência no contexto da liderança, assinalando a necessidade de se utilizarem ferramentas capazes de subsidiar os líderes para resultados satisfatórios nas organizações. Na época, a revista Harvard apontou o *coaching* como um dos caminhos estratégicos efetivos a serem adotados pelas organizações para o treinamento e capacitação de líderes. Posteriormente, em 2017, a Federação Internacional de *coach* evidenciou o já afirmado pela revista: apenas 36% das empresas investem no treinamento, desenvolvimento e capacitação dos líderes, mesmo que o uso do *coaching* tenha sido considerado como um consenso por parte dessas empresas.

Cabe então ao líder conduzir os liderados de acordo com os objetivos da organização. Desta forma, o desempenho do líder (de forma individual) reflete diretamente os resultados organizacionais (ILES e PREECE, 2006; McCLESKEY, 2014).

Avolio *et al.* (2010) chamam a atenção de que para o desenvolvimento de liderança não é possível se encontrar uma definição global, ou ainda parâmetros globais de seu exercício, assim, o mais próximo que se pode chegar é entender que o desenvolvimento de liderança é a promoção de capacidades que possam efetivar sua atuação como líder, trazendo assim, o melhor retorno possível para a

organização, por isso, estratégias de desenvolvimento de liderança devem ser constantemente exploradas. Anteriormente, O'Flaherty e Everson (2005) defenderam que o desenvolvimento de liderança surgiu não a partir de um conceito, mas de uma necessidade das organizações em se adequarem ao contexto contemporâneo para que fossem capazes de se manterem no mercado. Quanto mais rápido o mercado e os comportamentos se modificam e evoluem mais será necessário que o líder organizacional esteja apto a lidar com sua equipe.

Entre estas estratégias, como já assinalara a revista Harvard de administração em 2011, encontra-se o *coaching* para líderes, onde o desenvolvimento sistemático de competências apresenta-se como alternativa e recurso instrumental para o desenvolvimento da liderança. Nesta estratégia, temos o *coach*, que conduz o processo em parceria com o cliente (denominado *coachee*) que recebe o *coaching* (processo).

Apesar de não ser encontrado um consenso na literatura sobre o conceito e definições do *coaching*, Rogers e Hargdon (2018) enfatizam que todas as definições estão relacionadas ao impulso do rendimento, ou ainda, o treinamento para aplicação do conhecimento em ação, seja no contexto pessoal, profissional, acadêmico ou nas relações. Dentro deste estudo será adotado os ensinamentos de O'Neil, Hopkins e Bilimoria (2015) que o *coaching* é um processo de treinamento e capacitação onde se utilizam ferramentas para a mudança de comportamentos e/ou ampliação de desempenho e competências dentro do contexto organizacional.

Brown (2008) apontou o crescente interesse pelas organizações em se apropriar-se do *coaching* executivo no desenvolvimento de líderes, como avaliar os resultados do mesmo e/ou como medir o retorno do investimento desta estratégia. No entanto O'Neil, Hopkins e Bilimoria (2015) esclarecem que o processo de *coaching* só terá sucesso se for capaz de influenciar no comportamento do líder como indivíduo. A partir do momento em que o líder se comprometa com o processo, terá resultados organizacionais satisfatórios, atuando para uma mudança de consciência, aceitação de que determinados comportamentos e concepções podem afetar seu comportamento de líder. Desta forma, embora o processo de *coaching* seja apontado como efetivo de forma geral, parece haver necessidade de que o líder *coachee* desempenhe-se durante e após o treinamento, tornando-se um líder diferenciado, e adotando os conceitos e conhecimentos vivenciados nas sessões de *coaching* em sua prática organizacional.

Para realizar a contextualização deste estudo foram realizadas buscas com as palavras-chave: *coach*, *coachee*, *coaching*, *leadership*, *leader behavior*, nos idiomas português/ inglês, durante os meses de junho de 2017 a fevereiro de 2019, periodicamente nas bases de dados da Scielo, Ebsco, Proquest, Banco de Teses e Dissertações e Google Acadêmico. Foram selecionados artigos que trouxessem conhecimento teórico e, que fossem resultados de estudos sobre comportamento de líderes, liderança, suas respectivas influências dentro da organização, bem como, estudos que trouxessem o cenário do *coaching* e, seus aspectos práticos. Foram preferenciados estudos dos últimos cinco anos, especialmente em base conceitual para este estudo. As principais lacunas encontradas nos estudos serão aprofundadas no decorrer deste desenvolvimento, mais precisamente na parte das justificativas que levaram ao desenvolvimento deste estudo.

1.1 Problema de Pesquisa

Stoszkowski e Collins (2016) apontam que embora seja evidenciado o crescente interesse de estudos científicos que busquem comprovar a eficiência do treinamento *coaching*, ainda pode-se dizer que existe uma escassez de informações e resultados nesta temática, em especial de estudos que possam servir de ferramentas de mensurações, capazes de avaliar quais as mudanças observadas após o processo, especialmente em líderes.

Esse é um dos motivos para que as mensurações e compreensões comportamentais tenham sido usadas para compreender o líder e sua capacidade de liderança (McCORMICK; BURCH, 2008), deixando espaço ainda para que os estudos se direcionem a atender a lacuna da mensuração da efetividade do processo *coaching* através de ferramentas e interações pessoais variadas.

Desta forma, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: **Quais as contribuições do processo de *coaching* na opinião de líderes?**

1.2 Objetivo Geral

Identificar e avaliar quais as principais contribuições do processo de *coaching* na opinião de líderes.

1.3 Objetivos específicos

- Descrever as técnicas utilizadas para a realização do processo de *coaching*, visando o desenvolvimento comportamental dos líderes;
- Descrever a experiência dos líderes em relação ao processo de *coaching*;
- Verificar e avaliar junto aos *coachees* as principais contribuições do processo de *coaching* após o processo.

1.4. Justificativa

A justificativa para realização deste estudo foi fundamentada nas lacunas encontradas nos estudos sobre *coaching* e liderança dos últimos cinco (5) anos. As buscas apresentaram 45 estudos, contemplando artigos e teses. Após a análise dos objetivos gerais e específicos, foram selecionados 16 estudos (artigos científicos e teses) nacionais e internacionais dedicados a discorrer sobre o *coaching* e sua atuação nas organizações, especialmente com líderes.

Quadro 1- Estudos recentes sobre *coaching*

Autor (es)	Título	Revista	Ano
Ana Luisa Vieira Pliopas	Coaching: Modo de usar.	GV Executivo	2014
Gro Ladegard; Susann Gjerde	Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership Coaching as a leadership development tool.	The Leadership Quarterly	2015
Leonice Holanda Melo, Fátima Regina Ney Matos, Diego Queiroz Machado, Liana Holanda de Melo	O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial.	Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA	2015
Deborah A. O'Neil, Margaret M. Hopkins; Diana Bilimoria	A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching.	The Journal of Applied Behavioral Science	2015
Shirley Thompson; Elaine Cox	How Coaching is Used and Understood. by Project Managers in Organizations.	Project Management Journal	2017

Ana Luisa Vieira Pliopas	Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching.	Anpad	2017
Basharat Raza; Muhammad Ali; Samiah Ahmed; Abdul Moueed	Impact of Managerial Coaching on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior: Intervening Role of Thriving at Work.	Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences	2017
Richard K. Ladyshevsky	Peer Coaching as a strategy to increase learning and development in organisational life – a perspective.	International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring	2017
Cathy Alford; Kim Cantrell	Using Coaching Skills to Lead.	Journal of Practical Consulting	2018
Muhammad Ali; Suleman Aziz Lodhi; Orangzab; Basharat Raza; Wasif Ali	Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions.	Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences	2018
Thomas E. Anderson II	Organizational Coaching: Reaffirming the Classical Perspective on Organizational Change.	Journal of Practical Consulting	2018
Vicky Block	Nova educação para entender o mundo.	GV Executivo	2018
Cynthia S. Gavin	The Impact of Leadership Development Using Coaching.	Journal of Practical Consulting	2018
Brig Gen Sandra A. Gregory; Marilyn P. Wiles	Professional Development for All Seasons: Executive Coaching Accelerates Your Leadership.	Armed Forces Comptroller	2018
Amy Olson; Sim Cheek	Leadership Coaching: A Cross-cultural Exploration.	Journal of Practical Consulting	2018
Sonya Rogers; John E. Hargadon	Coaching for Performance: The Art of Coaching Distant Professionals.	Journal of Practical Consulting	2018

Fonte: Autor (2018)

No quadro anterior foi possível observar que apenas um estudo trata-se do ano de 2014, três do ano de 2015, quatro do ano de 2017 e oito estudos do ano de 2018. Desta forma, foi possível diagnosticar que apesar de todos os estudos tratarem sobre o *coaching* e sua atuação nas organizações contemporâneas, alguns dos estudos, tais como os realizados por Thompson e Cox (2017), Raza *et al.* (2017), Gavin (2018) e Ali *et al.* (2018) demonstraram como o processo *coaching* foi

realizado na prática. Também foi possível notar que com exceção dos estudos feitos por Milaré *et al.* (2007) e Pliopas (2014) poucos deles se focaram no desdobramento acerca da conceituação e explicação do que seria o processo *coaching* quanto as suas peculiaridades. Os demais estudos apenas passam pela consideração de que *coaching* é um processo de atua para o desenvolvimento pessoal. No caso da pesquisa como o foco esteve no desenvolvimento de liderança, os estudos concomitantemente apontaram o *coaching* como sendo a prática de desenvolvimento de liderança ou gestão. Cada um dos estudos mencionados buscou uma forma de abordagem diferente para investigar sobre a efetividade do *coaching*, porém, nenhum dos estudos apresentados anteriormente no quadro 1 investigou na perspectiva da opinião do líder.

Considerando ser uma pesquisa contemporânea, a justificativa para este estudo pode ser considerada sob dois vieses: o acadêmico e o social. Quanto à justificativa acadêmica temos encontrado na temática *coaching* escassez de estudos nacionais, especialmente estudos que tenham se concentrado em promover, dentro dos rigores científicos resultados de aplicações práticas do treinamento *coaching*, os poucos estudos encontrados no contexto nacional são realizados dentro de discussões teóricas, deixando essa lacuna a ser preenchida. Nas bases de dados investigadas, os estudos nacionais, especialmente considerando os últimos cinco anos aparecem escassos. Já no contexto social, é justificado pela importância de estudos científicos que demonstrem a eficácia ou não deste treinamento, em especial devido ao número de cursos que são oferecidos e as propostas que eles trazem.

1.4.1 Organização do estudo

Desta forma, buscando atender as exigências científicas com clareza, na apresentação desta pesquisa optou-se em dividir o material em quatro partes principais. A primeira parte, a introdução aqui já realizada, trazendo as concepções gerais, objetivos e problemas que sustentam o desenvolvimento deste estudo. Já a segunda parte, trata-se da revisão de literatura. A revisão de literatura por sua vez, está subdividida em três itens. No primeiro “O líder nas organizações”, são trazidas as principais abordagens da liderança no desenvolvimento organizacional, em especial, materiais que tratem sobre os aspectos comportamentais do líder e seus

impactos na organização. Já no segundo item “*coach e coaching*” foram privilegiadas as explicações das terminologias e seus processos aplicados ao contexto organizacional e pessoal. No terceiro são demonstrados como o *coaching* tem sido utilizado para desenvolvimento de competência, seja em seu formato individual (*life*), seja em seu formato executivo (*business*). Também, são trazidos alguns estudos científicos que investigam a temática sobre diferentes ângulos. Entretanto é importante destacar que, para este trabalho, atuar-se-á a partir da perspectiva conhecida como *executive coaching*, que tem a finalidade de contribuir para o desenvolvimento de líderes e executivos nas dimensões organizacional, psicossocial e pessoal.

A terceira parte trata-se dos procedimentos metodológicos, onde são abordadas as metodologias adotadas, seja na parte teórica, seja na parte prática, além dos sujeitos, ferramentas, tratamentos de dados, enfim, todos os processos que foram utilizados na construção desta pesquisa. Na sequência são trazidos os resultados da pesquisa, organizados de forma a compreender as principais contribuições da liderança sobre os cinco líderes organizacionais que participaram deste estudo. Juntamente com os resultados foram traçadas as discussões, contrapondo os dados obtidos com os achados da literatura. Por fim, nas considerações finais foram apresentadas, além das principais contribuições, as limitações deste estudo e, proposta para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura será embasada em dois eixos principais: o líder e o *coaching*. No primeiro eixo é tratada a compreensão do líder nas instituições, observando que além do líder ter um papel estratégico para a organização, seus aspectos comportamentais podem interferir nos resultados com a gestão de pessoas. No segundo eixo, por sua vez, será observado como o *coaching* e as suas concepções de acordo com a literatura, tratam os resultados de estudos que se utilizaram desta ferramenta como forma de capacitação e treinamento de líderes.

2.1 O líder e a evolução nas organizações

A figura do líder nas organizações concretiza-se como um assunto de constantes investigações, em especial a partir da década de 80, quando o interesse por gestão de pessoas passou a incorporar o rol de pesquisa em administração (BIANCHI *et al.* 2017). No entanto, embora inúmeros estudos tenham se dedicado a investigar o 'Líder', não se chegou até o momento sobre um único conceito e definição de líder.

De acordo com Bianchi *et al.* (2017) inicialmente o conceito de líder era confundido ou associado sempre a figura do gestor (gerente), talvez devido ao fato do gerente ter despontado na literatura antes do 'líder', com base nas funções de: planejar, organizar, dirigir e controlar, já abordada na teoria clássica da administração por Fayol (1970). Porém, os estudos realizados por Milaré e Yoshida (2007), Pliopas (2014) e Ali *et al.* (2018) apontam que a área de recursos humanos logo passou a considerar no 'líder' aspectos que poderiam ultrapassar a figura do gestor.

Segundo Bianchi *et al.* (2017) para discutir o 'líder' o arcabouço teórico está associado aos estudos de liderança, porém, na sua complexidade e multidisciplinaridade. Para tanto, os autores se amparam em algumas literaturas acadêmicas, tais como Maximiano (2004), Pereira, Albuquerque Maranhão, Rezende, & Mendonça (2015), Day & Harrison (2007), Yukl (2012), Motta & Vasconcelos (2004) e Spisak, O'Brien Nicholson e Van Vugt (2015).

É impossível discorrer sobre o papel do líder e da liderança em uma empresa sem tocar no assunto ética, pois ela deve ser inerente ao líder, assim como

fundamental no exercício da liderança. Para uma boa administração da empresa, segundo Ciulla *et al.* (2018), a mesma deve prezar pela ética e não apenas pela eficácia ao se ofertar um produto, por exemplo. Dessa forma, para que os campos da ética e da liderança floresçam juntos é necessário se aderir a uma base de cunho filosófico para equilibrar e complementar a formação do líder e a formação da sua liderança.

Ciulla *et al.* (2018) elucidam que a partir da necessidade de se resolver um conflito, por exemplo, é fundamental que a eficácia e a ética caminhem juntas, pois isso revela que a empresa possui líderes capazes de exercer a liderança de forma fluida em situações tanto positivas quanto negativas. Quando essas duas coisas começam a caminhar de forma separada, os autores reiteram que há uma grande probabilidade das pessoas nas organizações e sociedades pagarem um preço por isso, pois os líderes se revelam autoritários, grosseiros e inflexíveis.

Nessa medida, há uma grande tendência dos líderes, sobretudo em situações de conflito, desapegarem-se da ética para agir de forma mais eficaz quando se precisa resolver problemas urgentes, assim, Ciulla *et al.* (2018) afirmam que em situações como essa é fundamental que os líderes busquem por um consenso para não aderir a estereótipos canônicos sobre o líder: o da arrogância, inflexibilidade e falta de empatia, dessa forma, os autores reiteram a importância de se estabelecer uma boa comunicação entre os membros da equipe para não se recair a uma imagem ruim sobre o líder que prevaleceu e foi repetida durante muitos anos nas empresas.

Partindo desta premissa é importante que, durante a capacitação de líderes, sejam ensinados as formas de se refletir sobre os mais determinados conflitos que possam surgir para se evitar repetir uma tendência negativa que se tem em relação à atuação desses profissionais, nesse sentido, Ciulla *et al.* (2018) defendem a ideia de que, por exemplo, em uma situação de capacitação de líderes, eles devem carregar algumas perguntas norteadoras para se evitar repetir uma imagem estereotípica negativa que se tem dos líderes por meio de algumas questões como: Quem sou eu? Que tipo de pessoa eu quero me tornar? Como faço para me tornar essa pessoa?

Não se trata de uma escolha entre ser um bom ou um mau líder, pois, segundo os autores, não é, necessariamente, entre o bem e o mal que se escolhe, trata-se de um processo em que se busca avaliar, de forma realista e pragmática

uma determinada situação antes de se tomar uma posição em relação a determinado conflito. É uma tendência contemporânea que busca desmistificar a imagem de um líder frio, calculista, sem empatia e que não pensa que os seus companheiros podem ser igualmente importantes em uma tomada de decisão.

O maior desafio nessa jornada de mudança de postura por parte dos líderes é o desenvolvimento de uma “autoconstituição”. De acordo com Ciulla *et al.* (2018), esse processo não é fácil porque trata-se da passagem de um sujeito vazio para uma pessoa ética que precisa abraçar a liberdade de agir dessa forma, precisa se permitir viver deste modo. Segundo esses autores, o processo envolve esses líderes a se permitirem desvincular-se das algemas que os prendem a uma tendência de liderança antiga que despreza a comunicação dos líderes com os seus apoiadores, assim, é necessária uma constante autorreflexão para se pensar em como esses colaboradores podem contribuir nesse processo de tomada de decisão de forma que eles se sintam confortáveis em participar ativamente.

Existem variadas vertentes para que os líderes exerçam, de forma responsável e empática, a sua liderança. Nesse sentido, Clifton (2019), entende que esta liderança está diretamente interligada à realidade social, dessa forma, ela deve ser praticada a partir de necessidades e problemas reais advindos dos ambientes externos à empresa, assim, todos os seus objetivos e metas devem caminhar de acordo com as demandas dos mais diversos meios e públicos.

A partir dessa responsabilidade para com a sociedade, surgem as mais diversas tendências de se liderar, contudo, para um relacionamento bom, eficaz e ético desses líderes com os seus colaboradores, é fundamental que estes sejam entusiasmados, otimistas, motivados, participativos, possuidores de espírito de equipe, bem como é necessário que saibam delegar tarefas e cobrar resultados de forma democrática e flexível. Como falamos neste tópico sobre o histórico dos líderes, durante muito tempo, houve uma tendência por parte desses profissionais a assumir uma postura centralizadora: arrogante, grosseira e individualista. Essa afirmação será trazida a todo o momento para a discussão, pois é uma tendência antiga que ainda se repete no *coaching* moderno. Pensando de forma prática essa inflexibilidade e autoridade não funciona, pois ao invés de se criar uma relação harmoniosa entre os colaboradores, ela se torna temerosa, o que não é saudável para ambas as partes, líder e liderados.

De acordo com McCleskey (2014) um dos primeiros estudos que tratam da liderança e do líder é de 1869, de Galton, o qual tratava que a liderança era uma característica nata de indivíduos extraordinários. Assim, para Galton, o líder era um indivíduo que já nascia com a habilidade de liderança. No entanto, estudos como o de Oliveira *et al.* (2015) apontam que a maioria dos líderes são feitos e não natos. Porém, concorda-se que os natos tendem a possuir mais efetividade quando adequadamente treinados.

É possível notar que apesar de não ter se chegado a um consenso quanto o indivíduo líder, muito já se estudou sobre suas características, comportamentos, influência e importância para o desenvolvimento organizacional. Porém, Malik *et al.* (2014) observaram que a falta de universalização dos conceitos de líder pode gerar significados ambíguos, por isso, a importância de adotar uma linha conceitual para explorar a temática.

Assim, se torna relevante esclarecer que o líder é o sujeito que possui a capacidade de influenciar, e capacitar outros de uma forma que contribuam para a eficiência e realização da missão. De forma similar Campos e Rueda (2018, p. 292) apontam que o líder é aquele que possui a capacidade de “ influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços, direcionados a estabelecer e a alcançar um objetivo”.

Segundo Malik *et al.* (2014), para que o exercício do líder seja eficaz é fundamental que se tenha aceitação por parte dos subordinados, pois é necessário que estes indivíduos encontrem no líder as motivações para adequarem-se as necessidades organizacionais para o crescimento e desenvolvimento (COSTA e COSTA, 2015). Além disso, é necessário que o líder reconheça suas habilidades e passem por constantes treinamentos para executarem suas funções de forma mais eficaz e adequada (OLIVEIRA *et al.* 2015).

De acordo com Bianchi, Quishida e Forone (2017) além de buscar por resultados, o líder atua como ferramenta estratégica especialmente na gestão de pessoas, no entanto, vale ressaltar que: “ O líder, então, aparece como um produto ou resultado da gestão de pessoas e não como um dos atores desse processo”(p. 52).

Embora o líder necessite de competências e características específicas que possam variar de acordo com a região e empresa que atuam, o que os estudos apontam é que a figura do líder e suas competências são essenciais como

estratégia organizacional (MARKOVIC, *et al.* 2017; MUZZIO, 2017), e suas opiniões podem ter efeitos dentro e fora da organização, especialmente após a popularização das mídias sociais (HUHN, 2018).

2.1.2 Aspectos atitudinais do líder

Dentro da busca por se encontrar variáveis do líder que possam influenciar sua capacidade de alcançar eficiência é necessário trazer à tona a questão dos aspectos comportamentais. De acordo com Pantoja Aguillar (2017) os aspectos comportamentais do líder influenciam diretamente sobre sua forma de liderar.

Malik *et al.* (2014) ao realizar o estudo no setor de indústrias, observou que o comportamento do líder está diretamente ligado a aceitação por parte dos subordinados.

Investigando as características e habilidades relacionadas à liderança organizacional em empresas prestadoras de serviços na área de seguros do estado de Minas Gerais, Santiago (2007) ponderou que o comportamento do líder está diretamente associado ao sucesso organizacional.

Os atributos essenciais e consensuais entre literatura pesquisada e líderes entrevistados são, na sua maioria, comportamentais: capacidade de dialogar; visão compartilhada; saber aprimorar o pensamento sistêmico; sentir paixão e entusiasmo pelo trabalho; crença em si mesmo (a); capacidade de relacionamento interpessoal; iniciativa constante; responsabilidade e delegar, entre outros (SANTIAGO, 2007, p. 10).

Francovich (2008) alude que o comportamento da liderança, apesar de atender a influência da cultura organizacional, estabelece um elo entre a organização e seus colaboradores, transformando-se em influenciadores, e, potencial criador e direcionador dos sentimentos entre os colaboradores e a organização.

Também considerando a cultura organizacional, Muzzio (2017) aponta sobre a importância da cultura pessoal do líder e seu alinhamento com a cultura organizacional. A cultura pessoal do líder manifestada em seu comportamento e sua forma de liderar exige do líder a “necessidade de uma gestão da criatividade que seja capaz de dotar a organização de uma atmosfera que propicie um resultado efetivo, para isso, promovendo a integração de indivíduos, a ação de líderes e a difusão de valores culturais facilitadores da criatividade” (p. 109).

De acordo com Derue *et al.* (2011) os comportamentos dos líderes tendem a explicar mais variações na eficácia da liderança do que os traços do líder, mas os resultados indicam que um modelo integrativo em que os comportamentos do líder medeiam a relação entre as características do líder e os resultados devem ser constantemente ajustados para que se consiga melhores resultados.

Rajbhandari *et al.* (2016) trouxeram um conceito utilizado na década de 60 por Likert (1967) e Stogdill (1963) e reaplicou em um estudo com líderes escolares na Finlândia. Exemplo desse fenômeno que foi aplicado, posteriormente, em outros lugares é o chamado Grid Gerencial. Foi um conceito fundado por Blake e Mouton em 1989. Esses estudos sugeriram para pensar em alguns aspectos comportamentais necessários para atender a necessidade de mudança constante que as organizações estão submetidas. Porém, o estilo de líder orientado para relações; o líder que interage com seus subordinados, se comunica de forma clara, motiva constantemente a equipe, é preferido pelos colaboradores das organizações, em especial dos colaboradores com mais tempo nas organizações. Enquanto o líder orientado para tarefas, aquelas pessoas analíticas, eficazes com burocracia, tendem a apresentar melhores resultados organizacionais quando a empresa necessita passar por transições que envolvam excesso de burocracia, como mudanças de estrutura para se adequarem em exigências de órgãos governamentais, conseguir certificados internacionais, dentre outros.

Sağnak e Kuruöz (2017) investigaram os aspectos do comportamento do líder através de uma pesquisa com 356 professores de 14 escolas do equivalente ao ensino fundamental e médio na Turquia. De acordo com o estudo, o líder com melhor visão por seus subordinados e colaboradores possuem comportamento altruísta, demonstram preocupação com o bem-estar tanto individual quanto coletivo. Assim, não apenas é importante para o resultado da organização que o líder seja aceito por seus liderados, mas também, que o processo de aceitação e, conseqüentemente melhores resultados estão diretamente relacionados a demonstração de altruísmo por parte do líder.

Silva *et al.* (2017) realizaram uma análise bibliométrica de 1988 a 2014 sobre os aspectos comportamentais da liderança na gestão de projetos. Embora o estudo aqui realizado não esteja diretamente ligado ao líder de projetos, mas sim, na liderança e no líder como um todo, os aspectos comportamentais encontrados pelos autores nesta revisão (26 anos) de produção científica se mostram relevantes e

contributivas para os objetivos deste estudo, especialmente no apontamento de que a maioria da literatura apresenta o comportamento do líder como fundamental para o sucesso de projetos, especialmente porque o comportamento do líder possui impactos diretos no clima e no desempenho de seus liderados.

No estudo de Silva *et al.* (2017) os aspectos comportamentais do líder, especificamente com relação aos padrões de comportamento e o inter-relacionamento que interferem em um projeto específico ou mesmo na própria organização, tanto de forma positiva como negativa, foram: centralidade, capacidade de relacionamento, estratégia, objetividade, motivador, comunicação, valor, aceitação por parte dos liderados, interação interpessoal. Estes padrões foram especificados no quadro a seguir:

Quadro 2- Aspectos comportamentais do líder

Comportamento	Definição	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Centralidade	Centralizar todo o processo e principais decisões dentro de seus padrões pessoais.	Total controle do setor, organização, ou projeto.	Dependência de seus subordinados/ morosidade nos resultados/ sobrecarga pessoal e comprometimento dos resultados em sua falta.
Capacidade de se relacionar	Ter capacidade de se relacionar com todos ao seu redor de forma dinâmica.	Realizando-se de forma correta pode auxiliar não só no clima organizacional, mas no respeito e aceitação do líder por parte de seus subordinados.	Realizando-se de forma errada pode comprometer os resultados, gerar rejeição por parte de seus subordinados ou ainda confusão de papéis.
Estratégia	Capacidade de adotar estratégias constantes em busca de resultados ou resolução de problemas.	Equipe voltada a resultados.	Criar uma equipe dependente e acabar se tornando centralizador.
Objetividade	Ser objetivo nas tomadas de decisões e na comunicação.	Possuir foco.	Ser inflexível.
Motivador	Capacidade de motivar seus subordinados em busca de resultados.	Manter a equipe unida e motivada.	Tendência a ser muito positivista e se distanciar da realidade.
Comunicação	Capacidade de se comunicar com clareza e transparência.	Interação interpessoal positiva.	Possuir dificuldades de lidar com problemas que necessitem de estratégia e descrição.
Aceitação por parte dos liderados	Possuir aceite (intangível) por parte de seus colaboradores.	Facilitador para exercício da liderança.	Quando não ocorre compromete todo o resultado.

Fonte: Autor, adaptado de Silva *et al.* (2017, p. 1-23).

Em outra perspectiva, Pantoja Aguillar (2017) apontou que os aspectos comportamentais do líder podem produzir um sistema de gerenciar característico

que chamou de Perfis de Líderes 5D (conceito anteriormente citado por Nosnik (2013): Líder Empreendedor; Líder Administrador-Gerente; Líder Visionário Institucional; Líder Burocrata e Líder Intolerante. Os três primeiros proporcionariam líderes voltados a resultados, ao contrário, os dois últimos trariam líderes voltados a trazerem problemas organizacionais. No quadro a seguir (3) é possível observar as características gerais dos perfis 5D conforme abordados por Pantoja Aguillar:

Quadro 3- Características gerais dos Perfis 5D de líderes de acordo Pantoja Aguillar, adaptado de Nosnik:

Perfis de Líder 5D	Características Gerais
Empreendedor (Baseado no sistema empírico-discricionário e organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> • Alia fortemente autoritarismo e inovação. • Não há conhecimento técnico em sua cultura organizacional. • Focado na figura do fundador, chefe máximo ou diretor, por sua vez. • Regulamentos baseados na capacidade e estado de espírito do líder. • Não há cultura gerencial desenvolvida. • O conhecimento administrativo e gerencial vem da experiência do líder e seus colaboradores. • Não gosta de enfrentar críticas. • A inovação supera a norma como critério de desempenho e decisão. • Mostra iniciativa, tenacidade e é muito produtivo.
Gerente-gerente (Baseado no sistema técnico de coordenação da organização)	<ul style="list-style-type: none"> • Combina equilíbrio e disciplina de processo (administrador) com complexidade e flexibilidade humana (gerente). • O organograma emerge e a organização interna é formalizada. • Políticas, procedimentos e posições são definidos. • Importante desenvolvimento de especialidades e áreas funcionais. • Risco de fragmentação interna devido a concorrência de reconhecimento, recursos, poder e status. • O poder começa a fluir em diferentes níveis da organização. • Reconhece a necessidade da experiência, conhecimento e talento dos outros. • Estrutura dinâmica, mas em busca de estabilidade e controle de gestão. • Gerencia interações verticais (hierarquia, sistemas de gerenciamento) e horizontal (especialidades, áreas funcionais). • É imposto através das pessoas e, por vezes, através da norma. • Tolerância à contradição, embora não favoreça, e profissionalização.
Líder institucional visionário (Baseado no sistema regulatório em andamento e organização)	<ul style="list-style-type: none"> • Combina o respeito pelas normas, pelo direito e pelo estado de direito (institucionalidade) com a mudança, inovação e melhoria contínua e permanente, com base em propósitos, ideais ou na utopia da organização. • É visionário e inovador. • O coletivo organizado descobre a vocação de serviço que deve a sociedade como fonte de autoaperfeiçoamento. • O núcleo ou coração ideológico é formalizado: missão, visão e valores como virtudes corporativas. • A organização mostra coerência ao tornar público seu coração ideológico. • Cultivar a coerência organizacional através da imaginação

	<p>criativa e aprendizado honesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém a disciplina para alcançar a sincronização, ambas os níveis e funções ou especialidades. • A contradição é fomentada como uma fonte de mudança e inovação. Cultura inteligente e auto exigente que gera equilíbrio e autocontrole. • Rede autorregulada complexa. • Integração e retenção de equipamentos altamente produtivos.
Burocrata (Baseado em um sistema burocrático de organização)	<ul style="list-style-type: none"> • Impõe a regra dogmaticamente e dificulta a produtividade e a criação de valor para terceiros. • A organização cresceu em número e tamanho de controles. • Aplicação discricionária do padrão com base na visão subjetiva do provedor que busca benefício pessoal. • Corrupção da relação cliente-fornecedor: serviço em troca de "alguma coisa". • Justificação do "status quo" com argumentos ideológicos que derivam de uma (suposta) defesa dos interesses da organização expressa no missão, visão e valores corporativos. • É realizado um trabalho que não gera valor para terceiros. • Orientação ao supervisor, não ao usuário. Centralização • Insensibilidade a terceiros e suas necessidades.
Intolerante (Baseado em um sistema ditatorial, organização totalitária)	<ul style="list-style-type: none"> • Impõe sua interpretação da norma e da realidade. • Pode incorrer em violência, corrupção e operar fora da lei para gerar valor. • Sistema de liderança aparentemente convencido de que é o dono da equipe. • O líder convence com ameaças veladas ou abertas. • A violência psicológica ou física é usada às vezes para pressionar terceiros para executar ações imorais ou ilegais. • A única lei válida é a interpretação dos regulamentos que o liderança para impor sua vontade. • As pessoas têm medo de denunciar esse tipo de tratamento por medo de represálias. • Existe um componente ideológico que justifica a virulência das ações. • Existe uma elite corrupta com privilégios. • Domine e submeta.

Fonte: Pantoja Aguillar (2017, p. 266-267), adaptado de Nosnik (2013, p. 43-46) - tradução própria

Todos os perfis de líderes apontados por Pantoja Aguillar (2017) são resultantes de comportamentos pessoais do líder que resultam em um estilo padronizado de liderança, que pode ser apresentado em menor ou maior grau. Assim, a junção dos estudos de Silva *et al.* (2017) e Pantoja Aguillar (2017) levam a sugerir que na medida que o líder alcança excelência no exercício e atuação como líder, conseguindo alinhar todos os seus aspectos comportamentais para obter resultados positivos e manter uma equipe alinhada com os padrões da empresa, desenvolve a capacidade de se tornar um líder autêntico (LA), Campos e Rueda (2018, p. 292) esclarecem que este tipo de líder pode ser apontado como:

[...] uma pessoa que alcançou altos níveis de autenticidade de forma a conhecer, de fato, quem ela é, quais são suas crenças e seus valores, e a agir transparentemente de acordo com eles (valores e crenças) quando

interagem com outras pessoas [...] também percebido em seus relacionamentos como alguém consciente da perspectiva própria e de outros a respeito de valores, conhecimentos e forças, bem como do contexto em que operam. Teria como características a confiança, a esperança, o otimismo, a resiliência e um alto padrão moral. Seria capaz de aprimorar o engajamento, a motivação, a satisfação e o envolvimento de seguidores, de forma a melhorar seu desempenho e resultados por meio da criação de uma identificação pessoal com o seguidor e de uma identificação social com a organização.

O líder autêntico dentro das concepções de Piza (2018, p. 37) pode ser apontado como o “novo líder” responsável por construir um espaço “para que todos os atores organizacionais possam se automotivar e se tornar autores de resultados extraordinários”. De acordo com Ruffato, Pauli e Ferrão (2017, p. 31):

Cabe ao líder buscar a criação de um ambiente propício, onde os colaboradores se sintam motivados a buscar um determinado objetivo, deste modo o líder deve fornecer meios para que as pessoas se sintam engajadas à equipe e lutem por um motivo comum a todos.

Estas características, também apontados por outros estudos no desenvolvimento desta pesquisa, tendem a ser trabalhos dentro do processo de *coaching*. É ainda no processo de *coaching* que se buscará promover no líder o autoconhecimento e o conhecimento da influência de seus comportamentos sobre sua respectiva liderança, esse aspecto é importante ressaltar porque segundo Versiani, Caeiro e Carvalho Neto (2017, p. 89): “A percepção que o líder possui sobre seu próprio estilo de liderança é, na maioria das vezes, divergente da percepção que o liderado possui sobre o líder” dificultando assim sua evolução para o que Campos e Rueda (2018) definiram como líder autêntico (LA).

2.1.3 A carreira de líder

Durante a formação da carreira de um líder, segundo Cox *et al.* (2018), as mais diversas formas de liderança devem ser introduzidas aos aprendizes, pois esses devem ter como principal objetivo o desvinculamento da tendência autoritária que prioriza apenas o poder e a influência sobre os seus subordinados. Nesse sentido, as aulas têm como principal intuito a exploração do construcionismo social, pois é por meio do conhecimento deste que os líderes atuais não se esquecerão da sua responsabilidade para com a sociedade e agirão de forma mais autêntica e maleável.

A partir dessa premissa, o líder em formação, de acordo com Cox *et al.* (2018), deve sempre apresentar proposições que atenda aos mais diversos públicos, para tanto, faz-se necessários ouvir os mais diversos colaboradores para que esses possam contribuir na tomada de decisão por parte de seus líderes, uma vez que cada um possui repertórios de mundo distintos, o que contribui e muito para que as empresas não se esqueçam do seu engajamento com as necessidades reais da sociedade no processo de elaboração e execução de projetos.

Para que a ideia não permaneça apenas na teoria, a carreira de um líder deve se solidificar por meio de alguns valores fundamentais, como, por exemplo, pela reflexão e autocrítica constantes a partir da comunicação com os seus colaboradores, uma vez que são eles quem propiciam que a empresa tenha uma maior dimensão acerca do mundo externo à ela, assim, o principal foco da carreira de um líder deve ser o desenvolvimento de uma liderança humanista, versátil, maleável, acessível e aberta a opiniões múltiplas.

Cox *et al.* (2018) atentam para o fato de que a carreira do líder deve estar, sobretudo, orientada às demandas sociais que apenas podem ser supridas a partir da observação, reflexão e análise das mais diversas vivências. É aí que entra a importância de se aderir a uma liderança mais democrática e humanista, pois é apenas ela que se concentra na importância do desenvolvimento das relações humanas e sociais no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a carreira do líder deve estar, essencialmente, calcada em uma liderança que não seja individualista, uma vez que a colaboração dos subordinados, responsáveis pelos relatos do que seria melhor, socialmente, para a empresa, é fundamental para se modernizar a atuação dos líderes nas empresas de grande, médio e pequeno porte.

Gandolfi (2018) entende que o profissional pode ser considerado como um bom líder quando este deixa de causar a sensação de temor e passa a fazer com que os seus subordinados se sintam seguros para opinar e auxiliar nas mais diversas esferas da empresa, entretanto, a sua liderança pode ser considerada como ineficaz, bem como a sua carreira, quando ele é tóxico e inflexível para os seus apoiadores.

O autor aponta que todas as realizações sociais importantes e relevantes para a reputação da empresa nunca é feita de forma individual, pois envolvem esforços complexos de grupos com objetivos em comum com o de seus líderes. Para que esse líder tenha uma carreira de sucesso, é fundamental que ele

desenvolva dons, habilidades e competências a partir do contato contínuo com os seus colaboradores, pois são eles quem darão um *feedback* acerca da postura deste líder. Gandolfi (2018) ainda reitera que a eficácia da liderança está, diretamente, ligada à forma em que um líder conduz determinado setor, quando ela prioriza as necessidades sociais da empresa, bem como quando esses profissionais transpassam uma sensação de segurança e calma para os subordinados, significa que a sua gestão é eficaz e, sobretudo, ética.

Heizemann (2018) elucida que a liderança como prática oferece uma contribuição que pode transcender setores e expandir relações, uma vez que a torna um mecanismo mais colaborativo que se desenvolve por meio da interação humana. Aderir a essa prática em um mundo tão competitivo, narcisista e individualista é fundamental para que esses laços não se desfaçam e se mantenham fiéis aos ideais democráticos da liderança de caráter humanista, pois assim trabalha de forma a garantir à interconexão e a inclusão ativa dos colaboradores com os seus líderes, uma vez que serão encarados como igualmente importantes no processo de tomada de decisão.

O autor ainda reitera que embora, atualmente, haja uma tendência maior à adesão de interações sociais caracterizadas pelo seu caráter comunicativo e democrático, muitos desses líderes acabam desistindo de transformar a sua prática em uma liderança mais maleável, dessa forma, Heizemann (2018) elucida que muitos desses profissionais acabam, mesmo hoje em dia, adotando uma postura mais autoritária e tradicional, pois há o privilégio de algumas opiniões, porém, outras acabam sendo marginalizadas e excluídas, o que fere para com o ideal da liderança humanista que preza, justamente, pelo inverso, pois acaba-se reproduzindo relações de poder convencionais que oprimem determinados grupos de subordinados.

Dessa forma, o pesquisador chama atenção para o fato de que a liderança como prática, como forma de se efetivar uma carreira de sucesso, deve se pautar em objetivos e metas que incluam opiniões diversas que devem ser criticadas e/ou aderidas a partir de uma postura mais reflexiva e democrática por parte dos líderes.

2.1.4 Treinamento e capacitação de líderes

O treinamento mais efetivo para a consolidação do líder em sua carreira deve estar, intrinsecamente, pautado em uma autopercepção. Sobre essa temática

Kuenzi *et al.* (2019) dissertam que, usualmente, líderes e subordinados estão, de forma constante, em uma situação de divergência, assim, esse líder deve estar sempre aberto a ouvir opiniões distintas, bem como deve aprender a propor acordos democráticos e maleáveis para ambas as partes.

Os autores ainda chamam atenção para o fato de que líderes que aderem de forma transparente uma postura ética, íntegra e honesta tendem a inspirar de forma mais efetiva esses subordinados a seguirem as suas ordens e conselhos, devido a atmosfera não girar em torno do medo e da humilhação que é bastante temida pelos apoiadores.

Sobre a autopercepção Kuenzi *et al.* (2019) elucidam que ela é fundamental de ser explorada no treinamento e capacitação de líderes porque é um processo que permite que esse profissional que busca o aprimoramento esteja mais sensível as tarefas que pode ou não desenvolver sem os seus colaboradores, uma vez que são eles os responsáveis por apontar os riscos ao desempenhar determinada atividade. A partir da escuta dessas opiniões, cabe ao líder desenvolver essa autopercepção para tornar a sua liderança mais efetiva e significativa não só para a empresa, mas também para a sociedade.

Um líder pode ser considerado como forte e capacitado quando ele é apontado como ético pelos seus subordinados, uma vez que será nítido o seu envolvimento emocional e profissional a partir de princípios éticos sobretudo na resolução de situações conflituosas. Essa atuação ética, de forma majoritária, causa impacto na vida tanto dos funcionários quanto da própria organização, pois esses estarão inspirados a agirem de acordo com esses princípios. Kuenzi *et al.* (2019) denominam essa atuação responsável como um processo de influência social, pois induz os outros a aprenderem a partir dessas condutas, pois são inspirados por elas para se tornarem funcionários e seres humanos melhores.

Em relação à aprendizagem social, os autores apontam que os supervisores acreditam que a sua liderança ética impulsionará os outros a agirem como tal, uma vez que, quando capacitado para agir dessa forma, instiga os outros a adotarem práticas éticas tanto na empresa quanto fora dela devido a um alto grau de admiração desses líderes que fazem parte do seu cotidiano. Uma empresa que se norteia e cria as suas pautas a partir de valores éticos inspiram não só os seus funcionários a serem mais empáticos, gentis e flexíveis, mas também quem adquire os seus produtos, uma vez que a empresa agirá de acordo com a sua

responsabilidade para com a sociedade, o que faz com que a sua reputação seja alavancada.

É fundamental no processo de treinamento e capacitação de líderes o desenvolvimento de um comportamento proativo. Para tanto, Schilpzand e Houston (2018) defendem que é necessário possuir uma mente ativa e sempre atenta a novas possibilidades, dessa forma, é bastante importante se esforçar para alcançar metas diárias para que essa proatividade não se torne comodidade (quando se opta pelo mais fácil e pelo mais barato). O desenvolvimento desta mentalidade deve ser transpassado não apenas ao líder, mas também aos seus colaboradores, para que a liderança seja eficiente).

Os pesquisadores elucidam que a capacitação da liderança é uma temática bastante contemporânea. Schilpzand e Houston (2018) reiteram em seus estudos que a capacitação da liderança envolve a delegação da autoridade a um subordinado, pois, dessa forma, ele pode tomar decisões importantes de forma democrática, maleável, flexível e versátil, assim como poderá promulgar tarefas que explorem as melhores qualidades de determinados funcionários, assim a gestão se torna eficaz de forma ética.

Esse processo de conhecimento do cargo de líder também envolve algumas iniciativas como a ação diária de forma corajosa, a busca por melhorias no ambiente de trabalho, o recrutamento de funcionários, bem como é necessário ajudar esses a se engajarem no novo local de trabalho, assim como um líder é considerado capaz quando estabelece e cumpre metas a partir de princípios democráticos para a resolução de problemas.

Os pesquisadores aludem que, durante o treinamento e capacitação de líderes, é muito perceptível que há um amplo leque de estilos de liderança para se seguir. Esses estilos estão todos dentro desses profissionais, cabe a eles escolherem um com o qual melhor se identificam, contudo, não se pode deixar de caminhar de acordo com os princípios e valores éticos. Nesse sentido, Schilpzand e Houston (2018) reiteram que existem alguns passos a serem aprendidos durante a capacitação para que esses valores não sejam perdidos.

O primeiro deles gira em torno do aprendizado e desenvolvimento de um comportamento proativo, como dissemos anteriormente, dessa forma, é necessário aprender a ativar essa mentalidade nas mais diversas situações, sejam elas mais positivas ou negativas, assim como é necessário se incentivar a proatividade

também nos empregados. A partir dessa necessidade, o primeiro passo no processo de capacitação é o fornecimento diário de prestação de contas aos servidores por meio de ações transparentes e de fácil acessibilidade. Também é importante nessa etapa o líder delegar tarefas que possam ser, verdadeiramente, desenvolvidas pelos colaboradores para que eles consigam desenvolver essa proatividade de forma ativa e responsável, pois esses funcionários se tornam mais ágeis, independentes e capacitados para auxiliar de forma mais ativa os seus líderes.

Schilpzand e Houston (2018) preveem mais algumas etapas nesse processo de treinamento e capacitação de líderes. Em segundo lugar, eles defendem que é necessário envolver esses aprendizes em situações diversas onde se reine a ambiguidade, pois é nesse processo que o seu verdadeiro eu se revela, bem como os seus valores éticos. Assim, os autores reiteram que é importante habilitar esses funcionários para que esses consigam apresentar soluções e/ou sugestões, bem como tomar decisões em situações onde muitas respostas são possíveis.

Em terceiro lugar nesse processo de amadurecimento, os pesquisadores reiteram que é importante que os funcionários aprendam a ser mais autônomos e discretos, sobretudo em momentos em que se precisam tomar decisões mais complexas para se evitar conflitos ou que um já existente tome proporções maiores, assim, é necessário que eles tenham acesso à informações diversas que os auxiliem nessa busca por autonomia.

Para concluir este tópico é necessário discorrer sobre a capacidade dinâmica que deve ser, igualmente, estimulada nesses líderes em formação ou em processo de aprimoramento. Schoemaker *et al.* (2018) aludem que não se trata de apenas mais um nome para se referir ao desenvolvimento da capacidade estratégica por parte desses aprendizes, mas sim diz respeito as capacidades dinâmicas que podem conduzir, se bem desenvolvidas, esses líderes a despertar conhecimentos e habilidades necessários para abordar as oportunidades em termos de mercado em um futuro próximo por meio do desenvolvimento de um modelo de negócio que seja viável e não fira para com os princípios e valores éticos da empresa.

Schoemaker *et al.* (2018) acreditam que as capacidades dinâmicas não estão vinculadas a uma determinada linha de negócio, uma vez que o seu principal intuito é garantir que os ideais da empresa não sejam perdidos mesmo que ela esteja inserida em um meio competitivo. Nesse sentido é uma ferramenta fundamental para que as diretrizes, objetivos e metas, sobretudo, os de cunho

sustentável, não sejam tratados de forma secundária e acessória já que causaria certo descumprimento para com sua responsabilidade social.

Sobre o papel dos líderes, Schoemaker *et al.* (2018) afirmam que eles podem ajudar suas organizações a adotar uma mentalidade orientada para o futuro, assim, todos os objetivos e metas devem estar bem-dispostos. Nesse sentido, os pesquisadores reiteram que os líderes precisam aprender a ouvir as pessoas para que possam ser considerados como “bem capacitados” ou aptos para o exercício da liderança, assim é necessário a aprimoração contínua de seu papel de líder para garantir que os valores éticos não sejam perdidos.

2.2 O Coaching

Kaiser e Hogan (2011) demonstraram que o comportamento do líder está relacionado a uma ampla gama de dimensões de personalidade, como valores, cultura, dentre outros, e, que estas associações com as dimensões pessoais podem comprometer o desempenho por meio de uma associação com comportamento excessivo. Assim, para que os líderes estejam aptos a desempenharem um papel com maior nível de efetividade faz-se necessário que eles reconheçam os aspectos de sua personalidade que possam ser desfavoráveis ao desempenho de seu papel de liderança, e, busquem ferramentas de aprimoramento.

Reconhecendo essas necessidades as empresas têm buscado constantemente o aprimoramento de seus líderes (CONLON, 2004; ILES e PREECE, 2006) sendo o processo de *coaching* indicado como um dos meios mais eficazes para esse aprimoramento (HARVARD, 2011). De acordo com Ali *et al.* (2018) a academia internacional tem demandado atenção ao *coaching* reconhecendo seus importantes resultados. De acordo com a pesquisa realizada nas bases de dados para este estudo, no Brasil esta realidade desponta ainda seja um desafio a ser encarado com estudos como este, pois ainda são escassas as pesquisas que se dedicam a trazer os resultados do *coaching*.

Assim, inicialmente será observado os aspectos conceituais do *coach* e *coaching*, além de uma breve reconstrução histórica dos primeiros apontamentos do exercício do *coaching*.

2.2.1 Aspectos conceituais

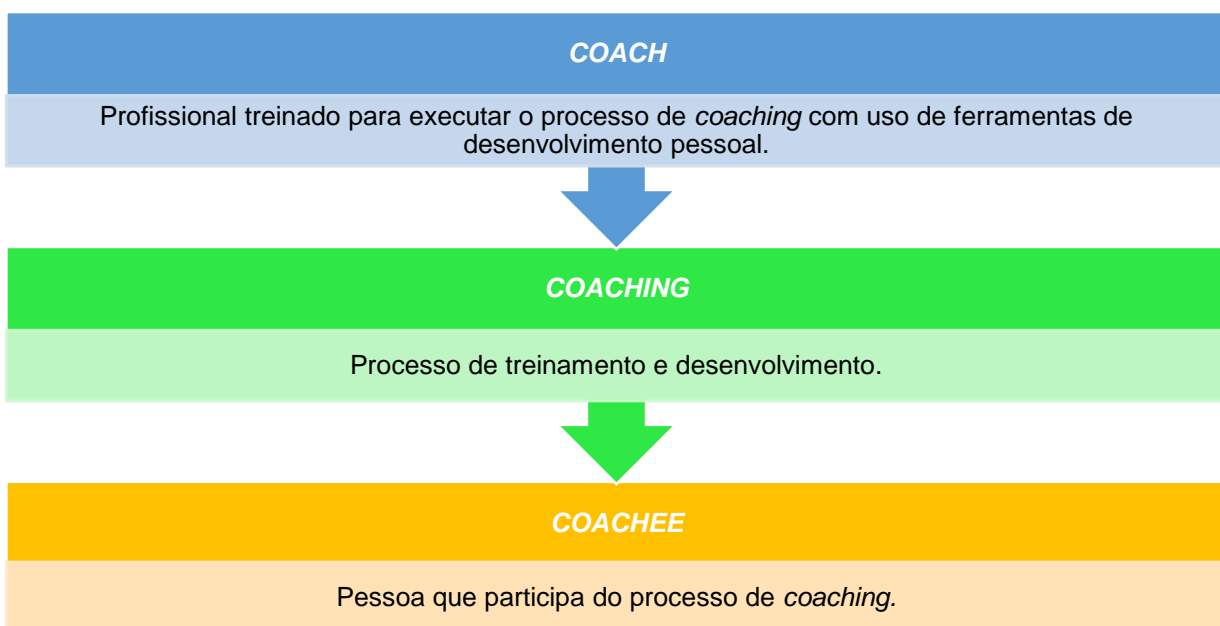
O primeiro aspecto conceitual a ser esclarecido para o desenvolvimento desta pesquisa trata-se da terminologia, *coach*, *coaching* e *coachee*.

Segundo Hendrickson, citado por Stern (2004, p. 88) e Dicionário Oxford (1997):

Etimologicamente *coaching* vem de *coach*, palavra antiga, de húngara, onde foi desenvolvida, numa pequena vila, a carruagem coberta chamada koczi, idealizada para proteger seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportados de um lugar para outro [...]. Essa palavra, ao longo da história, esteve associada ao transporte e, mais recentemente, ao esporte, em que um especialista treina e desenvolve um atleta ou uma equipe de atletas para atingir suas metas. Também é utilizada no sentido de tutorado: alguém que guia os passos de uma pessoa para que esta tenha sucesso sustentada em valores e princípios. Efetivamente, todos esses sentidos da palavra são encontrados no Dicionário Oxford (1997), em que a palavra *coach* é traduzida por “técnico, treinador, tutor”, assim como por “carruagem, ônibus” e “viagem em carro ou em carruagem”.

De acordo com Melo *et al.* (2015), no contexto contemporâneo, reconhece-se como *coach* o profissional especializado, devidamente capacitado para executar o processo de aprimoramento. O *coaching* por sua vez, é o processo realizado, enquanto o *coachee* é o indivíduo que está se beneficiando do processo. A figura 1 apresentada a seguir procura esclarecer de forma dinâmica esses conceitos:

Figura 1 – Conceitos e definições do *coaching*



Fonte: Autor, baseado em Melo *et al.* (2015, p. 25-48)

A prática de *coaching* é o processo de fornecer subsídios ferramentais de conhecimento para que as pessoas possam ser mais eficazes e aproveitar o máximo à oportunidade (FELDMAN e LANKAN, 2005). De acordo com Ali *et al.* (2018) o *coach* nada mais é que um treinador que utiliza ferramentas para treinar seu *coachee*, e daí se dá um processo de *coaching*, a partir do treinamento.

2.2.2 Tipos de *Coaching*

Segundo Feldman e Lankan (2005) a prática do *coaching* no formato que se conhece na contemporaneidade veio na percepção de que executivos precisariam de apoio externo para aumentar sua competência e resultados para a organização. Desta forma, alinhando com a visão de Ali *et al.* (2018) é um treinamento para promover desenvolvimento em campos específicos, daí a variedade de profissionais de *coach* (*coach* do amor, dinheiro, emagrecimento, liderança, espirituais) dentre outros.

Estes esclarecimentos se fazem fundamentais uma vez que no decorrer desta pesquisa apareceram essas terminologias em vários sentidos, de acordo com o emprego e contexto realizado por cada estudo. Os mais comuns são o *life coaching*, *executive coaching*, *time coaching*, *leadership coaching*, dentre outros, como já aludido anteriormente.

Barlett *et al.* (2014) explicam que a prática de *life coaching*, ou *coaching* de vida, trata-se de um processo individual que tem como objetivo tratar aspectos diversos da vida que podem comprometer seu rendimento. Os autores ainda associam o *life coaching* como ferramenta na busca pela felicidade.

Moen e Frederici (2012) explicam que o *time coaching*, é o processo de *coaching* realizado em grupo, ou ainda, o desenvolvimento de uma liderança baseada em *coaching* aonde os conhecimentos, práticas e ferramentas de *coaching* vão sendo desenvolvidas dia a dia.

De acordo com Ladegard e Gjerd (2014) o *leadership coaching*, *coaching* de liderança e *executive coaching*, são sinônimos e encontrados constantemente de forma intercalada na literatura. Este processo pode ser direcionado a gerentes, executivos, diretores e líderes em geral. O objetivo deste processo é focar no desenvolvimento profissional e das atividades como líder, sendo direcionado o processo de forma individual. De acordo com Feldman e Lankan (2005) três

elementos-chave são considerados para conceituar ou compreender o *coaching* executivo, são eles:

- a) Consiste em uma prática individual para tratar assuntos ou questões que influenciam o contexto do desempenho no trabalho;
- b) Envolve o uso de *feedback* de 360 graus sobre os pontos fortes e fracos dos executivos como ponto de partida; e
- c) Seu objetivo é melhorar a eficácia dos gerentes em suas posições atuais.

2.2.3 O *Coaching* Executivo e seus efeitos (*Leadership Coaching*, *Coaching* de Liderança e *Executive Coaching*)

Segundo Ali *et al.* (2018) nos Estados Unidos e na Europa o *coaching* voltado para o desenvolvimento de líderes tem se tornado uma ferramenta estratégica essencial para a efetivação dos resultados da organização por meio da promoção das competências do líder. Estes mesmos autores declaram que o *coaching* traz resultados positivos para a organização, e, conseqüentemente é identificado maior engajamento por parte de seus colaboradores, menor rotatividade (*turnover*) e, ainda, maior satisfação dos colaboradores com a organização.

De acordo com Kampa-kokesch e Anderson (2001, p. 93):

A expressão *coaching* de executivos é originária do mundo dos negócios no final da década de 1980 e foi usada porque *coaching* soou menos ameaçador que outros tipos de intervenção. No entanto, desde a década de 1940 a área de recursos humanos das organizações tem praticado o “desenvolvimento aconselhado” para o crescimento das pessoas de nível gerencial e lideranças seniores nas organizações de negócios, e este cada vez mais tem sido chamado de *coaching* de executivos. Os consultores iniciaram a prática do *coaching* de executivos quando ganharam acesso aos líderes de organizações.

Quanto a seus efeitos, Moen e Frederici (2012) exploraram que a liderança baseada em *coaching* ou *time coaching* favorece o desenvolvimento técnico-comportamental dos líderes. O estudo foi composto por 20 executivos e 124 gerentes de nível médio em uma empresa norueguesa. Os resultados demonstraram que os executivos que realizaram uma liderança baseada em *coaching* durante um ano possuíram maior resultados do que o do grupo experimental.

Ladegard e Gjerd (2014) realizaram um projeto exploratório sequencial de duas fases, consistindo em métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos para avaliar o *coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento de liderança. Os

resultados do grupo focal combinados com a revisão da teoria resultaram em hipóteses que ligam o *coaching* ao aumento da eficácia do papel do líder (LRE - *leader role-efficacy*) e da confiança do líder nos subordinados (LTS- *leader's trust in subordinates*). Os resultados mostraram que LRE e LTS aumentaram no grupo de *coaching*, ao contrário do grupo de controle. No mesmo estudo também foram investigadas a hipótese de que o aumento da confiança nos subordinados estaria relacionado à rigidez psicológica e às intenções de rotatividade dos subordinados.

Para Ladegard e Gjerd (2014), uma relação significativa entre o aumento do LTS e a redução das intenções de rotatividade foi encontrada. Finalmente, observou-se que o grau de comportamento do *coach* como facilitador afetou positivamente as mudanças tanto no papel-eficácia do líder quanto na confiança nos subordinados. Embora os resultados devam ser interpretados com cautela, pois a amostra é pequena, as descobertas confirmam que o *coaching* representa uma promissora ferramenta de desenvolvimento de liderança. Além disso, os resultados referentes à confiança nos subordinados representam contribuições para o desenvolvimento de uma perspectiva relacional sobre o desenvolvimento da liderança.

Boyatzis (2008) realizou um estudo utilizando o *coaching* para estimular o desenvolvimento comportamental do líder especialmente nos aspectos emocionais, observando o *coaching* como uma ferramenta importante na mudança comportamental intencional orientada a resultados. É justamente dentro desta esfera que este estudo deseja atuar. Desta forma, será demonstrado a seguir os aspectos teóricos da ferramenta que se pretende utilizar para este fim.

2.2.4 Etapas do processo do *Coaching* Executivo e suas ferramentas

Devido ao *coaching* possuir diferentes dimensões não é possível apontar uma única sequência de ferramentas utilizadas (processo sistemático) no treinamento *coaching* para líderes. Nesse sentido Ali *et al.* (2018) apontam que as ferramentas vão variar de acordo com a expertise do *coach* e dos resultados buscados pelo *coachee* e por quem contratou.

Desta forma, cabe esclarecer que embora a literatura tenha apontado resultados positivos, como pode ser observado no tópico anterior, do treinamento

coaching para líderes, não existe nenhum padrão único de treinamento a ser adotado. No entanto, a ICF (2017) aponta que o número de sessões de *coaching* deve se basear nos resultados a serem buscados, sendo o mais comum de 10 a 20 sessões. Desde que, logo o início o profissional tenha traçado uma lógica de estratégias para alcançar os objetivos inicialmente traçados. Assim, o processo de treinamento *coaching* deve ter começo, meio e fim, voltado sempre a atender uma demanda específica.

Ali *et al.* (2018) reconhecem que por conta disso, os processos de treinamentos *coaching* geralmente são implementados de acordo com os modelos oferecidos pelas empresas de treinamento. De acordo com Bloch (2018) as ferramentas de treinamento tendem a ser constantemente alteradas de acordo com as novas descobertas da ciência, como é o caso das ferramentas recentes possibilitadas pela neurociência.

Assim, caberia ao profissional *Coach* atualização e capacitação constante dentro do seu nicho de atuação (RAZA *et al.* 2017). Como já aludido, os nichos são observados de acordo com a área de especialidade, no mercado é possível encontrar *coach* espiritual, *coach* de emagrecimento, *coach* de design, *coach* de casamento, dentre outros. No caso do *coach* executivo, ou *coach* que trabalhe com líderes, os treinamentos e ferramentas utilizadas pelo *Coach* devem atender o foco comportamental, geralmente disponíveis nas áreas de psicologia, recursos humanos (ALI *et al.* 2018), neurociência (BLOCH, 2018), dentre outros que podem variar de acordo com a expertise do *coach* e do setor de atuação, como por exemplo, treinamento de *coaching* voltados a líderes da saúde que poderão necessitar de ferramentas que levem em consideração as especificidades do setor (LADYSHEWSKY, 2017; RAZA *et al.* 2017), das mudanças de cenários globais, da criação de novas ferramentas tecnológicas (MILARÉ e YOSHIDA, 2007), dentre outros.

De acordo com Ennis, Goodman e Stern (2003, p. 88):

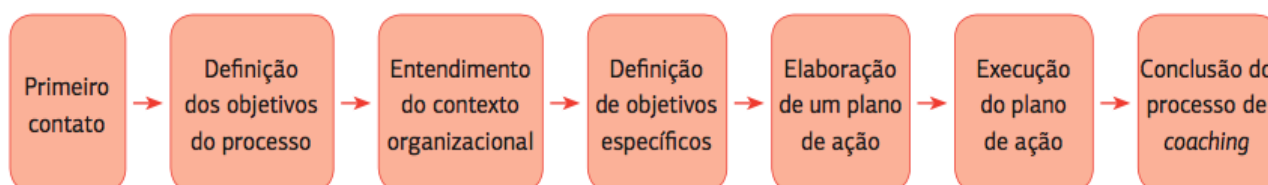
O *coaching* de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos. É conduzido por interação um a um dirigido por *feedbacks* de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo e o *Coach* trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos. Tal procedimento pode ser fornecido pelo chefe do executivo, um par, profissionais de recursos humanos (RH) de dentro da organização do executivo ou um consultor externo. Em alguns casos, um *coach* profissional

é formalmente contratado por um executivo e sua organização para trabalhar em parceria colaborativa com o executivo e outros na organização para alcançar os resultados de negócios e os objetivos de aprendizagem para o executivo.

Assim, o processo de *coaching* se inicia basicamente com o levantamento das questões a serem tratadas durante as sessões. Neste sentido, Kampa-Kokesch e Anderson (2001) esclarecem que independente das ferramentas, elas devem atuar basicamente em seis fases: construção da relação, avaliação, *feedback*, planejamento, implementação avaliação e *follow-up*.

De acordo com Pliopas (2014), as ferramentas utilizadas no treinamento *coaching* devem contemplar sete etapas:

Figura 2- Etapas do processo *coaching*



Fonte: Pliopas (2014, p. 23)

O **primeiro contato** é o momento em que há o reconhecimento do *coach* com seu *coachee*, onde são levantados as competências e os aspectos que podem ter levado a busca ou indicação do processo *coaching*.

A **definição dos objetivos do processo** pode ocorrer ainda na primeira sessão, porém, em alguns casos o reconhecimento e criação de afinidades pode se estender, sendo esses objetivos encontrados no segundo encontro. Os objetivos são delimitados a partir de algum aspecto que o *coachee* deseja resolver, ou, podem ser definidos pela instituição que contratou, no caso de se tratar de *coaching* executivo (PLIOPAS, 2014).

No entendimento do **contexto organizacional** são realizadas as observações das indicações, percepções, e do ambiente. Se o treinamento estivesse sendo feito individualmente seriam observados os ambientes frequentados pelo *coachee*. No entanto, para o *coaching* executivo é considerado a cultura e ambiente organizacional (MILARÉ e YOSHIDA, 2007).

Na **definição dos objetivos específicos** são considerados o objetivo inicial e as percepções obtidas dentro do ambiente observado, com informações de ambos

os cenários, volta-se a revisitar os objetivos e delimitá-los de acordo com as necessidades agora consideradas reais (PLIOPAS, 2014). Neste aspecto, mais uma vez é levada em consideração a capacidade do profissional *coach* para um treinamento eficaz.

Na elaboração de um **plano de ação**, o *coach* e o *coachee* vão interagir e pensarem juntos em uma forma de atuar perante determinado problema ou demanda. É necessário que se leve em consideração o empenho do *coachee* e que as metas sejam exequíveis. Geralmente são determinadas tarefas para que o *coachee* cumpra e possa ir galgando uma resolução de seus objetivos (PLIOPAS, 2014).

Na **execução do plano de ação**, são realizadas mudanças de comportamentos direcionadas, previamente recomendada pelo *coach* (PLIOPAS, 2014). Por exemplo: se o problema do *coachee* for organização do tempo, o *coach* pode recomendar que ele faça uma agenda com distribuição de suas atividades, se guie por ela e anote os resultados diários.

Por fim, na **conclusão do processo de coaching** são realizados *feedbacks* resgatando os objetivos que foram definidos e as metas das ações, sendo realizando assim, um balanço da efetividade do *coaching*, a maioria das vezes dentro da percepção do *coachee*, podendo se estender da percepção das pessoas que podem ter sido impactadas direta ou indiretamente (PLIOPAS, 2014).

Desta forma, concorda-se com Thompson e Cox (2017) que as ferramentas dentro do *coaching* executivo podem ser variáveis desde que atendem as etapas e objetivos, demonstradas acima por Milaré e Yoshida (2007) e por Pliopas (2014).

2.2.5 Formação do Coaching

A concepção deste tópico surgiu basicamente da necessidade de esclarecer de forma pormenorizada os aspectos do *coaching* quanto à sua formação, pois, por tratar-se de um estudo científico existe a necessidade de se obedecer a critérios sistemáticos que apontem sua validade como tal, deixando o mínimo de lacunas possíveis (GIL, 2008).

Desta forma, deve-se considerar que embora a literatura tenha apontado os efeitos do processo *coaching* como efetivo, não existe ao menos no Brasil a obrigatoriedade de uma formação específica para a atuação como *coach*. O que

existem são alguns cursos livres que surgem com a promessa de ensinar “como ser um *coach*”. De forma análoga poderia se dizer que o *coach* está para o caso do líder, ou seja, apesar de não haver uma formação específica, os sujeitos que ocupam determinados cargos ou se propõe na prática de auxiliar os indivíduos ao desenvolvimento pessoal e profissional tendem a ser *coach* (treinador), e devem se aprimorar constantemente para obter os melhores resultados.

Desta forma, o indivíduo pode atuar com as técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional tanto de forma individual como na aplicação de determinadas técnicas (que não são pertencentes a uma ou outra área) no tratamento com os demais. No caso dos líderes na atuação com seus subordinados em prol ao desenvolvimento deles.

Assim, o processo de *coaching* está ligado diretamente as competências pessoais de desenvolvimento humano do aplicador, e se dá basicamente em um processo onde o desenvolvimento será executado dentro das sete etapas estipuladas por Pliopas (2014), já demonstrado na figura 2.

Acredita-se que, talvez esse seja um dos grandes gargalos de se estudar o *coach* ou o processo *coaching* dentro dos parâmetros acadêmicos, pois se espera do *coach* um profissional já legitimado e independente. No entanto, essa prática de desenvolvimento e treinamento humano decorre da ação de querer desenvolver, aprimorar e treinar dentro de um processo, em qualquer área do conhecimento que um profissional se disponha a auxiliar o outro.

Dentro dos parâmetros deste estudo, o processo *coaching*, um processo de treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional tem como foco líderes, conforme será apresentado a seguir nos procedimentos metodológicos.

Observa-se então que, embora o termo *coach* ou *coaching* tenha adotado uma conotação comercial nos últimos anos, como se fosse uma profissão a parte. Este estudo trata o *coaching* em consonância com a literatura (MILARÉ e YOSHIDA, 2007; SILVA, 2012; PLIOPAS, 2014), como o fato de treinar e capacitar indivíduos, usando no processo de *coaching* basicamente sete passos que vão ao encontro para estabelecer caminhos e parâmetros para atingir determinados objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico será abordada a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo, incluindo a etapa, a demonstração da metodologia, os sujeitos, a amostra, as ferramentas e os tratamentos que serão utilizados nos dados coletados.

3.1 Metodologia

A classificação do tipo de pesquisa a ser empregada em um estudo acadêmico é um desafio que deve ser atendido com cautela e, através das fases e ferramentas utilizadas no processo de desenvolvimento da pesquisa, especialmente com base em seus objetivos gerais (GIL, 2002, p.41). De acordo com Gil (2002), as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas e explicativas. No caso deste estudo, a pesquisa será classificada como exploratória.

Essa pesquisa será exploratória. De acordo com Gil (2008, p.27):

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

A pesquisa exploratória neste caso é a mais indicada para atender o estudo acerca dos resultados do processo de *coaching* já que academicamente no Brasil possui abordagens limitadas e conceitos ainda não estão bem esclarecidos. Além disso, a pesquisa exploratória permite que o planejamento da pesquisa seja bastante flexível, possibilitando assim, amplas considerações do fato estudado (GIL, 2002, p.41).

O levantamento exploratório foi feito através de buscas com as palavras-chave: *coach*, *coachee*, *coaching*, *leadership*, *leader behavior*, nos idiomas português/ inglês, periodicamente nas bases de dados da Scielo, Ebsco, Proquest, Banco de Teses e Dissertações da Capes e Google Acadêmico. Foram selecionados artigos, teses e dissertações que trouxessem conhecimento teórico e, que fossem resultados de estudos sobre comportamento de líderes, liderança, suas respectivas influências dentro da organização, bem como, estudos que trouxessem

o cenário do *coaching* e, seus aspectos práticos. Foram preferenciados estudos dos últimos cinco anos, porém, foram incluídos estudos em outros períodos que fossem considerados ricos, especialmente em base conceitual para este estudo.

Desta forma, foi realizada uma leitura exploratória, a qual deve servir de complemento para sistematização racional do conteúdo, sendo necessário que o pesquisador conheça profundamente o assunto tratado (GIL, 2002, p.78).

De acordo com Gil (2002) após a leitura exploratória é possível elaborar um problema a ser investigado. Continuando na abordagem exploratória, é possível notar que os artigos elencados para esta pesquisa, citados anteriormente no quadro 1, entendem que para se investigar as contribuições do processo de *coaching* para a performance de líderes é necessário que esses indivíduos passem pelo processo de *coaching*.

Para isso, o pesquisador reuniu cinco líderes que se comprometeram a passar pelo processo de *coaching*. Esses líderes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento- TLCE (Apêndice A) e contrato de prestação de serviços e confidencialidade, disponível no (Apêndice B).

Os detalhes desse processo serão desmembrados na sequência deste capítulo.

3.2 Coleta e análise de dados

Em se tratando dos meios à coleta de dados para pesquisa qualitativa, buscou-se amparo bibliográfico, documental e pesquisa de campo, conforme descrito a seguir:

a) pesquisa bibliográfica: com o objetivo de realizar a fundamentação teórica da dissertação, foi realizada uma investigação sistemática nas bases de dados sobre *coaching* executivo aplicado nos contextos organizacionais de junho de 2017 a fevereiro de 2019;

b) documental: uma vez que se apoiaram como fonte documentos internos das práticas de *coaching* executivo, como a roda da vida e competências, diário de bordo, plano de desenvolvimento profissional e pessoal, o documento de expectativas do que espera que aconteça, não quer que aconteça e o que fará para contribuir, denominado contratos psicológicos do processo, entre outros presentes nos ANEXOS (A-H);

c) pesquisa de campo: coleta de dados primários por meio da mediação do processo de *coaching* aplicadas em líderes de uma Instituição Educacional localizada na cidade de São Paulo-SP no período de setembro de 2018 a janeiro de 2019.

d) compreensão dos aspectos perceptivos: aplicação do ROE (Retorno através da Expectativa), esse será a ferramenta para estimular a compreensão das contribuições do processo de *coaching*.

Seguindo essa perspectiva de entendimento sobre o fazer científico, a pesquisa exploratória seguiu as seguintes fases:

a) Primeira fase: Escolha da organização por meio de visitação. Realização de reuniões para discussões e levantamentos acerca dos objetivos a serem alcançados por meio do treinamento *coaching*. Levantamento das competências emocionais e gerenciais relacionadas ao bom êxito do líder no atendimento do objetivo. Esclarecimento para os gestores sobre a finalidade da pesquisa científica.

b) Segunda fase: Preparação do diagnóstico atual dos gestores da empresa dispostos a participar das 12 sessões de *coaching*. Aplicação da análise multidirecional ou avaliação 360° nos gestores referentes aos aspectos emocionais, habilidades gerenciais de pares e superiores. Utilização do *feedback* 3x6 qualitativo, que consiste em elencar os pontos fortes e os pontos fracos do líder por meio de sua autoavaliação.

c) Terceira fase: Instrumento de intervenção – *coaching*. Aplicação de 12 sessões, com encontros semanais, descritas no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4- Proposta dos objetivos para as sessões de *coaching*

Encontros / Sessões	Intervenções
Sessão 1	Autoanálise multidirecional competências emocionais e habilidades gerenciais (Avaliação 360°); <i>Feedback</i> 3X6 e avaliação pré- <i>coaching</i> .
Sessão 2	Responsabilidade pessoal. Filmes e leituras.
Sessão 3	Ferramentas do líder- <i>coach</i> : Gerência e liderança, método socrático, empatia, <i>rapport</i> , crenças profissionais, <i>feedback</i> e valores. Filmes e leituras.
Sessão 4	Devolutiva ou <i>feedback</i> da avaliação multidirecional e <i>feedback</i> 3X6. Sessão superação - <i>feedback</i> 3X6 (pontos fortes x pontos fracos) - Análise SWOT; Tomada de consciência de gaps das competências emocionais e gerenciais – eliminar impedimentos e resgatar recursos. Filmes e leituras.

Sessão 5	Construção do plano de desenvolvimento profissional e pessoal.
Sessão 6	Socialização do plano de ação de desenvolvimento pessoal e profissional.
Sessão 7	<i>Roadmap</i> + Ferramenta SMART para definição de objetivos.
Sessão 8	Ferramentas para o gerenciamento do tempo.
Sessão 9	Ferramentas para a comunicação assertiva.
Sessão 10	Revisitação do plano de desenvolvimento individual/realização de ajustes.
Sessão 11	Ferramentas para mediação de conflitos e desenvolvimento de equipes.
Sessão 12	Acompanhamento e checagem pelo <i>coach</i> das novas experiências. Avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais (avaliação 360°) e de aprendizado e benefícios pós- <i>coaching</i> .

Fonte: Autor, adaptado de Matta e Victória (2013, p. 440-444)

d) Quarta fase: Avaliação de aprendizado pós-*coaching*, por meio do ROE, termo em inglês para *Return on Equity*, traduzido sobre o Retorno sobre o Patrimônio ou Retorno Percebido, trata-se de um questionário que será aplicado para cada *coachee*, onde serão avaliadas suas percepções do processo. Esta ferramenta foi retirada dos estudos de Matta e Victória (2013), composta por 23 questões (Apêndice C). Essa ferramenta tem como objetivo compreender a opinião do *coachee* após o processo de *Coaching*, está dividida em quatro dimensões: I) Satisfação com as sessões de *Coaching*. Esta sessão visa investigar a opinião do *coachee* com as sessões que ele participou. II) Aprendizado – Nesta sessão o *coachee* é questionado sobre os aprendizados que foram obtidos e acumulados durante as sessões; III) Aumento de performance – É a opinião do participante com relação a sua performance após o processo de treinamento; IV) Resultados e melhorias contínuas além daquelas que foram trabalhadas durante o processo, já que acredita-se que o *coachee* adquira uma nova consciência em determinadas áreas. Na sequência será feita a análise dos resultados do *Coaching* para líderes e extração dos ensinamentos úteis para continuar a experiência e aplicá-las em programas de liderança futuras.

3.3 Sujeitos

Foram investigados cinco líderes que atuam dentro do setor educacional. Esse número de gestores foi escolhido por conveniência e acesso do pesquisador em investigar líderes organizacionais dispostos a participarem de um treinamento de

coaching por 12 semanas. Como já observado anteriormente, o treinamento do líder deve ocorrer de forma constante, não necessitando um problema para que esse treinamento possa ocorrer. Assim, a atuação do *coaching* em cada um dos entrevistados será mapeada na medida em que o processo for sendo aplicado e os objetivos traçados.

A tabela 1 registrada a seguir, contempla perfil dos participantes que vivenciaram o processo de *coaching*:

Tabela 1- Perfil dos líderes que vivenciaram o processo de *coaching*:

Empresa	Gênero		Idade			Posição ocupada		Tempo de Empresa		
	Masc.	Fem.	20-30	31-40	41-50	Ger.	Coord.	Até 5a	6 a 10a	> 11a
Nacional	1	4	1	3	1		5	2	1	2

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Os números apresentados na tabela 1 são absolutos, representando a quantidade de participantes por categoria.

Os participantes deste estudo exercem a função de Coordenadores de Negócios e Projetos em uma Unidade Educacional localizada na cidade de São Paulo-SP, sendo responsáveis pela realização de atividades administrativas, técnicas e de gestão, registradas a seguir via dados de pesquisa (2019) na descrição de atividades para o cargo:

- ✓ Realizar e acompanhar a gestão da oferta da unidade (divulgação, concorrência, inscrições, registro de interesse, confirmação dos cursos, oportunidades de negócio e cumprimento de metas financeiras, de produção e de gratuidade);
- ✓ Definir a oferta de cursos, por meio da análise do mercado e da capacidade de entrega, para atingir as metas, em conjunto a equipe da unidade;
- ✓ Avaliar a oferta para otimizar a taxa de ocupação das turmas. Efetuar ajustes na composição de vagas entre pagantes e bolsistas;
- ✓ Planejar, assessorar, subsidiar e compartilhar informações de oferta com a gerência da unidade;
- ✓ Assessorar a gerência nos processos internos relacionados à oferta e metas corporativas;

- ✓ Assessorar a gerência na tomada de decisões e na gestão da área técnica, por meio da organização das atividades e acompanhamento dos trabalhos;
- ✓ Realizar, com o coordenador administrativo, a gestão da infraestrutura para cursos, projetos e eventos que acontecem em salas de aula convencionais, laboratórios, auditório ou nos ambientes externos, articulando contatos para parcerias, feiras e visitas pedagógicas;
- ✓ Orientar a equipe de apoio no cadastro da oferta, conferir e validar;
- ✓ Analisar a quantidade de matrículas dos cursos a fim de confirmar, adiar ou cancelar ofertas planejadas;
- ✓ Coordenar a equipe de apoio no desmembramento do cronograma de aulas;
- ✓ Realizar a abertura e o encerramento dos cursos e eventos na unidade ou em espaços externos;
- ✓ Apresentar-se aos alunos como anfitrião e contato para qualquer problema ou sugestão de melhoria, fornecer informações gerais sobre a Instituição, explicar os objetivos do curso e apresentar o(s) docente(s), preferencialmente nas primeiras aulas; e
- ✓ Verificar a necessidade de novas contratações de docentes, intérpretes de libras e funcionários para o setor técnico, definir o perfil de contratação (de acordo com as normas institucionais) e solicitar a abertura da Requisição de Pessoal (RP) via sistema.

3.4 Local da Pesquisa e Instituição de Liderança

O processo de *coaching* foi realizado através de reunião semanal com média de 2 horas. Ao total foram realizadas 12 reuniões (sessões).

Estas reuniões foram realizadas na própria Instituição em que os líderes atuam, em uma sala de reunião separada e somente com a presença do *coachee* e do *coach*, os detalhes de cada reunião devem ser mantidos em sigilo para atender os parâmetros éticos de confiabilidade entre o *coach* e o *coachee*.

Todos os líderes participantes deste estudo são da mesma instituição do setor educacional. Essa instituição foi fundada na década de 1940, atua a nível nacional, sendo referência na entrega de soluções educacionais para o comércio e turismo.

Possui como visão “educar para o trabalho [...]”. Possui como valores a “Transparência, Excelência, Empreendedorismo, Autonomia, Inclusão Social, Sustentabilidade dentre outros [...]”. Demais detalhes não foram permitidos pela organização.

3.5 Ferramentas e instrumentos

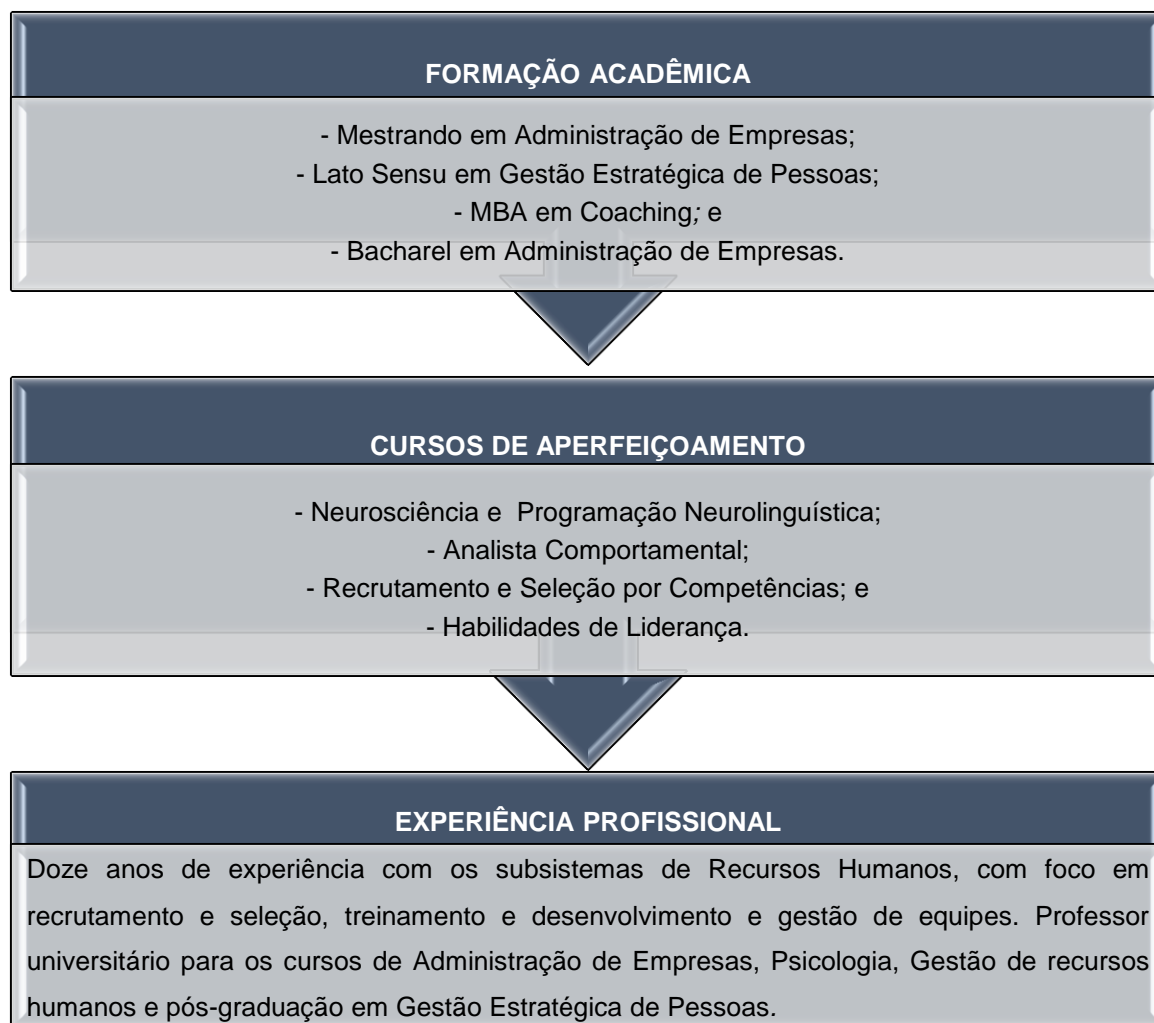
Corroborando com os estudos realizados por Milaré e Yoshida (2007), Raza *et al.* (2017), Thompson e Cox (2017), Ali *et al.* (2018) e Bloch (2018), apresentados anteriormente no capítulo 2 desta pesquisa, o processo de *coaching* seguirá basicamente sete etapas de acordo com Pliopas (2014), conforme já aludido na figura 2- Etapas do Processo *Coaching*:

1. Primeiro contato;
2. Definição dos objetivos do processo;
3. Entendimento do contexto organizacional;
4. Definição dos objetivos específicos;
5. Elaboração de um plano de ação;
6. Execução do plano; e
7. Conclusão do processo de *coaching*.

Nota-se que estas etapas não exigem a utilização de ferramentas específicas, mas apenas reconhecimento do profissional que está realizando o processo de *coaching*.

O processo foi aplicado pelo próprio pesquisador, a *expertise* profissional que o capacita, citada por Pliopas (2014), Raza *et al.* (2017), Ali *et al.* (2018) e Bloch (2018) foram obtidas através das formações acadêmicas e experiências profissionais registradas na figura 3.

Figura 3 – Perfil do pesquisador/*coach*



Fonte: Autor (2019)

3.5.1 Desmembrando o processo de *coaching*

Como já citado anteriormente não existe um número específico para as sessões de *coaching*, o que existe são passos para se alcançar os objetivos. Milaré e Yoshida (2007) propuseram que o processo de *coaching* deve atender seis momentos, enquanto Pliopas (2014) propôs sete. Para este trabalho serão consideradas sete etapas, registradas anteriormente na figura 2- Etapas do processo de *coaching*.

Com exceção do plano de ação (etapa de elaboração), cada uma dessas etapas foi realizada em uma sessão. Assim, foram realizadas 12 sessões (encontro semanal), 12 semanas. Em algumas das sessões foram utilizadas ferramentas de desenvolvimento e treinamento de acordo com o que foi sendo necessário em cada

cenário, disponíveis para consulta nos ANEXOS (A-H). Em cada uma das sessões foi designado uma tarefa para que o *coachee* realizasse.

No entanto, deve-se esclarecer que assim como apontado por Milaré e Yoshida (2007), Pliopas (2014) e Ali *et al.* (2018) não existe uma sequência específica de ferramentas que devam ser seguidas. O que vai direcionar o uso e a necessidade de ferramentas é a expertise do *coach* de acordo com a necessidade e objetivos levantados no início do processo. Sendo assim, cada reunião estabelecida de forma diferente para um *coachee* e outro.

4- RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo foi aplicado em cinco líderes de uma Unidade Educacional localizada na cidade de São Paulo-SP, entre os meses de setembro de 2018 a janeiro de 2019. Estes participantes têm faixa etária de 29 a 47 anos, sendo quatro do gênero feminino e um masculino; tempo de empresa variam de 4 a 15 anos, conforme registrado anteriormente na tabela 1- Perfil dos líderes que vivenciaram o processo de *coaching*.

Para apresentação de forma didática e, respeitando a ética e o sigilo da identidade dos participantes este estudo adotará a identificação de Participante A (PA), Participante B (PB), Participante C (PC), Participante D (PD) e Participante E (PE), nas referências a cada líder que participou do treinamento *coaching*.

Os resultados de cada processo serão apresentados de forma separada, tendo como sub tópicos os 7 passos realizados durante o treinamento de 12 semanas. Serão transcritas as observações gerais, contribuindo com a fala dos participantes.

4.1 Processo de *coaching* PA

A PA trata-se de uma profissional do gênero feminino, de 47 anos que atua como líder há 13 anos. Sua formação é na área de Letras com mestrado em Linguística.

Dentre suas funções de liderança estão:

- ✓ Treinamento, desenvolvimento e acompanhamento de professores;
- ✓ Criação e desenvolvimento de novos produtos e materiais de ensino;
- ✓ Coordenação de procedimentos pedagógicos e administrativos em instituição de ensino;
- ✓ Acompanhamento e coordenação da área de comunicação empresarial: propaganda institucional, assessoria de imprensa, relacionamento com o cliente e eventos;
- ✓ Supervisão da área de atendimento empresarial e cursos *in-company*;
- ✓ Supervisão da área de atendimento ao cliente; e
- ✓ Tradução e adaptação de textos em inglês.

Estão sob sua liderança 16 subordinados diretos, envolvendo analistas, supervisores e professores.

A tabela 2 registrada a seguir, contempla o perfil desta equipe:

Tabela 2- Perfil da equipe PA:

Empresa	Gênero		Idade			Posição ocupada			Tempo de Empresa		
	Masc.	Fem.	20-30	31-40	41-50	Anal.	Sup.	Prof.	Até 5a	6 a 10a	> 11a
Nacional	9	7	9	3	4	4	1	11	8	5	3

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Os números apresentados na tabela 2 são absolutos, representando a quantidade de participantes por categoria.

A participante A relatou que os principais desafios encontrados nesta equipe estão relacionados a concretização das atividades planejadas, administração do tempo e mediação de conflitos, aspectos estes que serão aprofundados durante o processo de *coaching*.

4.1.1- Primeiro contato

No primeiro contato foi apresentado os principais objetivos do *coaching executivo*, estrutura das sessões, tempo, levantamento das necessidades da PA relacionadas ao ambiente organizacional e pessoal, preenchimento da avaliação pré-*coaching* (Apêndice C) e alinhamento dos princípios éticos e confidencialidade (Apêndice B).

Para a PA, as mudanças pessoais e profissionais esperadas antes de iniciar o processo de *coaching* estavam atreladas às mudanças de hábitos e à melhoria no trabalho em equipe:

Estou em um momento da minha vida de rever as rotas traçadas até o momento. Estou inquieta com a realização pessoal e profissional. Trabalho muito e não tenho tempo para curtir os amigos, família, viajar. Creio que as nossas sessões de *coaching* contribuirão exponencialmente para o meu autodesenvolvimento, pois chegou a hora de pensar mais em mim, desenvolver a minha equipe e melhorar as relações interpessoais no trabalho. (Sessão 1)

A PA comprometeu-se a participar ativamente do processo de *coaching*, visando o aprimoramento de suas habilidades técnicas e comportamentais.

4.1.2- Definição dos objetivos

Como pode ser observado anteriormente, logo no primeiro contato foram citadas pela PA algumas necessidades de autodesenvolvimento no âmbito profissional e pessoal. Desta forma, executando o segundo passo indicado por Pliopas (2014), definição dos objetivos para o processo de *coaching*, o coachee (PA) traçou os objetivos que serão trabalhados durante as 12 sessões:

Espero o autodesenvolvimento nas dimensões pessoal e profissional. Os três principais objetivos são: ter mais tempo para cuidar de mim e realizar os meus projetos pessoais, desenvolver a minha equipe de trabalho, principalmente nas competências relacionadas ao planejamento e gestão do tempo e ampliar os meus recursos financeiros (tendo uma promoção no trabalho atual e/ou gerar novas oportunidade de trabalho). (2ª sessão)

Durante a terceira sessão de *coaching* foi realizado o levantamento do perfil comportamental da PA e oportunidades para o desenvolvimento/aprimoramento de novas competências que serão aplicadas em seu contexto organizacional e pessoal. Acerca deste achado, a PA relatou:

Sou uma pessoa analítica, busco evidências objetivas para validar afirmações; coloco lógica acima da emoção e às vezes isso me prejudica no relacionamento interpessoal. Consigo perceber a complexidade da realidade, sou paciente, curiosa e cética; sinto-me mais confortável com números, valores e tabelas. Sou estratégica, enxergo caminhos diferentes para realizar as coisas, antecipo as alternativas e isso me faz ganhar tempo e evitar retrabalhos; faço avaliações a partir de uma perspectiva ampla, evitando grandes riscos. Também sou competitiva, não gosto de perder, mas respeito aqueles que me derrotam; procuro possíveis vencedores por quem torcer; incentivo e inspiro as pessoas a entregarem o seu melhor; as vitórias da equipe são tão importantes quanto vitórias individuais; sou orientada a desempenho. (3ª sessão)

A PA relatou por muitas vezes durante a terceira sessão que trabalha com fatos e resultados, valoriza a eficiência e eficácia, tanto no trabalho quanto na vida pessoal, o que por vezes gera conflitos interpessoais.

4.1.3- Entendimento do contexto organizacional

A PA atua há 13 anos na organização, recebeu a primeira promoção após o quarto ano de empresa e, atua na função de Coordenadora de Negócios e Projetos

Educacionais até a presente data, fato este que segundo o relato da *coachee* a deixa desmotivada e questiona sobre a efetividade da sua forma de liderar:

Pude perceber o quanto valorizo a produtividade e resultados. Porém, preciso entender como a minha equipe enxerga isso e como poderei desenvolvê-los de forma mais saudável e positiva. Ultimamente, tenho pensado que não estou gerindo bem a minha equipe. (4ª sessão)

4.1.4- Definição dos objetivos específicos

Os objetivos específicos foram tratados em dois momentos diferentes. Na quarta sessão, foi implementado uma consciência para se pensar em objetivos com o processo de *coaching* por meio da avaliação multifuncional e Análise SWOT pessoal e profissional (ANEXO E), tendo o seguinte retorno:

O autodesenvolvimento será a chave para alavancar os meus resultados e da equipe. Favorecendo uma melhor performance e clima organizacional saudável. (4ª sessão)

Foi realizado ao longo da quarta sessão de *coaching* o exercício de demonstrar os objetivos de forma clara, auxiliando o PA na composição de seus objetivos específicos:

Trabalhar sonhos, é uma tarefa desafiadora para mim, pois penso muito em curto prazo, acho que gosto de ter controle acerca das situações. Mas costaria de listar alguns projetos que tenho para os próximos anos: I) Comprar um novo apartamento; II) Trocar de carro; III) Realizar viagens internacionais (férias - Disney); IV) Ampliar os meus recursos financeiros; V) Receber uma promoção na empresa atual para gerente de Unidade, além de desenvolver a minha equipe imediata; VI) Praticar mais atividades físicas; VII) Estar mais com a família e amigos. (4ª sessão)

No decorrer ainda da quarta sessão, o *coachee* relatou que são muitos os objetivos para se trabalhar durante as doze sessões de *coaching*. Desta forma, a PA priorizou trabalhar com o desenvolvimento da equipe imediata de trabalho, o que favorecerá o seu desenvolvimento profissional e a possibilidade de uma promoção para gerente em uma unidade Educacional. Ao levantar informações acerca das competências requeridas a um gerente de unidade, o PA relatou:

As nove competências essenciais para um gerente/coordenador requeridas pela Instituição pesquisada estão relacionadas à Prestação dos serviços em Educação, Inovação, Sustentabilidade, Tomada de decisão, Autoliderança, Liderar pessoas, Trabalho colaborativo, Comunicação e Foco em Resultados. (4ª sessão)

As competências essenciais de um gerente/coordenador na Instituição que o PA almeja receber uma promoção serão aprofundadas durante o plano de desenvolvimento pessoal e profissional (ANEXO C) na fase de Elaboração de um Plano de Ação apresentada no próximo tópico.

4.1.5- Elaboração de um plano de ação

A elaboração do plano de ação foi feita praticamente em todas as sessões, na medida que ia sendo apresentadas situações em que a participante não sabia se posicionar. No entanto, na quinta sessão o *coachee* (PA) elaborou seu plano de desenvolvimento pessoal e profissional (ANEXO C) a partir das competências essenciais requeridas para a atuação de um gerente/coordenador na Instituição de Ensino pesquisada e na sexta sessão a socialização deste documento, que em suma favoreceu a elaboração do quadro 5, registrado a seguir para descrever os comportamentos observáveis de cada competência essencial relatada pela PA anteriormente na sessão 4 e serão mediadas pelo *coach* durante as sessões 6 a 12.

Quadro 5- Competências essenciais do gerente/coordenador na Instituição pesquisada

Competências essenciais/definição	Comportamentos observáveis
<p>Prestação de Serviços em Educação: assegurar a satisfação dos clientes impactados no processo de prestação de serviços, considerando o contexto educacional, o perfil das pessoas e empresas e o ambiente presencial e digital no qual o serviço é entregue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atua com foco no cliente para gerar experiências relevantes e busca oportunidades de interação para conhecimento das suas reais necessidades e desejos. Incentiva a equipe e pares a agir da mesma forma. • Gerencia a prestação de serviços para assegurar a qualidade.
<p>Inovação: propor ideias e ações em serviços, produtos, processos e demais oportunidades com foco no cliente (interno e externo), para gerar inovações que sustentam o negócio da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca tendências, conhecimentos e experiências, internas e externas, que o inspirem a propor ideias e inovações. • Mobiliza pessoas para inovar, compartilhando as orientações institucionais.

<p>Sustentabilidade: adotar a sustentabilidade como um modo de pensar e agir, considerando os impactos a curto, médio e longo prazo nas dimensões econômica, financeira, social e ambiental para a obtenção de resultados sustentáveis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atua orientado à sustentabilidade econômica financeira da instituição, demonstrando preocupação com os recursos necessários para sustentar a sua existência no longo prazo.
<p>Tomada de decisão: analisar e selecionar alternativas apropriadas para soluções de problemas, considerando os impactos de forma sistêmica, identificando limites e riscos para subsidiar e viabilizar a tomada de decisão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e analisa situações considerando sua complexidade e compartilhando percepções com pessoas diversas para ampliar seu ponto de vista e cogitar diferentes possibilidades para tomada de decisão.
<p>Auto liderança: buscar o autoconhecimento e a autonomia no desenvolvimento pessoal e profissional, assumindo responsabilidade sobre suas escolhas, procurando o equilíbrio e o alinhamento com suas aspirações e valores pessoais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha de modo equilibrado diante dos desafios pessoais e profissionais, mesmo em situações de incertezas e pressão. • Projeta o futuro, traça e efetiva planos de desenvolvimento para atingir seus objetivos pessoais e profissionais.
<p>Liderar pessoas: liderar pessoas a modo de garantir a formação e desenvolvimento de equipes integradas e inspiradas em um propósito comum por meio de uma liderança educadora que estimula e promove um ambiente de aprendizagem organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha de modo equilibrado diante dos desafios pessoais e profissionais, mesmo em situações de incertezas e pressão. • Projeta o futuro, traça e efetiva planos de desenvolvimento para atingir seus objetivos pessoais e profissionais.
<p>Trabalho colaborativo: trabalhar de forma colaborativa, criando soluções integradas com todos os públicos com os quais se relaciona para o alcance dos objetivos comuns.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atua de maneira colaborativa e integrada com a equipe, pares e grupos de trabalho, compartilhando informações, experiências e conhecimentos, contribuindo para criações ou aprendizados coletivos.
<p>Comunicação: escutar ativamente e expressar pensamentos de forma clara e objetiva, ajustando a linguagem escrita e oral às características dos diversos públicos de modo alinhado às diretrizes, princípios valores organizacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica-se de forma clara, correta e objetiva, adequando a linguagem aos diferentes meios de comunicação. • Escuta, compreende e expressa opiniões de forma ética.
<p>Foco em Resultados: realiza as suas entregas conforme acordos e prazos estabelecidos, comprometendo-se com o planejamento e execução com excelência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece planos de ação para suas atividades com base nas diretrizes institucionais e análise do cenário atual e futuro, considerando riscos, controle e regras do negócio e do mercado.

Fonte: Dados de pesquisa (2019) – tradução da quinta sessão de *coaching*

Durante a construção do plano de desenvolvimento pessoal e profissional (ANEXO C), o PA teve a oportunidade de mapear quais as competências essenciais para o cargo de gestão estavam instaladas em sua prática profissional e aquelas que precisavam ser desenvolvidas e/ou aprimoradas.

A partir da análise das competências essenciais necessárias para a atuação do gestor na empresa estudada, para efeito da sexta sessão de *coaching*, a PA relatou duas competências instaladas e duas para desenvolvimento/aprimoramento.

Considero que as competências Prestação de Serviços em Educação e Trabalho Colaborativo estejam instaladas em minha prática diária [risos], pois estou em constante contato com os alunos dos cursos que estou coordenando para mapear as oportunidades de melhorias, estreitar o relacionamento interpessoal com os alunos e comunidade local. Uso comparações baseadas em fatos para analisar as situações educacionais, principalmente as complexas e tomar decisões mais assertivas e alinhadas com as diretrizes organizacionais. Uso comparações baseadas em fatos para analisar as situações educacionais, principalmente as complexas e tomar decisões mais assertivas e alinhadas com as diretrizes organizacionais. Já para as competências a serem aprimoradas elenco a Sustentabilidade e Inovação, pois preciso planejar e gerir o orçamento das áreas sob sua coordenação, por meio das diretrizes e relatórios institucionais, para cumprir as metas estabelecidas pela organização de forma mais efetiva. (6ª sessão)

Na execução do plano de ação registrada no tópico a seguir serão contempladas as ações realizadas pela PA com a mediação do *coach*, tendo o objetivo de desenvolver as duas competências essenciais (sustentabilidade e inovação) para aumentar a produtividade e gestão de pessoas.

4.1.6- Execução do plano de ação

Como já aludido anteriormente todo o processo de *coaching* foi realizado com metas e ações a serem executadas pela *coachee* ao longo das doze semanas.

Durante a sessão 7, a PA teve a oportunidade de construir executar o plano de ação para desenvolver as duas competências essenciais requeridas para o cargo de gerência/coordenação, utilizando as ferramentas de planejamento Roadmap e SMART (ANEXO F).

Após construir e executar o plano de ação, a PA relatou acerca da efetividade das ferramentas para o seu momento profissional atual e o quanto as sessões de *coaching* estão contribuindo para o seu autodesenvolvimento:

Fiquei impressionada com os resultados obtidos após utilizar as ferramentas Roadmap e SMART. A minha comunicação interpessoal com a equipe tem melhorado e estamos conseguindo planejar melhor as atividades da área. Intensifiquei a análise e acompanhamento dos relatórios orçamentários da empresa, contribuindo para a tomada de decisão de forma mais eficaz. (7ª sessão)

Durante as sessões 8 e 9, 10 11 foram mediadas via exposição dialogada e reflexões as temáticas referentes a gestão de tempo, comunicação assertiva, administração de conflitos, além da revisitação e ajustes do plano de

desenvolvimento pessoal e profissional da PA, tendo a utilização de ferramentas de *coaching* (ANEXOS A-H), para intensificar o processo de aprendizagem e aplicação em seu contexto organizacional.

Ainda em relação às contribuições das sessões de *coaching com as temáticas* apresentadas anteriormente, a PA relata:

Estou praticando os fundamentos da Tríade do Tempo e consegui sair no meu horário todos os dias. Priorizei-me. Consegui jantar fora, visitei algumas amigas. Estou conversando com a minha equipe para pensarmos nos processos/atividades diárias que poderão ser simplificadas. Consegui viajar este final de semana a lazer, coisa que não fazia há um bom tempo. Sinto que as coisas já estão se movimentando em minha vida. Não serei escrava das minhas urgências e circunstâncias, irei parar, refletir e rever rotas para aumentar a minha produtividade. Pois eu sou responsável pela minha realização pessoal e profissional. (8ª sessão)

Estou escutando mais a minha equipe nas últimas semanas e tenho percebido que as atividades diárias ficaram mais ágeis, a equipe está falando mais. Estou reflexiva, pois estou percebendo o quando preciso amadurecer o meu estilo de gestão para desenvolver a minha equipe e entregar melhores resultados.

Conversei com os membros da minha equipe para diagnosticar as necessidades individuais e coletivas da área que estou coordenando. Senti que houve reciprocidade. (9ª sessão)

Estou executando o plano de ação para desenvolver as duas competências essenciais de sustentabilidade e inovação diariamente. Na última semana, participei de uma reunião com a gerência e consegui propor uma melhoria nos processos institucionais que acarretará em um ganho aproximado de R\$100.000,00 ao ano e que será implementada a partir de fevereiro/2019. (10ª sessão)

Durante a mediação da sessão 11 que teve como objetivo administração de conflitos e desenvolvimento de equipes, foi identificada pela *coachee* (PA) a importância de praticar a comunicação autêntica e criar o hábito do *feedback* constante junto a equipe e pares, favorecendo o clima organizacional e as relações de trabalho. Para intensificar o desenvolvimento das competências de administração de conflitos e desenvolvimento de equipes foi utilizada a ferramenta de *coaching* Mediação de conflitos e desenvolvimento de equipes (ANEXO H).

4.1.7- Conclusão do processo de *coaching*

A percepção geral das 12 semanas na fala da *coachee* (PA) demonstrou bastante entusiasmo e satisfação em vivenciar o processo de *coaching*, conforme relato:

Essas 12 semanas foram intensas e muito produtivas, ao comparar a avaliação realizada ao início do processo de *coaching* e a pós realizada hoje, fiquei surpresa com as descobertas do meu eu, adequação dos comportamentos para melhorar a minha relação de trabalho com a equipe, pares e superiores. Sou grata a você que conduziu esse processo com maestria e a Instituição por disponibilizar às 2 horas semanais para o meu autodesenvolvimento. (12ª sessão)

Além disso, os resultados do ROE na opinião da participante A evidenciou questões pontuais, conforme é possível demonstrar no quadro 6:

Quadro 6- Avaliação do processo de *coaching* PA

	De 0 a 10, avalie os resultados que você vem obtendo nos itens a seguir (coluna Pré). No final do processo de <i>coaching</i> , avalie os resultados que você passou a obter nesses itens (coluna Pós).	Qual a sua nota? (0-10)	Qual a sua nota? (0-10)
	Exemplos de focos para autoavaliação	Pré 03/09/2018	Pós 07/01/2019
1	Identificação e formulação de objetivos alinhados com propósitos e prioridades Até que ponto eu consigo identificar e formular claramente os meus objetivos; identificar meus propósitos e prioridades e alinhá-los com meus objetivos?	6	10
2	Identificação de estratégias e elaboração de um plano de ação para atingir objetivos Até que ponto eu consigo identificar as ações necessárias para atingir meus objetivos e organizá-los em um plano de ação viável e eficaz?	5	8
3	Colocar planos em ação e executá-los até o fim De que modo eu avalio minha persistência e perseverança? Eu sigo meus planos até o fim?	4	7
4	Atingir objetivos Eu costumo atingir os objetivos que tracei para mim? Costumo perseguir-los com foco e comprometimento?	5	8
5	Identificação e superação de bloqueios que o impedem de usar todo o seu potencial Até que ponto eu sou consciente de meu verdadeiro potencial? Consigo identificar e superar bloqueios que me impedem de usá-lo plenamente?	6	10
6	Administração do tempo Tenho tempo para fazer tudo o que preciso sem me estressar? Tenho tempo para perseguir meus objetivos e prioridades? Consigo equilibrar minha vida pessoal e profissional.	4	9
7	Controle e redução do stress Estou consciente de meu nível de stress e de como ele afeta negativamente minha vida e minha performance? Conheço as causas de meu stress e atuo para reduzi-las ou eliminá-las? Conheço e utilizo atividades e estratégias de controle de stress?	6	9

8	Lidar com suas próprias emoções e com as dos outros Estou consciente de minhas próprias emoções e do modo como elas afetam meu comportamento? Sei administrar minhas emoções? Compreendo as emoções de outras pessoas e sei como lidar com elas?	7	9
9	Relacionamentos pessoais Estou satisfeito com meus relacionamentos pessoais? Sei construir relacionamentos pessoais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos pessoais.	5	8
10	Relacionamentos profissionais Estou satisfeito com meus relacionamentos profissionais? Sei construir relacionamentos profissionais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos profissionais?	7	10
11	Comunicação Entendo a importância da comunicação em minha vida? Consigo me comunicar com clareza e objetividade? Sou capaz de me fazer entender quando me comunico? Sei usar a comunicação para obter apoio, administrar conflitos e atingir meus objetivos?	6	9
12	Assertividade Sou capaz de dizer não sem criar confrontos e conflitos desnecessários? Consigo expressar claramente o que penso e sinto? Sinto confiança e convicção quando me expresso? Consigo me expressar com objetividade quando me sinto desrespeitado ou quando algo me desagrada?	5	10
13	Energia e motivação para agir Costumo me sentir energizado e motivado com frequência, ou é cada vez mais difícil encontrar energia e motivação? Ultimamente, como eu avaliaria meu grau de energia e motivação para superar dificuldades, realizar minhas atividades diárias e atingir meus objetivos?	6	10
14	Encontrar e manter o foco e o direcionamento Sei exatamente que direção estou seguindo e por quê? Consigo manter o foco no que estou fazendo e não perder o senso de direcionamento?	6	10
15	Tomada de decisões Consigo entender clara e rapidamente a decisão que tenho de tomar e o objetivo que busco atingir com isso? Sou capaz de encontrar e de analisar diferentes opções e cursos de ação, mesmo sob pressão? Percebo e avalio as consequências de cada decisão antes de tomá-la?	7	9
16	Desenvolvimento pessoal Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento pessoal? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento pessoal de modo sistemático e planejado?	4	9
17	Desenvolvimento profissional Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento profissional? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento profissional de modo sistemático e planejado?	6	8
18	Progresso financeiro Estou satisfeito com meu progresso financeiro? Costumo estabelecer metas financeiras, planejar e atingir essas metas? Tenho total controle de meu orçamento pessoal e familiar? Costumo obter um saldo mensal positivo, isto é, ganhar mais do que gasto?	3	6
19	Mudança de hábitos e comportamentos negativos ou improdutivos Sou capaz de identificar e reconhecer os hábitos e comportamentos que não estão produzindo bons resultados em minha vida? Entendo suas consequências negativas e aceito a responsabilidade de mudá-los?	6	9

20	Autoestima e autoconfiança Acredito em mim mesmo? Confio em minha capacidade e em meu potencial? Tenho uma imagem positiva de mim mesmo? Consigo manter a fé em mim mesmo, inclusive quando estou sob pressão ou enfrento dificuldades e oposição? Sei identificar e utilizar meus pontos fortes?	6	10
21	Saúde, bem-estar e qualidade de vida Eu realmente compreendo a importância da saúde e do bem-estar? Busco manter uma alimentação saudável e me exercito regularmente? Realizo atividades que promovam o meu bem-estar? Estou satisfeito com minha qualidade de vida? Ajo concreta e continuamente para melhorar minha saúde mental, emocional, física e psicológica?	5	8
22	Iniciativa e proatividade Costumo fazer mais do que é pedido? Ofereço novas ideias e realizo ações para promover melhorias, mesmo sem ser solicitado? Sinto-me suficientemente confiante para usar o que tenho de melhor e contribuir ativamente para buscar e implantar soluções, gerar melhorias e aumentar resultados? Demonstro espírito de liderança?	7	9
23	Resolução de problemas e administração de conflitos Ajo rapidamente para resolver problemas? Acumulo problemas, ou sei como delegar o que deve ser delegado? Sinto que estou sempre às voltas com os mesmos problemas e conflitos, ou consigo encontrar soluções eficazes e novas opções? Conheço e utilizo técnicas de resolução de problemas e administração de conflitos?	5	9

Fonte: Autor, com base em Matta e Victoria (2013, p. 224-225)

É possível observar que o processo de treinamento elevou a capacidade de questões pessoais e profissionais de 2 a 5 pontos na opinião da entrevistada (PA), sendo na visão desta participante um treinamento benéfico para as dimensões pessoal e profissional.

A participante A demonstrou o interesse pelo treinamento *coaching* já na primeira sessão, pois gosta de aprender com outras pessoas. Durante as sessões foi receptiva e aberta ao diálogo, facilitando o processo de reflexão-ação. A participante A trabalha duro para atingir seus objetivos, mas nunca hesita em dar crédito a quem merece.

Como uma pessoa detalhista, a qualidade é importante para ela em seu trabalho e vida pessoal. Ela é um tanto perfeccionista e não se contenta com o trabalho mal feito ou atalhos.

Tem um forte senso de certo e errado, com os valores que consideram importantes. Ela tem o desejo de ser boa e fazer a coisa certa. Embora essas sejam características admiráveis, ela tem uma tendência a querer tudo certo, às vezes prejudicando suas interações interpessoais. Busca controlar suas emoções e mantém a compostura, mas durante as sessões de *coaching* foi possível perceber o quanto as emoções e crenças limitantes dificultavam o seu progresso.

Evitar o caos e os problemas é muito importante para a participante A, em algumas circunstâncias, pode optar por não fazer nada em vez de enfrentar o problema, todavia durante os encontros, ela foi percebendo que os problemas sempre existirão, o desafio é criar estratégias para mediá-los.

A cada sessão de *coaching* foi possível perceber a satisfação da PA em conseguir administrar melhor o seu tempo, realizando uma gestão de equipe mais eficaz, saindo da sua zona de conforto e criando novas conexões no trabalho e vida pessoal.

Pelo processo de *coaching* realizado ao longo das 12 semanas foi possível deferir pelo relato da participante que as competências essenciais mapeadas para desenvolvimento estão sendo alcançadas, sendo motivo de grande alegria pela PA.

4.2 Processo de *coaching* PB

A PB trata-se de uma profissional do gênero feminino com 39 anos de idade que atua como líder há 11 anos. Sua formação é em Letras com pós graduação em Psicopedagogia.

Dentre suas funções de liderança estão:

- ✓ Assessorar a gerência na tomada de decisões e na gestão da área técnica, por meio da organização das atividades e acompanhamento dos trabalhos;
- ✓ Realizar, com o coordenador administrativo, a gestão da infraestrutura para cursos, projetos e eventos que acontecem em salas de aula convencionais, laboratórios, auditório ou nos ambientes externos, articulando contatos para parcerias, feiras e visitas pedagógicas;
- ✓ Orientar a equipe de apoio no cadastro da oferta, conferir e validar;
- ✓ Analisar a quantidade de matrículas dos cursos a fim de confirmar, adiar ou cancelar ofertas planejadas;
- ✓ Coordenar a equipe de apoio no desmembramento do cronograma de aulas;
- ✓ Realizar a abertura e o encerramento dos cursos e eventos na unidade ou em espaços externos.

Estão sob sua liderança 14 subordinados diretos, envolvendo analistas, supervisores e professores.

A tabela 3 registrada a seguir, contempla o perfil desta equipe:

Tabela 3- Perfil da equipe PB:

Empresa	Gênero		Idade			Posição ocupada			Tempo de Empresa		
	Masc.	Fem.	20-30	31-40	41-50	Anal.	Sup.	Prof.	Até 5ª	6 a 10a	> 11a
Nacional	10	4	6	5	3	4	1	9	10	3	1

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Os números apresentados na tabela 3 são absolutos, representando a quantidade de participantes por categoria.

A participante B relatou que os principais desafios encontrados nesta equipe estão relacionados aos relacionamentos interpessoais, identificação e superação de bloqueios emocionais, gerando afastamentos dos liderados, resolução de problemas e administração de conflitos, aspectos estes que serão aprofundados durante o processo de *coaching*.

4.2.1- Primeiro contato

No primeiro contato foi apresentado os principais objetivos do *coaching executivo*, estrutura das sessões, tempo, levantamento das necessidades da PB relacionadas ao ambiente organizacional e pessoal, preenchimento da avaliação pré-*coaching* (Apêndice C) e alinhamento dos princípios éticos e confidencialidade (Apêndice B).

Para a PB, as mudanças pessoais e profissionais esperadas antes de iniciar o processo de *coaching* estavam atreladas às mudanças de hábitos relacionadas a qualidade de vida e novos desafios profissionais:

Preciso realizar atividades físicas, a semana é tão intensa que não tenho energia. Casa, trabalho, filhos. Preciso ganhar mais autoconfiança, explorar mais o meu potencial... Tenho a necessidade de ampliar os meus recursos financeiros, pleitear uma promoção, mudança de área, enfim. Do jeito que está não dá mais para ficar... Relacionamentos: tenho ficado muito tempo fora de casa, isso tem prejudicado os meus relacionamentos familiares e amigos. (Sessão 1)

4.2.2- Definição dos objetivos

Logo na primeira sessão os objetivos gerais começaram a vir à tona. Essa participante tinha muitas ambições profissionais e particulares, porém, se perdia na

execução de suas metas e, condução das suas prioridades. No entanto, com o incentivo a pensar em seus objetivos os resultados começaram a se destacar:

Tenho muitas áreas a serem trabalhadas, mas, seleciono para este processo o meu desenvolvimento profissional, em especial os recursos financeiros [...]. Estou no momento ideal para passar por esse treinamento de *coaching*. Preciso ganhar mais confiança para agir. A empresa que trabalho é muito boa, porém preciso aprender a me posicionar melhor com os pares, diretoria e subordinados. (Sessão 2)

4.2.3- Entendimento do contexto organizacional

A participante B mesmo como líder relatava dificuldade de comunicação com a equipe e, conseqüentemente, rendimento de seus subordinados. Era trazido constantemente um ambiente com muito desperdício de tempo. Após a reflexão sobre os pontos fortes e fracos da PB alguns aspectos de sua atuação como líder que precisavam ser trabalhados para seu melhor desempenho vieram a tona:

Ter planos para aumentar a minha remuneração mensal em 50% em 2019. Ser reconhecida na empresa x com uma promoção. Controlar o estresse e harmonizar os relacionamentos pessoais e profissionais. Compreender mais as outras pessoas que trabalham comigo, que para acessar outros perfis, demandará maior flexibilidade de minha parte. (Sessão 3)

4.2.4- Definição dos objetivos específicos

Na sessão em que estava destinada para se traçar os objetivos específicos, alguns deles começavam a ser motivo de ação já desde a primeira sessão. No entanto, a solicitação para que os objetivos fossem escritos fizeram com que se mostrassem com maior clareza. Conforme é possível observar no relato da PB:

Tenho muitos planos, compartilho: I) constituir a minha família, casar e ter filhos, II) ser promovida na Instituição, tenho vontade de atuar na Gerência de Pessoal, III) organizar a minha vida financeira que está uma bagunça; IV) poder viajar para descansar; V) ajudar a minha mãe com as despesas do lar + convênio médico. (Sessão 4)

Dentro destes objetivos alguns planos foram traçados, seguindo sempre as orientações de treinamento proposto por Pliopas (2014, 2017). Dentre os objetivos

que foram escolhidos para serem trabalhados neste processo foram priorizados a organização financeira pessoal e desenvolvimento profissional.

4.2.5- Elaboração de um plano de ação

Para atender aos objetivos propostos pela PB e elaborar um plano de ação eficaz, foram elencadas algumas estratégias em âmbito profissional e pessoal que contemplavam:

Elaborar um fluxo de caixa pessoal para fazer um melhor acompanhamento das receitas e despesas [...]. Lecionar para completar a renda. Chegou a hora de pensar nas estratégias para atingir os meus objetivos. Creio que com a motivação que estou hoje, será uma tarefa inspiradora. Seleciono para explorarmos hoje, o objetivo abaixo: II) ser promovida na Instituição, tenho vontade de atuar na Gerência de Pessoal. Tive a oportunidade de conversar com o meu diretor direto acerca da minha carreira dentro da Instituição. Expus a minha alegria em pertencer ao time e a necessidade de buscar novos desafios em outras áreas e departamentos, quem sabe uma promoção. Fiquei feliz com o *feedback* do meu superior, pois estou indo na direção certa. (Sessão 5)

Para atingir o objetivo de desenvolvimento profissional (promoção) ou mudança de área até julho de 2020, a PB relatou as seguintes ações socializadas em seu plano de desenvolvimento profissional e pessoal (ANEXO C):

I) Cursar um MBA em Gestão Escolar - por tratar-se de uma instituição de ensino, é pré-requisito essa formação. Já estou sondando as Instituições de Ensino que oferecem este curso, para fazer a minha matrícula ainda este ano para começar em fevereiro/2019. II) envolver-me em algum projeto estratégico da Instituição. Isso me demandará a necessidade de acionar o meu *networking*. Estou mapeando onde poderei atuar. III) estar mais próximo do meu diretor imediato para ter *feedbacks* mais constantes, ele é uma pessoa chave para o meu desenvolvimento profissional. IV) a Instituição tem um programa de movimentação gerencial, que tem como objetivo preparar gestores para o cargo de gerentes em Unidades. Irei candidatar-me quando publicarem a vaga, creio que seja em maio de 2020, pois isso acontece a cada 2 anos. (Sessão 6)

4.2.6- Execução do plano de ação

Como já aludido anteriormente, durante todo o processo de *coaching* os planos são executados concomitantemente, sempre com tarefas a serem executadas pela *coachee* e *feedback* para que as avaliações fossem feitas entre o participante e o treinador. Desta forma, as ações podem ser observadas em todas as sessões nas 12 semanas, porém, para melhor fluidez deste estudo destacaram-

se as ações que foram consideradas principais para a realização dos objetivos propostos com o treinamento *coaching*:

Elaborei o fluxo de caixa pessoal, só confirmei que as minhas finanças estão desorganizadas. Agora criei estratégias para retenção de gastos e captação de recursos financeiros [...]. Realizei a integração dos 3 novos colaboradores, pedi para a equipe me auxiliar nesse processo e foi altamente produtivo.

Mapear novas estratégias para atingir os objetivos pessoais e profissionais elencadas nas sessões anteriores foram fundamentais para direcionar os passos com maior clareza e precisão. (Sessão 7)

Contatei uma amiga que está atuando na coordenação de uma universidade e verbalizei o meu desejo de retornar à sala de aula. Ela pediu que encaminhasse o currículo e agendaria uma aula teste.

Estou aplicando as técnicas para gestão de tempo e os impactos estão sendo positivos na rotina diária de trabalho. As reuniões de equipe estão mais produtivas (Sessão 8)

Consegui entregar um projeto a diretoria da Instituição, e isso me deixou superconfiante, pois fui elogiada [...]. Aliás, percebi a riqueza da valorização e elogio sincero, praticarei mais também com a minha equipe e pares [...]

Estou praticando a comunicação autêntica nas minhas relações interpessoais, fornecendo *feedback* a equipe e isso trouxe mais proximidade e engajamento da equipe. A sua expertise como *coach* em realizar excelentes mediações sempre com neutralidade e de forma ética estão servindo de inspiração para a minha prática como gestora. (Sessão 9)

O plano de desenvolvimento profissional e pessoal que me comprometi a realizar ao longo dessa jornada está se concretizando de forma positiva, estou conseguindo administrar melhor as minhas finanças; participando ativamente de alguns projetos estratégicos para a Instituição, gerando maior visibilidade. Creio que esse ano ainda surja uma oportunidade para mudança de área e quem sabe uma promoção. (Sessão 10)

Desenvolver a equipe é uma tarefa que demanda tempo e energia, um exercício diário. Estou aprendendo a escutar mais a minha equipe e pares. Aproveitei o plano de desenvolvimento profissional e pessoal elaborado durante o treinamento de *coaching* para aplicar também a minha equipe e estou muito feliz com os vínculos construídos. (Sessão 11).

4.2.7- Conclusão do processo de *coaching*

No final das 12 sessões do treinamento *coaching* os resultados para a participante B se demonstraram de forma positiva, conforme relatado:

Estou me sentindo plena, recebi essa semana a notícia de um aumento de salário do trabalho por motivo mérito [...]. Nessas 12 semanas consegui realizar outro grande feito: ser convidada para substituir as férias de uma coordenadora na Gerência de Pessoal no mês de março/2019. Isso é uma constatação de que esses meses dedicados ao autodesenvolvimento foram eficazes.

Indico o processo de *coaching* para todas as pessoas que queiram potencializar os resultados em sua carreira e vida. No início achei que abordariamos somente assuntos relacionados ao trabalho, porém consegui muito mais. Fiquei surpresa com o impacto desse treinamento e principalmente pela forma leve e consciente que você liderou essa empreitada. (Sessão 12)

Além disso, os resultados do ROE na opinião da participante B evidenciou questões pontuais, conforme é possível demonstrar no quadro 7:

Quadro 7- Avaliação do processo de *coaching*- PB

	De 0 a 10, avalie os resultados que você vem obtendo nos itens a seguir (coluna Pré). No final do processo de <i>coaching</i> , avalie os resultados que você passou a obter nesses itens (coluna Pós).	Qual a sua nota? (0-10)	Qual a sua nota? (0-10)
	Exemplos de focos para autoavaliação	Pré 04/09/2018	Pós 08/01/2019
1	Identificação e formulação de objetivos alinhados com propósitos e prioridades Até que ponto eu consigo identificar e formular claramente os meus objetivos; identificar meus propósitos e prioridades e alinhá-los com meus objetivos?	7	10
2	Identificação de estratégias e elaboração de um plano de ação para atingir objetivos Até que ponto eu consigo identificar as ações necessárias para atingir meus objetivos e organizá-los em um plano de ação viável e eficaz?	7	9
3	Colocar planos em ação e executá-los até o fim De que modo eu avalio minha persistência e perseverança? Eu sigo meus planos até o fim?	7	9
4	Atingir objetivos Eu costumo atingir os objetivos que tracei para mim? Costumo persegui-los com foco e comprometimento?	7	9
5	Identificação e superação de bloqueios que o impedem de usar todo o seu potencial Até que ponto eu sou consciente de meu verdadeiro potencial? Consigo identificar e superar bloqueios que me impedem de usá-lo plenamente?	4	10
6	Administração do tempo Tenho tempo para fazer tudo o que preciso sem me estressar? Tenho tempo para perseguir meus objetivos e prioridades? Consigo equilibrar minha vida pessoal e profissional.	5	10
7	Controle e redução do stress Estou consciente de meu nível de stress e de como ele afeta negativamente minha vida e minha performance? Conheço as causas de meu stress e atuo para reduzi-las ou eliminá-las? Conheço e utilizo atividades e estratégias de controle de stress?	3	9

8	Lidar com suas próprias emoções e com as dos outros Estou consciente de minhas próprias emoções e do modo como elas afetam meu comportamento? Sei administrar minhas emoções? Compreendo as emoções de outras pessoas e sei como lidar com elas?	4	9
9	Relacionamentos pessoais Estou satisfeito com meus relacionamentos pessoais? Sei construir relacionamentos pessoais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos pessoais?	4	8
10	Relacionamentos profissionais Estou satisfeito com meus relacionamentos profissionais? Sei construir relacionamentos profissionais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos profissionais?	6	9
11	Comunicação Entendo a importância da comunicação em minha vida? Consigo me comunicar com clareza e objetividade? Sou capaz de me fazer entender quando me comunico? Sei usar a comunicação para obter apoio, administrar conflitos e atingir meus objetivos?	5	10
12	Assertividade Sou capaz de dizer não sem criar confrontos e conflitos desnecessários? Consigo expressar claramente o que penso e sinto? Sinto confiança e convicção quando me expresso? Consigo me expressar com objetividade quando me sinto desrespeitado ou quando algo me desagrada?	5	10
13	Energia e motivação para agir Costumo me sentir energizado e motivado com frequência, ou é cada vez mais difícil encontrar energia e motivação? Ultimamente, como eu avaliaria meu grau de energia e motivação para superar dificuldades, realizar minhas atividades diárias e atingir meus objetivos?	4	8
14	Encontrar e manter o foco e o direcionamento Sei exatamente que direção estou seguindo e por quê? Consigo manter o foco no que estou fazendo e não perder o senso de direcionamento?	5	9
15	Tomada de decisões Consigo entender clara e rapidamente a decisão que tenho de tomar e o objetivo que busco atingir com isso? Sou capaz de encontrar e de analisar diferentes opções e cursos de ação, mesmo sob pressão? Percebo e avalio as consequências de cada decisão antes de tomá-la?	6	10
16	Desenvolvimento pessoal Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento pessoal? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento pessoal de modo sistemático e planejado?	5	8
17	Desenvolvimento profissional Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento profissional? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento profissional de modo sistemático e planejado?	5	8

18	Progresso financeiro Estou satisfeito com meu progresso financeiro? Costumo estabelecer metas financeiras, planejar e atingir essas metas? Tenho total controle de meu orçamento pessoal e familiar? Costumo obter um saldo mensal positivo, isto é, ganhar mais do que gasto?	6	7
19	Mudança de hábitos e comportamentos negativos ou improdutivos Sou capaz de identificar e reconhecer os hábitos e comportamentos que não estão produzindo bons resultados em minha vida? Entendo suas consequências negativas e aceito a responsabilidade de mudá-los?	5	9
20	Autoestima e autoconfiança Acredito em mim mesmo? Confio em minha capacidade e em meu potencial? Tenho uma imagem positiva de mim mesmo? Consigo manter a fé em mim mesmo, inclusive quando estou sob pressão ou enfrento dificuldades e oposição? Sei identificar e utilizar meus pontos fortes?	4	9
21	Saúde, bem-estar e qualidade de vida Eu realmente compreendo a importância da saúde e do bem-estar? Busco manter uma alimentação saudável e me exercito regularmente? Realizo atividades que promovam o meu bem-estar? Estou satisfeito com minha qualidade de vida? Ajo concreta e continuamente para melhorar minha saúde mental, emocional, física e psicológica?	4	10
22	Iniciativa e proatividade Costumo fazer mais do que é pedido? Ofereço novas ideias e realizo ações para promover melhorias, mesmo sem ser solicitado? Sinto-me suficientemente confiante para usar o que tenho de melhor e contribuir ativamente para buscar e implantar soluções, gerar melhorias e aumentar resultados? Demonstro espírito de liderança?	6	10
23	Resolução de problemas e administração de conflitos Ajo rapidamente para resolver problemas? Acumulo problemas, ou sei como delegar o que deve ser delegado? Sinto que estou sempre às voltas com os mesmos problemas e conflitos, ou consigo encontrar soluções eficazes e novas opções? Conheço e utilizo técnicas de resolução de problemas e administração de conflitos?	6	9

Fonte: Autor, com base em Matta e Victoria (2013, p. 224-225)

No quadro anterior é possível observar que todas as áreas tiveram melhoria, os pontos de melhoria variaram de 3 a 6. Atuando de forma benéfica na esfera pessoal e profissional.

A participante B iniciou o processo de *coaching* no dia quatro de setembro de 2018 com baixo nível de energia, pois acreditava que o treinamento era somente para tratar de demandas do trabalho. Esta participante demonstrou insatisfação com diversas áreas da sua vida, porém não sabia como mudar.

Durante os diálogos, foi possível identificar uma lacuna que incomodava bastante a participante B, os relacionamentos interpessoais.

O processo de superar as crenças limitantes acontecia em cada sessão, atividades propostas para desenvolvimento pessoal e profissional e principalmente a ação do participante em querer mudar e agir para que isso acontecesse.

Ao longo dos encontros foi possível perceber o quanto o treinamento *coaching* estava contribuindo para o seu autodesenvolvimento. A equipe estava com mais autonomia, próxima e com maior produtividade, fala verbalizada pela *coachee* já na sexta sessão.

A participante B engajou-se de tal forma no seu autodesenvolvimento que começou a dar-se oportunidade para agir de forma mais leve e consciente no trabalho, com a família e amigos. No dia oito de janeiro de 2019, última sessão, quando realizamos a avaliação pós-*coaching*, a participante chorava de alegria, pois conseguiu cumprir os objetivos propostos para o programa de *coaching*.

4.3 Processo de *coaching* PC

A PC trata-se de uma profissional do gênero feminino com 35 anos de idade e nove anos de experiência na Instituição pesquisada como líder. Sua formação é em psicologia com pós-graduação em Psicopedagogia, Administração em Recursos Humanos e Gestão em Recursos Humanos.

Entre suas atuações como líder estão:

- ✓ Coordenação em turmas dos Programas Educação para o Trabalho, Reconquista do Trabalho (Administração de Condomínios); Serviços Domésticos e Gestão de Pequenos Negócios, Empreendedorismo, Garçon e serviços de apoio junto as empresas e organizações sociais: Instituto Alana; Aché Laboratórios, Visteon, Coca – Cola, Garret do Brasil, Fundação Tide Setúbal e Gol Linhas Aéreas;
- ✓ Orientação e acompanhamento de docentes de Estações de Trabalho;
- ✓ Treinamento de docentes para atuação no Programa, no estado de São Paulo e unidades do Interior;
- ✓ Elaboração e realização do Projeto de encontro com Pais e Atividades Culturais;
- ✓ Coordenação em todas as Estações de Trabalho;
- ✓ Divulgação do Programa Educacional nas Escolas Públicas e seleção de alunos do Programa;
- ✓ Coordenação do Programa junto a Parceria com Instituto Pão de Açúcar (São Paulo, Santos, Rio de Janeiro, Fortaleza e Brasília);
- ✓ Contratação de docentes;

- ✓ Capacitação de professores para o desenvolvimento do Programa; e
- ✓ Participação como palestrante na Sala de Educadores como o tema: Educação Cooperativa; Metodologias e Situações de Aprendizagem: Grupos de trabalhos uma forma democrática de aprender.

Estão sob sua liderança 18 subordinados diretos, envolvendo analistas, supervisores e professores.

A tabela 4 registrada a seguir, contempla o perfil desta equipe:

Tabela 4- Perfil da equipe PC:

Empresa	Gênero		Idade			Posição ocupada			Tempo de Empresa		
	Masc.	Fem.	20-30	31-40	41-50	Anal.	Sup.	Prof.	Até 5a	6 a 10a	> 11a
Nacional	9	9	10	5	3	3	1	14	12	4	2

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Os números apresentados na tabela 4 são absolutos, representando a quantidade de participantes por categoria.

A participante C relatou que os principais desafios encontrados nesta equipe estão relacionados a falta de definição clara de estratégias para a realização dos objetivos organizacionais e gestão de conflitos, aspectos estes que serão aprofundados durante o processo de *coaching*.

4.3.1- Primeiro contato

No primeiro contato, assim como realizado com o PA e PB, foi apresentado os principais objetivos do *coaching executivo*, estrutura das sessões, tempo, levantamento das necessidades da PC relacionadas ao ambiente organizacional e pessoal, preenchimento da avaliação pré-*coaching* (Apêndice C) e alinhamento dos princípios éticos e confidencialidade (Apêndice B).

Para a PC, as mudanças pessoais e profissionais esperadas antes de iniciar o processo de *coaching* estavam atreladas às mudanças de hábitos relacionadas a motivação para o trabalho, especialmente no que tange as relações com a equipe e pares, bem como a gestão do estresse nos conflitos de trabalho e relacionamentos pessoais, relatadas:

Qualidade de vida: tenho me estressado com frequência, tanto no ambiente de trabalho quanto familiar devido as cobranças e problemas que surgem diariamente. Preciso criar estratégias para realizar uma melhor gestão do tempo. Pessoal: Em 2019 ingressarei no mestrado em psicologia, creio que irá contribuir para o meu propósito de vida que é ajudar as pessoas. Profissional: estou satisfeita com o cargo e atividades desempenhadas, preciso de mais motivação para tocar novos projetos e almejar uma promoção. Relacionamentos: preciso estreitar com os familiares. No ambiente de trabalho, tenho boas relações, porém tenho a necessidade de entender melhor a minha equipe de trabalho e realizar uma gestão de pessoas mais efetiva. (Sessão 1)

A participante C foi demonstrando mais confiança ao decorrer da primeira sessão, favorecendo um vínculo de confiança com o *coach* para expor os desafios profissionais e pessoais sem receio de julgamentos.

4.3.2- Definição dos objetivos

Os primeiros objetivos da PC consistiam basicamente em emagrecer e melhorar a qualidade de vida, inclusive os rendimentos financeiros:

Pretendo viajar pelo menos 3x em 2019 (descanso), emagrecer 10 kg até fevereiro de 2019, melhorar o relacionamento com a minha equipe de trabalho, abrir uma empresa na área de treinamento e desenvolvimento para atuar aos finais de semana e consequentemente ampliar as minhas receitas financeiras, emagrecer para isso necessito de uma consulta com a nutricionista (Sessão 2)

A forma de melhoria financeira almejada pela participante C estava alicerçada na ideia de abrir uma empresa própria, no entanto, esse objetivo só veio a ser esclarecido após a realização do plano de desenvolvimento profissional e pessoal (ANEXO C) na 5ª sessão.

4.3.3- Entendimento do contexto organizacional

Em sua atuação profissional como líder, a PC percebeu várias lacunas em sua atuação, dentre elas a necessidade de entendimento da equipe:

Preciso praticar a resiliência [...]. Preciso melhorar o meu relacionamento com a equipe e pares, pois tenho praticado pouco a escutatória, isso tem contribuído para que a equipe não me acesse muito, dificultando o processo de empatia. (Sessão 3)

Ainda nas reflexões sobre seu comportamento como líder, seus pontos fortes e fracos para que fossem reconhecidas suas atuações no contexto organizacional foi possível a seguinte reflexão:

Considero ter o talento do Relacionamento, pois sou capaz de confortar os amigos em situações adversas e complexas, sou curiosa, aberta ao diálogo, mesmo que as vezes me estresse com a minha equipe por conta da comunicação, sou flexível e invisto tempo para melhorar os meus relacionamentos familiares. Tenho grande senso de responsabilidade, pois sinto prazer em fazer as coisas certas, tenho compromisso com os outros, presto contas com frequência, sou comprometida com as entregas pessoais e profissionais. Creio que o Carisma também seja uma marca registrada em mim, pois crio relações com empatia, tenho iniciativa social intencional, gosto de pessoas, estar rodeada de amigos recruta e inspiro pessoas [...]. Preciso aprimorar a minha capacidade de individualização, ver a singularidade de cada pessoa, apreciar mais as diferenças de pensamentos, perceber mais os talentos de cada um, principalmente no ambiente familiar. Preciso desenvolver a competência da organização, gerenciar melhor a dinâmica das pessoas, processos e produtividade; alinhar com a equipe de trabalho novas estratégias para as entregas da área. (Sessão 4)

4.3.4- Definição dos objetivos específicos

Na definição dos objetivos específicos a participante C já sentia mais confiança em demonstrar suas ambições e, a partir desse momento construir o seu plano de desenvolvimento profissional e pessoal (ANEXO C).

Durante a construção do plano de desenvolvimento, foram definidas pela participante C os objetivos específicos, a saber:

Tenho alguns objetivos que pretendo concretizá-los ainda em 2019, como: Ingressar no mestrado em psicologia no segundo semestre/2019; contratar novos colaboradores para compor a equipe atual; desenvolver as competências emocionais e técnicas relacionadas ao planejamento; estruturar o plano de negócios para a abertura de uma empresa no segmento de consultoria e treinamentos. No aspecto pessoal, preciso emagrecer, viajar mais, aproveitar a família e amigos. (Sessão 5)

4.3.5- Elaboração de um plano de ação

Para atender aos objetivos propostos pela PC e elaborar um plano de ação eficaz, foram mapeadas algumas estratégias em âmbito profissional e pessoal que contemplavam:

Pesquisar as universidades que ofertam o mestrado em psicologia, estrutura do processo seletivo, valor das mensalidades e duração do curso; Analisar juntamente com a equipe as necessidades de contratação de novos colaboradores que irão compor a equipe atual; realizar um curso de inteligência emocional e praticar as técnicas que serão vivenciadas em minhas interações interpessoais; verificar os trâmites para a abertura da empresa. (Sessão 6)

4.3.6- Execução do plano de ação

A PC estava animada para colocar em prática o seu plano de ação definido na sessão 5 por meio do plano de desenvolvimento profissional e pessoal (ANEXO C). Para a efetivação deste plano, durante a sessão 7 foi proposta a *coachee* (PC) a utilização da ferramenta de planejamento Roadmap e SWOT pessoal (ANEXO F) para direcionar as etapas a serem executadas até a concretização dos objetivos previamente estabelecidos na sessão 5.

Acerca desses achados, foram relatadas pela PC:

Essa semana comecei a mapear as empresas de treinamento e desenvolvimento para identificar o mix de serviços oferecidos. Estou animada, pois vejo o meu projeto saindo do mundo das ideias. Preciso aprofundar-me nas pesquisas de mercado para definir o nicho que irei atuar. Realizei o mapeamento dos principais projetos estratégicos que a Instituição tem e já participarei de uma reunião no início de novembro deste ano, representando o meu diretor. Creio que essa seja a oportunidade de inserir-me efetivamente. (Sessão 7)

Dediquei 1 hora do meu dia para o Ócio criativo, e o resultado não poderia ser outro: ideias para o meu novo negócio, melhor organização das atividades a serem realizadas no ambiente de trabalho, mais tempo para dialogar com os meus liderados e pares, além de realizar *networking*. Fazer a gestão de tempo é uma tarefa desafiadora, porém com as técnicas aprendidas no *coaching*, tenho consciência de que a minha produtividade aumentará. (Sessão 8)

Estou conversando individualmente com os membros da minha equipe para conduzir o processo de *feedback* formal e elaborar o plano de desenvolvimento individual para o ano de 2019. Essa ação tem favorecido uma comunicação mais transparente com meus liderados, além de ser uma oportunidade para estreitar os relacionamentos. (Sessão 9)

Finalizei o plano de negócios acerca da empresa que abrirei no segundo semestre de 2019, agora partirei para o processo de inscrição da empresa junto aos órgãos competentes.

Defini a universidade que oferta o curso de mestrado em psicologia e estou no aguardo da coordenadora do curso me contatar para esclarecer as dúvidas e agendar saber a data que ocorrerá o processo seletivo.

Após realizar a consulta com a nutricionista, realizei uma bateria de exames e mudei os hábitos alimentares e intensifiquei a prática de exercícios físicos. (Sessão 10)

Durante a execução do plano de ação, foi planejada uma sessão de *coaching* que contribuísse para a mediação de conflitos e engajamento das equipes de trabalho. Foi relatado pela *coachee* (PC) a dificuldade de manter engajada sua equipe direta de trabalho. Para intensificar o desenvolvimento das competências de administração de conflitos e desenvolvimento de equipes foi utilizada a ferramenta de *coaching* Mediação de conflitos e desenvolvimento de equipes (ANEXO H).

A PC teve a oportunidade durante a sessão 11 de perceber o quanto a valorização da equipe é fundamental para mantê-la engajada e conectada aos desafios organizacionais:

Hoje consegui efetivamente trazer a equipe de forma efetiva para a minha gestão. Estou elogiando mais o trabalho de cada um, dialogando mais acerca das questões profissionais e pessoais e recebendo *feedbacks* constantes, que me ajudam a ter uma gestão de pessoas mais madura e humanizada. (Sessão11)

4.3.7- Conclusão do processo de *coaching*

A PC finalizou o processo de *coaching* e 09 de janeiro de 2019 e avaliou como benéfico para a sua prática organizacional:

Foram 12 semanas transformadoras em minha vida. Sentimento de evolução espiritual, pessoal e profissional. O *coaching* funciona, ainda mais mediado por um profissional ético e humano. Só tenho a agradecer as grandes contribuições que esses encontros trouxeram para o meu dia a dia como gestora. A minha equipe está mais motivada, estou conseguindo ter mais inteligência emocional frente aos conflitos enfrentados na organização, melhorando o meu autoconhecimento. (Sessão 12)

No quadro 8 é possível observar que o padrão de aumento das suas expectativas antes e depois do treinamento também tiveram aumento de pontos de 2 a 6, variando de acordo com as dimensões exploradas.

Quadro 8- Avaliação do processo de *coaching* PC

	De 0 a 10, avalie os resultados que você vem obtendo nos itens a seguir (coluna Pré). No final do processo de <i>coaching</i> , avalie os resultados que você passou a obter nesses itens (coluna Pós).	Qual a sua nota? (0-10)	Qual a sua nota? (0-10)
	Exemplos de focos para autoavaliação	Pré 05/09/2018	Pós 09/01/2019
1	Identificação e formulação de objetivos alinhados com propósitos e prioridades Até que ponto eu consigo identificar e formular claramente os meus objetivos; identificar meus propósitos e prioridades e alinhá-los com meus objetivos?	4	10
2	Identificação de estratégias e elaboração de um plano de ação para atingir objetivos Até que ponto eu consigo identificar as ações necessárias para atingir meus objetivos e organizá-los em um plano de ação viável e eficaz?	4	10
3	Colocar planos em ação e executá-los até o fim De que modo eu avalio minha persistência e perseverança? Eu sigo meus planos até o fim?	4	10
4	Atingir objetivos Eu costumo atingir os objetivos que tracei para mim? Costumo perseguir-los com foco e comprometimento?	4	10
5	Identificação e superação de bloqueios que o impedem de usar todo o seu potencial Até que ponto eu sou consciente de meu verdadeiro potencial? Consigo identificar e superar bloqueios que me impedem de usá-lo plenamente?	4	10
6	Administração do tempo Tenho tempo para fazer tudo o que preciso sem me estressar? Tenho tempo para perseguir meus objetivos e prioridades? Consigo equilibrar minha vida pessoal e profissional.	6	9
7	Controle e redução do stress Estou consciente de meu nível de stress e de como ele afeta negativamente minha vida e minha performance? Conheço as causas de meu stress e atuo para reduzi-las ou eliminá-las? Conheço e utilizo atividades e estratégias de controle de stress?	5	10
8	Lidar com suas próprias emoções e com as dos outros Estou consciente de minhas próprias emoções e do modo como elas afetam meu comportamento? Sei administrar minhas emoções? Compreendo as emoções de outras pessoas e sei como lidar com elas?	6	10
9	Relacionamentos pessoais Estou satisfeito com meus relacionamentos pessoais? Sei construir relacionamentos pessoais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos pessoais?	6	10
10	Relacionamentos profissionais Estou satisfeito com meus relacionamentos profissionais? Sei construir relacionamentos profissionais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos profissionais?	6	10

11	Comunicação Entendo a importância da comunicação em minha vida? Consigo me comunicar com clareza e objetividade? Sou capaz de me fazer entender quando me comunico? Sei usar a comunicação para obter apoio, administrar conflitos e atingir meus objetivos?	5	9
12	Assertividade Sou capaz de dizer não sem criar confrontos e conflitos desnecessários? Consigo expressar claramente o que penso e sinto? Sinto confiança e convicção quando me expresso? Consigo me expressar com objetividade quando me sinto desrespeitado ou quando algo me desagrada?	4	8
13	Energia e motivação para agir Costumo me sentir energizado e motivado com frequência, ou é cada vez mais difícil encontrar energia e motivação? Ultimamente, como eu avaliaria meu grau de energia e motivação para superar dificuldades, realizar minhas atividades diárias e atingir meus objetivos?	6	9
14	Encontrar e manter o foco e o direcionamento Sei exatamente que direção estou seguindo e por quê? Consigo manter o foco no que estou fazendo e não perder o senso de direcionamento?	7	10
15	Tomada de decisões Consigo entender clara e rapidamente a decisão que tenho de tomar e o objetivo que busco atingir com isso? Sou capaz de encontrar e de analisar diferentes opções e cursos de ação, mesmo sob pressão? Percebo e avalio as consequências de cada decisão antes de tomá-la?	5	9
16	Desenvolvimento pessoal Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento pessoal? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento pessoal de modo sistemático e planejado?	5	10
17	Desenvolvimento profissional Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento profissional? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento profissional de modo sistemático e planejado?	5	10
18	Progresso financeiro Estou satisfeito com meu progresso financeiro? Costumo estabelecer metas financeiras, planejar e atingir essas metas? Tenho total controle de meu orçamento pessoal e familiar? Costumo obter um saldo mensal positivo, isto é, ganhar mais do que gasto?	4	8
19	Mudança de hábitos e comportamentos negativos ou improdutivos Sou capaz de identificar e reconhecer os hábitos e comportamentos que não estão produzindo bons resultados em minha vida? Entendo suas consequências negativas e aceito a responsabilidade de mudá-los?	6	10
20	Autoestima e autoconfiança Acredito em mim mesmo? Confio em minha capacidade e em meu potencial? Tenho uma imagem positiva de mim mesmo? Consigo manter a fé em mim mesmo, inclusive quando estou sob pressão ou enfrento dificuldades e oposição? Sei identificar e utilizar meus pontos fortes?	5	10

21	Saúde, bem-estar e qualidade de vida Eu realmente compreendo a importância da saúde e do bem-estar? Busco manter uma alimentação saudável e me exercito regularmente? Realizo atividades que promovam o meu bem-estar? Estou satisfeito com minha qualidade de vida? Ajo concreta e continuamente para melhorar minha saúde mental, emocional, física e psicológica?	6	8
22	Iniciativa e proatividade Costumo fazer mais do que é pedido? Ofereço novas ideias e realizo ações para promover melhorias, mesmo sem ser solicitado? Sinto-me suficientemente confiante para usar o que tenho de melhor e contribuir ativamente para buscar e implantar soluções, gerar melhorias e aumentar resultados? Demonstro espírito de liderança?	7	9
23	Resolução de problemas e administração de conflitos Ajo rapidamente para resolver problemas? Acumulo problemas, ou sei como delegar o que deve ser delegado? Sinto que estou sempre às voltas com os mesmos problemas e conflitos, ou consigo encontrar soluções eficazes e novas opções? Conheço e utilizo técnicas de resolução de problemas e administração de conflitos?	5	9

Fonte: Autor, com base em Matta e Victoria (2013, p. 224-225)

A participante C iniciou o processo de *coaching* com uma série de dúvidas acerca da efetividade do treinamento para a sua prática organizacional e pessoal, principalmente o quesito de confiabilidade e sigilo das informações que ali seriam tratadas. Ao visualizar a avaliação pré-*coaching* preenchida na primeira sessão e compará-la com os resultados alcançados, ficou surpresa positivamente com seu autodesenvolvimento, principalmente no que reflete a gestão de equipe e competência de planejamento.

4.4 Processo de *coaching* PD

A PD trata-se de uma profissional do gênero feminino com 36 anos de idade e cinco anos de experiência na Instituição pesquisada como líder. Sua formação é em psicologia e pós-graduação em psicopedagogia e gestão escolar.

Entre as funções que estão em sua responsabilidade, temos:

- ✓ Realizar e acompanhar a gestão da oferta da unidade (divulgação, concorrência, inscrições, registro de interesse, confirmação dos cursos, oportunidades de negócio e cumprimento de metas financeiras, de produção e de gratuidade);
- ✓ Definir a oferta de cursos, por meio da análise do mercado e da capacidade de entrega, para atingir as metas, em conjunto a equipe da unidade;
- ✓ Avaliar a oferta para otimizar a taxa de ocupação das turmas. Efetuar ajustes na composição de vagas entre pagantes e bolsistas;

- ✓ Planejar, assessorar, subsidiar e compartilhar informações de oferta com a gerência da unidade; e
- ✓ Assessorar a gerência nos processos internos relacionados à oferta e metas corporativas.

Estão sob sua liderança 20 subordinados diretos, envolvendo analistas, supervisores e professores.

A tabela 5 registrada a seguir, contempla o perfil desta equipe:

Tabela 5- Perfil da equipe PD:

Empresa	Gênero		Idade			Posição ocupada			Tempo de Empresa			
	Nacional	Masc.	Fem.	20-30	31-40	41-50	Anal.	Sup.	Prof.	Até 5a	6 a 10a	> 11a
	6		14	12	4	4	5	1	14	10	7	3

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Os números apresentados na tabela 5 são absolutos, representando a quantidade de participantes por categoria.

A participante D relatou que os principais desafios encontrados nesta equipe estão relacionados ao desenvolvimento profissional e gestão do *stress*, aspectos estes que serão aprofundados durante o processo de *coaching*.

4.4.1- Primeiro contato

Na primeira sessão a PD demonstrou um pouco de reserva com relação à participação do processo de *coaching*. No entanto, já iniciou com suas pretensões em relação ao seu bem-estar pessoal, uma vez que as demonstrações e *stress* pareciam estar refletindo diretamente em seu trabalho. Em suas falas é possível observar:

Estão caminhando bem, tenho clareza dos meus objetivos e crio metas para realizá-los. O desafio atual está nos relacionamentos profissionais, tenho muitos desentendimentos com os pares de trabalho. Divergências de ideias, isso tem me demandado muita energia, e favorecendo picos de estresse muito alto. (Sessão 1)

4.4.2- Definição dos objetivos

Os objetivos começam a ser traçados no decorrer das primeiras sessões. No caso da PD os objetivos traçados estavam diretamente ligados a necessidade de se equilibrar pessoalmente:

Preciso de novas estratégias e ferramentas para tornar o ambiente de trabalho a qual pertencço mais sadio e harmônico. Sei que não sou uma pessoa fácil para trabalhar, mas acredito que esse treinamento possa contribuir de alguma forma. Hoje me senti feliz com esse primeiro passo. (Sessão 1)

Na segunda sessão foi possível estabelecer de forma mais claras os objetivos:

Identificar e superar os bloqueios que me impedem de usar o potencial para realizar os meus projetos pessoais e profissionais. Aprender novas formas de liderar a minha equipe. Reduzir o estresse com os pares, ter energia para encarar os novos desafios profissionais de mente e coração abertos. Sei que sou responsável pelo meu autodesenvolvimento e creio que essas semanas que estarei no treinamento *coaching* me serão de grande valia para atingir estes objetivos. (Sessão 2)

4.4.3- Entendimento do contexto organizacional

A PD exerce função de líder há cinco anos, porém, os descuidos pessoais com relação à qualidade de vida e estresse estava prejudicando diretamente seu desempenho e relacionamento, tanto com o pessoal da equipe, quanto com outros líderes, bem como, no seu contexto pessoal:

Preciso mudar, não quero mais me estressar, ficar mal com a equipe de trabalho. Ser motivo de piada, "lá vem a estressada" [...] Praticarei a empatia essa semana, e a arte do elogio e valorização das pessoas que trabalham comigo. (Sessão 3)

4.4.4- Definição dos objetivos específicos

Acompanhando o mesmo protocolo das demais participantes, a quarta sessão delimitou os objetivos que seriam trabalhados com maior ênfase nas próximas etapas:

Tenho alguns sonhos, compartilho: I) Ser uma mulher mais leve e equilibrada emocionalmente; II) Potencializar positivamente a minha gestão de equipe; III) Cuidar mais da minha saúde física e espiritual; IV) Comprar uma nova casa, trocar de carro; V) Engravidar. (Sessão 4)

Ser uma mulher mais leve e equilibrada emocionalmente: tenho certeza que as dificuldades da minha vida, histórico da família contribuíram para que eu me apagasse ao longo do tempo e me tornasse essa mulher mais dura. Os colegas de trabalho e membros da minha equipe direta dizem que eu tenho mão de ferro, mas lá dentro sou insegura e de bom coração. (Sessão 4)

A imagem pessoal contribui muito para o nosso desempenho profissional e estou nesse momento fazendo uma reeleitura do meu perfil e buscar resignificar. Para tornar-me mais leve, preciso trabalhar o meu processo interior. Mesmo sendo psicóloga, preciso cuidar das feridas internas e para isso, começarei a partir da próxima semana as sessões de terapia. Acredito que esse seja o momento ideal para potencializar tudo aquilo que tenho de bom, mas está adormecido. Sou muito grata a você e ao processo de Coaching Wellington que permitiu olhar de verdade para mim e perceber a necessidade de evoluir e melhorar. Além das sessões de terapia, iniciarei as aulas de Yoga em novembro de 2018, creio que possa contribuir também para o meu autoconhecimento. A partir daí, conseguirei olhar e cuidar melhor da minha equipe. (Sessão 4)

A sessão 4 possibilitou a PD a definição de objetivos de forma mais clara e sistemática. A utilização da ferramenta SWOT pessoal (ANEXO E) foi fundamental para estruturar as ideias da *coachee* e transformá-las em objetivos tangíveis.

4.4.5- Elaboração de um plano de ação

A elaboração do Plano de ação foi construída ainda de forma não sistemática (somente falas e reflexões) durante as sessões 1 a 4. No entanto, na quinta sessão a *coachee* (PD) elaborou seu plano de desenvolvimento profissional e pessoal (ANEXO C), proporcionando maior clareza dos passos que deverá seguir para concretizar seus objetivos citados pela PD anteriormente e reforçados via relato na sessão 5:

Do lado pessoal era necessário escolher alguma atividade física, dentre as atividades disponíveis a participante relatou preferir a natação. Desta forma a primeira atividade de ação foi: Fazer matrícula da aula de natação. Além da atividade física, reconheceu-se a necessidade de um contato com a natureza e a terapia com profissional da área de psicologia. Conversar com os meus pares sobre a redistribuição de áreas para o próximo ano. Pois quero experienciar novos desafios e gerente acerca dos desafios que quero assumir para 2019. (Sessão 5)

4.4.6- Execução do plano de ação

Com a elaboração do plano de desenvolvimento profissional e pessoal (ANEXO C), as sessões de 6 a 12 foram responsáveis por disponibilizar

instrumentais ao líder, favorecendo o cumprimento dos objetivos propostos anteriormente pelo PD.

Durante a sessão 6, a PD socializou seu plano de desenvolvimento pessoal e profissional com o *coach* e já relatou as primeiras concretizações:

Participei da palestra sobre inteligência emocional e foi de grande valia. Fiz uma atividade sobre o nível de estresse e o meu está alto. Como estratégia, pretendo iniciar aulas de natação a partir de outubro/2018.

Mapeei com a minha equipe as atividades que serão realizadas pela área e classificamos por prioridade. Percebemos aí uma oportunidade de melhorarmos os processos Institucionais que foram direcionadas a área de sistemas.

Estou feliz com esse nosso espaço, pois sinto disponibilidade do *coach* em escutar sem julgamentos as minhas labutas com a equipe e comportamentais. (Sessão 6)

Já na sessão 7, a PD teve a oportunidade de mapear o passo a passo de todos os objetivos definidos em seu plano de desenvolvimento profissional e pessoal (ANEXO C) com a utilização das ferramentas de *coaching* Roadmap e SMART para definição de objetivos (ANEXO F) e os resultados relatos foram positivos:

Após utilizar as ferramentas Roadmap e SMART, visualizei os objetivos realizados conforme o planejado. Inicialmente tinha algumas dúvidas acerca das ações que realizaria para alcançá-los, porém agora, consegui projetá-los por etapas e isso facilitou a minha compreensão dos caminhos a serem seguidos. (Sessão 7)

A sessão 8 oportunizou a PD um olhar acerca da gestão do tempo e as possibilidades para aumentar a produtividade no ambiente organizacional e promover uma melhor qualidade de vida. Para isso, o *coach* disponibilizou a ferramenta Tríade do Tempo (ANEXO G), que tem o objetivo de mapear as atividades urgentes, importantes e circunstanciais e promover estratégias para equilibrá-las. Nesse sentido, a PD relatou:

Diariamente realizava horas extras na empresa, pois não conseguia vencer as demandas do dia, relatórios para o gerente, atendimento aos pares, professores e alunos, um turbilhão de e-mails, reuniões improdutivas durante o dia e o telefone que tocava de 5 em 5 minutos. Tudo isso elevou muito o meu nível de estresse.

Ao vivenciar a sessão 8, tive um despertar acerca da necessidade de organizar melhor o meu tempo a partir da ferramenta Tríade do Tempo. Consegui reorganizar o trabalho da equipe, ajustar alguns fluxos internos de trabalho que até então eram improdutivos, melhorando a produtividade e relacionamentos na área. (Sessão 8)

Já as sessões de 9 a 11 oportunizaram a PD um olhar acerca das competências relacionadas à comunicação, gestão de conflitos e desenvolvimento de equipes. Foram utilizadas ferramentas específicas de *coaching* (ANEXOS A-H), que promoveram reflexões e mudanças internas, favorecendo o autodesenvolvimento e melhoria nas relações de trabalho.

Acerca dessas sessões, a PD relatou a efetividade:

Recebi alguns *feedbacks* do meu gerente e colegas de trabalho acerca da minha objetividade na comunicação, o que por vezes soava como agressividade. Isso me deixou inquieta, pois procurava escutar a todos e contribuir de forma positiva com as ideias e pensamentos alheios.

Ao contextualizar o ambiente de trabalho complexo que estou inserida, com a mediação do *coach* foi possível perceber as âncoras que disparava o meu comportamento agressivo, sendo uma delas a falta de confiança em alguns membros da equipe.

Após vivenciar a sessão hoje, aprendi uma técnica fundamental relacionada à comunicação autêntica e começarei a praticar no meu dia-a-dia. (Sessão 9)

Todo dia consulto o meu plano de desenvolvimento profissional e pessoal, já tornou hábito. Quando realizo uma ação que vai ao encontro dos meus objetivos, sinto uma imensa alegria. No décimo encontro pude reavaliar o meu plano e não realizei grandes alterações, somente em alguns prazos. (Sessão 10)

Tenho uma equipe desafiadora, alguns membros estão engajados com o trabalho e outros só causam stress, por conta de faltas injustificadas, atrasos constantes, baixa qualidade no trabalho entregue e reclamações de clientes internos e externos.

Com as técnicas aprendidas durante as sessões de *coaching* pude criar algumas estratégias para engajar a minha equipe, uma delas aprendidas na sessão 11 é o *feedback* mais próximo e constante, além da arte da valorização da equipe. Tive a consciência de que cobro muito e elogio pouco a minha equipe. Após adotar essa prática, percebi que as mudanças já estão acontecendo na equipe de forma positiva, isso me deixa animada e com sentimento de competência para gerir a minha equipe. (Sessão 11)

4.4.7- Conclusão do processo de *coaching*

Na última sessão a opinião da participante foi de que o processo de *coaching* contribui tanto para esfera pessoal quanto para a esfera profissional:

Aprendi a me enxergar como ser humano, uma pessoa que está em constante desenvolvimento. Não tenho palavras para expressar o sentimento de ter participado desses encontros. Foram simplesmente sensacionais. Estou mais confiante, emocionalmente mais forte, sentindo-me mais produtiva, os conflitos com a equipe e pares reduziram significativamente e estou mais motivada. Gratidão por tudo Wellington. O treinamento *coaching* é efetivo e contribuiu não só para o profissional, mas para a vida. (Sessão 12)

Além disso, os resultados do ROE na opinião da participante D evidenciou questões pontuais, conforme é possível demonstrar no quadro 9:

Quadro 9- Avaliação do Processo de *Coaching* PD

	De 0 a 10, avalie os resultados que você vem obtendo nos itens a seguir (coluna Pré). No final do processo de <i>coaching</i> , avalie os resultados que você passou a obter nesses itens (coluna Pós).	Qual a sua nota? (0-10)	Qual a sua nota? (0-10)
	Exemplos de focos para autoavaliação	Pré 06/09/2018	Pós 10/01/2019
1	Identificação e formulação de objetivos alinhados com propósitos e prioridades Até que ponto eu consigo identificar e formular claramente os meus objetivos; identificar meus propósitos e prioridades e alinhá-los com meus objetivos?	7	10
2	Identificação de estratégias e elaboração de um plano de ação para atingir objetivos Até que ponto eu consigo identificar as ações necessárias para atingir meus objetivos e organizá-los em um plano de ação viável e eficaz?	8	10
3	Colocar planos em ação e executá-los até o fim De que modo eu avalio minha persistência e perseverança? Eu sigo meus planos até o fim?	8	10
4	Atingir objetivos Eu costumo atingir os objetivos que tracei para mim? Costumo perseguir-los com foco e comprometimento?	8	10
5	Identificação e superação de bloqueios que o impedem de usar todo o seu potencial Até que ponto eu sou consciente de meu verdadeiro potencial? Consigo identificar e superar bloqueios que me impedem de usá-lo plenamente?	6	10
6	Administração do tempo Tenho tempo para fazer tudo o que preciso sem me estressar? Tenho tempo para perseguir meus objetivos e prioridades? Consigo equilibrar minha vida pessoal e profissional.	8	10
7	Controle e redução do stress Estou consciente de meu nível de stress e de como ele afeta negativamente minha vida e minha performance? Conheço as causas de meu stress e atuo para reduzi-las ou eliminá-las? Conheço e utilizo atividades e estratégias de controle de stress?	5	10

8	Lidar com suas próprias emoções e com as dos outros Estou consciente de minhas próprias emoções e do modo como elas afetam meu comportamento? Sei administrar minhas emoções? Compreendo as emoções de outras pessoas e sei como lidar com elas?	5	10
9	Relacionamentos pessoais Estou satisfeito com meus relacionamentos pessoais? Sei construir relacionamentos pessoais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos pessoais?	7	10
10	Relacionamentos profissionais Estou satisfeito com meus relacionamentos profissionais? Sei construir relacionamentos profissionais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos profissionais?	4	9
11	Comunicação Entendo a importância da comunicação em minha vida? Consigo me comunicar com clareza e objetividade? Sou capaz de me fazer entender quando me comunico? Sei usar a comunicação para obter apoio, administrar conflitos e atingir meus objetivos?	7	10
12	Assertividade Sou capaz de dizer não sem criar confrontos e conflitos desnecessários? Consigo expressar claramente o que penso e sinto? Sinto confiança e convicção quando me expresso? Consigo me expressar com objetividade quando me sinto desrespeitado ou quando algo me desagradar?	7	10
13	Energia e motivação para agir Costumo me sentir energizado e motivado com frequência, ou é cada vez mais difícil encontrar energia e motivação? Ultimamente, como eu avaliaria meu grau de energia e motivação para superar dificuldades, realizar minhas atividades diárias e atingir meus objetivos?	7	10
14	Encontrar e manter o foco e o direcionamento Sei exatamente que direção estou seguindo e por quê? Consigo manter o foco no que estou fazendo e não perder o senso de direcionamento?	7	10
15	Tomada de decisões Consigo entender clara e rapidamente a decisão que tenho de tomar e o objetivo que busco atingir com isso? Sou capaz de encontrar e de analisar diferentes opções e cursos de ação, mesmo sob pressão? Percebo e avalio as consequências de cada decisão antes de tomá-la?	7	10
16	Desenvolvimento pessoal Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento pessoal? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento pessoal de modo sistemático e planejado?	5	8,5

17	Desenvolvimento profissional Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento profissional? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento profissional de modo sistemático e planejado?	7	9,5
18	Progresso financeiro Estou satisfeito com meu progresso financeiro? Costumo estabelecer metas financeiras, planejar e atingir essas metas? Tenho total controle de meu orçamento pessoal e familiar? Costumo obter um saldo mensal positivo, isto é, ganhar mais do que gasto?	6	8
19	Mudança de hábitos e comportamentos negativos ou improdutivos Sou capaz de identificar e reconhecer os hábitos e comportamentos que não estão produzindo bons resultados em minha vida? Entendo suas consequências negativas e aceito a responsabilidade de mudá-los?	7	10
20	Autoestima e autoconfiança Acredito em mim mesmo? Confio em minha capacidade e em meu potencial? Tenho uma imagem positiva de mim mesmo? Consigo manter a fé em mim mesmo, inclusive quando estou sob pressão ou enfrento dificuldades e oposição? Sei identificar e utilizar meus pontos fortes?	7	10
21	Saúde, bem-estar e qualidade de vida Eu realmente compreendo a importância da saúde e do bem-estar? Busco manter uma alimentação saudável e me exercito regularmente? Realizo atividades que promovam o meu bem-estar? Estou satisfeito com minha qualidade de vida? Ajo concreta e continuamente para melhorar minha saúde mental, emocional, física e psicológica?	7	10
22	Iniciativa e proatividade Costumo fazer mais do que é pedido? Ofereço novas ideias e realizo ações para promover melhorias, mesmo sem ser solicitado? Sinto-me suficientemente confiante para usar o que tenho de melhor e contribuir ativamente para buscar e implantar soluções, gerar melhorias e aumentar resultados? Demonstro espírito de liderança?	7	9
23	Resolução de problemas e administração de conflitos Ajo rapidamente para resolver problemas? Acumulo problemas, ou sei como delegar o que deve ser delegado? Sinto que estou sempre às voltas com os mesmos problemas e conflitos, ou consigo encontrar soluções eficazes e novas opções? Conheço e utilizo técnicas de resolução de problemas e administração de conflitos?	7	10

Fonte: Autor, com base em Matta e Victoria (2013, p. 224-225)

A participante D demonstrou muita clareza dos seus objetivos pessoais e profissionais já no primeiro encontro do treinamento *coaching*.

A sua formação acadêmica em psicologia e *coach* foram facilitadores para que as doze semanas de treinamento fossem ricas em aprendizados e reflexões.

A participante estava com alto nível de estresse, impactando a sua saúde física, emocional e também as relações interpessoais.

Após um desentendimento com um outro gestor no trabalho, após o feriado de doze de outubro, ela foi para o hospital, pois sentiu muita dor no peito. Ficou em observação e o médico lhe disse que o alto nível de estresse estava impactando diretamente em sua saúde.

Na mesma semana, ela sentiu a necessidade de iniciar a terapia conjuntamente com o nosso treinamento de *coaching* para poder ressignificar algumas experiências e valorizar a sua saúde e vida.

Nas semanas seguintes, percebi que a participante D estava mais calma e alegre, pois ria pouco.

Ela verbalizou na última semana de treinamento que as relações no ambiente de trabalho estavam melhorando e estava aprendendo a lidar com suas próprias emoções.

Continua realizando a terapia semanalmente e agradeceu pelos significativos aprendizados que obteve ao longo das semanas com o *coaching* e a mediação do profissional *coach*.

4.5 Processo de *coaching* PE

O quinto participante trata-se de um líder do sexo masculino, com 29 anos de idade e 4 anos de experiência como líder. Sua formação é de pedagogo com pós-graduação em neurociência e gestão de educação.

Dentre suas atribuições estão:

- ✓ Assessorar a gerência na tomada de decisões e na gestão da área técnica, por meio da organização das atividades e acompanhamento dos trabalhos;
- ✓ Realizar, com o coordenador administrativo, a gestão da infraestrutura para cursos, projetos e eventos que acontecem em salas de aula convencionais, laboratórios, auditório ou nos ambientes externos, articulando contatos para parcerias, feiras e visitas pedagógicas;
- ✓ Orientar a equipe de apoio no cadastro da oferta, conferir e validar;
- ✓ Analisar a quantidade de matrículas dos cursos a fim de confirmar, adiar ou cancelar ofertas planejadas;
- ✓ Coordenar a equipe de apoio no desmembramento do cronograma de aulas;
- ✓ Realizar a abertura e o encerramento dos cursos e eventos na unidade ou em espaços externos;

- ✓ Apresentar-se aos alunos como anfitrião e contato para qualquer problema ou sugestão de melhoria, fornecer informações gerais sobre a Instituição, explicar os objetivos do curso e apresentar o (s) docente (s), preferencialmente nas primeiras aulas; e
- ✓ Verificar a necessidade de novas contratações de docentes, intérpretes de libras e funcionários para o setor técnico, definir o perfil de contratação (de acordo com as normas institucionais) e solicitar a abertura da Requisição de Pessoal (RP) via sistema.

Estão sob sua liderança 17 subordinados diretos, envolvendo analistas, supervisores e professores.

A tabela 6 registrada a seguir, contempla o perfil desta equipe:

Tabela 6- Perfil da equipe PE:

Empresa	Gênero		Idade			Posição ocupada			Tempo de Empresa			
	Nacional	Masc.	Fem.	20-30	31-40	41-50	Anal.	Sup.	Prof.	Até 5a	6 a 10a	> 11a
		10	7	4	10	3	2	1	14	12	3	2

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Os números apresentados na tabela 6 são absolutos, representando a quantidade de participantes por categoria.

O participante E relatou que os principais desafios encontrados nesta equipe estão relacionados ao desempenho profissional, conflito de gerações, assertividade na comunicação e tomada de decisão, aspectos estes que serão aprofundados durante o processo de *coaching*.

4.5.1- Primeiro contato

A primeira sessão foi utilizada como apresentação do treinamento de *coaching*, compreendendo quais as necessidades do líder. O PE relatou que se está insatisfeito com seu desempenho no trabalho

Tenho refletido como posso alcançar os meus objetivos em menor tempo, pois tenho me deparado com diversas ocorrências, como por exemplo, no ambiente de trabalho que tem me impedido de executar projetos até o fim. Por ser o gestor mais novo na função, enfrento alguns desafios quanto à aceitação da equipe. Tenho a vontade de praticar esportes, iniciar outra

pós-graduação, ter uma melhor remuneração, porém parece impossível. Conto com os seus conhecimentos e transparência para ajudar-me a potencializar esses aspectos que me impactam profissionalmente. (Sessão 1)

Já na primeira sessão foi possível observar através do reconhecimento do líder (PE) que seu desempenho profissional estava baixo, e, que precisaria aprimorar e desenvolver e aprimorar algumas competências indispensáveis para o exercício do cargo de Coordenador de Projetos e Negócios Educacionais.

4.5.2- Definição dos objetivos

Para definição dos objetivos foram destinadas as sessões 2 e 3, onde por meio de leituras, reflexões e identificação das crenças e valores pessoais, o PE conseguiu priorizar os objetivos a serem mediados ao longo do treinamento *coaching* e relatados:

Desenvolver novas estratégias de gestão para o ano de 2019. Potencializar meus pontos fortes para realizar os meus projetos pessoais de comprar um apartamento e administrar melhor o tempo.
Prever uma mudança de carreira e estilo de vida. A equipe me reconhecer como um excelente líder, que desenvolve pessoas. (Sessão 2)

Ao identificar e analisar as minhas crenças e valores foi possível perceber que em alguns momentos as minhas crenças têm me impedido de alcançar os meus objetivos pessoais e profissionais. Preciso confiar mais em mim, desafiar-me mais, assumir que sou um líder. (Sessão 3)

4.5.3- Entendimento do contexto organizacional

O PE exerce função de líder há quatro anos, porém, por ser o gestor mais novo da equipe, por muitas vezes, tem o sentimento de inferioridade frente aos demais colegas de trabalho devido ao tempo que estão na Instituição exercendo o cargo de liderança.

Para trabalhar com essa crença limitante e ressignificá-la, durante a sessão quatro, foi solicitado ao PE que verbalizasse as competências que considera essenciais para a atuação de um líder e na sequência respondesse o porquê está na função de liderança há quatro anos. Essa mediação mexeu com o PE, conforme relatado:

Estou sem palavras com essa atividade realizada hoje durante a sessão [choro], pude perceber pela primeira vez o meu valor como líder e pessoa, o

quanto preciso acreditar mais no meu potencial para potencializar a minha carreira. (Sessão 3)

Tive um start para realizar encontros semanais com a equipe para promover mais diálogo, além de acompanhar as atividades e projetos da área de uma forma mais leve e dinâmica. (Sessão 4)

4.5.4- Definição dos objetivos específicos

Os objetivos traçados foram em cima das necessidades do PE, favorecendo a construção do plano de desenvolvimento profissional e pessoal (ANEXO C), apresentados pelo *coachee*:

Viajar nas férias para descansar e colocar a mente em dia; II) Estar mais com a família e amigos; III) Desenvolver a minha equipe; IV) Colar mais em meu desenvolvimento profissional; V) Mudar de casa; VI) Aproximar-me da minha equipe e construir uma relação mais saudável, com menos conflitos e estresse. (Sessão 5)

4.5.5- Elaboração de um plano de ação

O plano de ação do PE está centrado na necessidade de desenvolver algumas competências essenciais relacionadas ao exercício da liderança na Instituição em que atua, como o pensamento estratégico e foco em resultados, conforme cita a *coachee* durante a sessão 6:

É difícil entender e acompanhar o meu pensamento, isso me distancia dos interlocutores e inibe a comunicação. Sou impaciente e foco mais nos erros do que nos acertos, sendo autocrítico. Não sei se é devido ao tempo de gestão, porém não me sinto atuando de forma estratégica na organização, talvez porque esteja engolido pela falta de tempo e atividades operacionais. O tempo para mim hoje é um obstáculo que preciso vencer. São tantas as tarefas no dia-a-dia, que me perco nas próprias atividades [...]. Preciso me concentrar mais para não perder o foco e aprender a dizer não com mais frequência. (Sessões 6)

4.5.6- Execução do plano de ação

Durante as seis primeiras semanas do treinamento *coaching* foram importantes ao PE para a construção do plano de desenvolvimento profissional e individual (ANEXO C) e definição clara dos objetivos a serem alcançados. Agora, das sessões 7 a 12 foram disponibilizadas ao PE ferramentas relacionadas ao

mapeamento de objetivos e metas por meio do Roadmap e SWOT pessoal (ANEXO E), Gestão do Tempo (ANEXO G), Comunicação Autêntica, Mediação de Conflitos e desenvolvimento de Equipes (ANEXO H) que objetivam a concretização dos objetivos específicos definidos na quinta sessão.

Ao vivenciar a experiência das sessões 7 a 12, a PE relatou:

Aprendi que todos os processos organizacionais poderão ser mapeados e as ferramentas vivenciadas nessa sessão Roadmap e SMART estão sendo grande aliadas na gestão das minhas atividades diárias, proporcionando mais foco, além de um ambiente mais colaborativo.

Durante as reuniões semanais com a gerência estou me posicionando mais acerca dos projetos e demandas Institucionais e os meus pares começaram a me enxergar com outros olhos, ou melhor, eu passei a me valorizar quanto pessoa e profissional. (Sessão 7)

Para realizar os objetivos de potencializar a minha liderança, ser reconhecido pelos pares e superiores, ter mais tempo para viajar, descansar e estar com a família e amigos necessita de uma boa gestão do tempo. Competência essa que até essa sessão estava adormecida. Contudo, hoje consegui separar as atividades que eram improdutivas e me roubavam tempo e principalmente priorizar as atividades. Agora, ao revisitar o meu plano de desenvolvimento profissional e pessoal consigo definir o tempo para a execução de cada objetivo. (Sessão 8)

A comunicação é o meu gargalo, pois grande parte da minha equipe não praticava a escutatória e agiam por impulso, por muitas vezes expondo a área e a mim sem necessidade. Com as experiências vividas durante essas últimas semanas no *coaching* e *feedback* do meu gerente, passei a orientar mais a minha equipe acerca dos comportamentos esperados e o meu sentimento frente a tantas exposições. A equipe se comprometeu juntamente comigo mudar os comportamentos que impactam negativamente a área e respectivamente o trabalho. (Sessão 9)

Ao olhar para trás e perceber como cheguei ao treinamento *coaching*, cheio de expectativas e anseios e agora, na décima sessão, posso dizer que amadureci muito. O *coaching* está sendo um processo modificabilizante, principalmente de comportamentos. Hoje quando fiz uma reavaliação do meu plano de desenvolvimento profissional e pessoal percebi o quanto já avancei e os objetivos específicos definidos anteriormente lá nas primeiras semanas se concretizaram [risos]. (Sessão 10)

A minha equipe está me acionando mais para as tarefas diárias de trabalho, isso foi o reflexo de me inserir neste grupo como membro, expondo que não domino todos os processos da área, mas estou disposto a aprender diariamente e fazer uma boa gestão de pessoas, contribuindo para o bem-estar das pessoas e entregando resultados de forma sustentável. (Sessão 11).

4.5.7- Conclusão do processo de *coaching*

Na décima segunda sessão o PE teve a oportunidade de realizar novamente a autoavaliação das competências emocionais e habilidades gerenciais, tomando consciência das mudanças realizadas:

Essas 12 semanas foram transformadoras, o foco e ação são ingredientes essenciais para o desenvolvimento humano.

A cada semana era uma expectativa para os encontros, pois era um espaço reservado para o meu aprendizado e crescimento profissional [...]. Passou muito rápido, os aprendizados foram inúmeros, só tenho a agradecer. [...]. Ao fazer a avaliação pós-coaching, pude somente constatar o quanto melhorei em uma série de elementos, como a valorização da equipe, maior produtividade e estratégias para atingir os meus objetivos. (Sessão 12)

Além disso, os resultados do ROE na opinião da participante E evidenciou questões pontuais, conforme é possível demonstrar no quadro 10:

Quadro 10- Avaliação do processo de *coaching* PE

	De 0 a 10, avalie os resultados que você vem obtendo nos itens a seguir (coluna Pré). No final do processo de <i>coaching</i> , avalie os resultados que você passou a obter nesses itens (coluna Pós).	Qual a sua nota? (0-10)	Qual a sua nota? (0-10)
	Exemplos de focos para autoavaliação	Pré 08/09/2018	Pós 11/01/2019
1	Identificação e formulação de objetivos alinhados com propósitos e prioridades Até que ponto eu consigo identificar e formular claramente os meus objetivos; identificar meus propósitos e prioridades e alinhá-los com meus objetivos?	5	9
2	Identificação de estratégias e elaboração de um plano de ação para atingir objetivos Até que ponto eu consigo identificar as ações necessárias para atingir meus objetivos e organizá-los em um plano de ação viável e eficaz?	5,5	9,5
3	Colocar planos em ação e executá-los até o fim De que modo eu avalio minha persistência e perseverança? Eu sigo meus planos até o fim?	4	10
4	Atingir Objetivos Eu costumo atingir os objetivos que tracei para mim? Costumo perseguir-los com foco e comprometimento?	5	9
5	Identificação e superação de bloqueios que o impedem de usar todo o seu potencial Até que ponto eu sou consciente de meu verdadeiro potencial? Consigo identificar e superar bloqueios que me impedem de usá-lo plenamente?	4	10
6	Administração do tempo Tenho tempo para fazer tudo o que preciso sem me estressar? Tenho tempo para perseguir meus objetivos e prioridades? Consigo equilibrar minha vida pessoal e profissional.	6	10

7	Controle e redução do stress Estou consciente de meu nível de stress e de como ele afeta negativamente minha vida e minha performance? Conheço as causas de meu stress e atuo para reduzi-las ou eliminá-las? Conheço e utilizo atividades e estratégias de controle de stress?	5	9
8	Lidar com suas próprias emoções e com as dos outros Estou consciente de minhas próprias emoções e do modo como elas afetam meu comportamento? Sei administrar minhas emoções? Compreendo as emoções de outras pessoas e sei como lidar com elas?	5	9
9	Relacionamentos pessoais Estou satisfeito com meus relacionamentos pessoais? Sei construir relacionamentos pessoais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos pessoais?	7	10
10	Relacionamentos profissionais Estou satisfeito com meus relacionamentos profissionais? Sei construir relacionamentos profissionais saudáveis e produtivos? Sei identificar e resolver problemas que possam afetar negativamente os meus relacionamentos profissionais?	7	10
11	Comunicação Entendo a importância da comunicação em minha vida? Consigo me comunicar com clareza e objetividade? Sou capaz de me fazer entender quando me comunico? Sei usar a comunicação para obter apoio, administrar conflitos e atingir meus objetivos?	6,5	9
12	Assertividade Sou capaz de dizer não sem criar confrontos e conflitos desnecessários? Consigo expressar claramente o que penso e sinto? Sinto confiança e convicção quando me expresso? Consigo me expressar com objetividade quando me sinto desrespeitado ou quando algo me desagrada?	6,5	9
13	Energia e motivação para agir Costumo me sentir energizado e motivado com frequência, ou é cada vez mais difícil encontrar energia e motivação? Ultimamente, como eu avaliaria meu grau de energia e motivação para superar dificuldades, realizar minhas atividades diárias e atingir meus objetivos?	5	10
14	Encontrar e manter o foco e o direcionamento Sei exatamente que direção estou seguindo e por quê? Consigo manter o foco no que estou fazendo e não perder o senso de direcionamento?	5	10
15	Tomada de decisões Consigo entender clara e rapidamente a decisão que tenho de tomar e o objetivo que busco atingir com isso? Sou capaz de encontrar e de analisar diferentes opções e cursos de ação, mesmo sob pressão? Percebo e avalio as consequências de cada decisão antes de tomá-la?	5	10
16	Desenvolvimento pessoal Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento pessoal? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento pessoal de modo sistemático e planejado?	6	10

17	Desenvolvimento profissional Conheço minhas necessidades e meus objetivos de desenvolvimento profissional? Eles são prioridade para mim? Costumo investir em meu desenvolvimento profissional de modo sistemático e planejado?	5	10
18	Progresso financeiro Estou satisfeito com meu progresso financeiro? Costumo estabelecer metas financeiras, planejar e atingir essas metas? Tenho total controle de meu orçamento pessoal e familiar? Costumo obter um saldo mensal positivo, isto é, ganhar mais do que gasto?	6	9
19	Mudança de hábitos e comportamentos negativos ou improdutivos Sou capaz de identificar e reconhecer os hábitos e comportamentos que não estão produzindo bons resultados em minha vida? Entendo suas consequências negativas e aceito a responsabilidade de mudá-los?	6	10
20	Autoestima e autoconfiança Acredito em mim mesmo? Confio em minha capacidade e em meu potencial? Tenho uma imagem positiva de mim mesmo? Consigo manter a fé em mim mesmo, inclusive quando estou sob pressão ou enfrento dificuldades e oposição? Sei identificar e utilizar meus pontos fortes?	5	10
21	Saúde, bem-estar e qualidade de vida Eu realmente compreendo a importância da saúde e do bem-estar? Busco manter uma alimentação saudável e me exercito regularmente? Realizo atividades que promovam o meu bem-estar? Estou satisfeito com minha qualidade de vida? Ajo concreta e continuamente para melhorar minha saúde mental, emocional, física e psicológica?	5	9
22	Iniciativa e proatividade Costumo fazer mais do que é pedido? Ofereço novas ideias e realizo ações para promover melhorias, mesmo sem ser solicitado? Sinto-me suficientemente confiante para usar o que tenho de melhor e contribuir ativamente para buscar e implantar soluções, gerar melhorias e aumentar resultados? Demonstro espírito de liderança?	7	10
23	Resolução de problemas e administração de conflitos Ajo rapidamente para resolver problemas? Acumulo problemas, ou sei como delegar o que deve ser delegado? Sinto que estou sempre às voltas com os mesmos problemas e conflitos, ou consigo encontrar soluções eficazes e novas opções? Conheço e utilizo técnicas de resolução de problemas e administração de conflitos?	7	9

Fonte: Autor, com base em Matta e Victoria (2013, p. 224-225)

O PE demonstrou uma preocupação com o seu autodesenvolvimento e de sua equipe já nos primeiros minutos de conversa da primeira sessão do treinamento *coaching*. O seu sentimento de não pertencimento ao grupo gestor da unidade educacional em que atuava como líder impactava diretamente em sua produtividade e relacionamentos interpessoais.

O PE é engajado em suas atividades diárias, porém, com dificuldades iniciais para gerir o seu tempo, tomar decisões e agir de forma estratégica.

Durante as sessões de *coaching*, o participante demonstrou diversos insights e um deles foi permitir-se a ariscar mais sem medo dos julgamentos.

Trabalhamos muito os quesitos de desempenho profissional, porém na sétima sessão, o participante teve a consciência que precisava se posicionar mais frente a sua equipe e pares de trabalho.

O participante começou a praticar esportes, organizar a sua agenda diária de trabalho e tornando a sua comunicação mais autêntica, reflexão da ação e disparadores que o *coaching* mobilizava a cada semana, contribuindo para uma maior efetividade na gestão de sua equipe.

4.6 Discussões dos resultados

Apresentaremos nesta seção as discussões dos resultados referentes aos entendimentos e percepções dos líderes de uma Instituição Educacional localizada na cidade de São Paulo-SP que vivenciaram o processo de *coaching* sobre o fato de este processo gerar, ou não, contribuições para o desenvolvimento profissional e/ou profissional.

Conforme aponta Marton (1981, 1986) essas percepções estão agrupadas nas seguintes categorias: fatores indutores, atributos do *coach* e mudanças comportamentais.

As categorias apresentadas anteriormente são reflexos da análise das 12 sessões de *coaching* realizadas com os participantes A, B, C, D e E no período de setembro de 2018 a janeiro de 2019, contemplando as 7 etapas indicadas por Pliopas (2014, p.23) supracitada anteriormente no capítulo 2 e *expertise* do *coach* que auxiliaram na resposta ao problema de pesquisa apresentado no capítulo introdutório: Quais as contribuições do processo de *coaching* na opinião de líderes?

Vale salientar que para chegar às categorias finais um exercício profundo de análise dos depoimentos dos líderes (PA, PB, PC, PD e PE) durante cada sessão foi realizado. Essa etapa preliminar gerou inicialmente nove categorias que ao final, depois de uma análise mais criteriosa, se converteram em três grandes temas. O quadro 11 referenciado a seguir apresenta a categoria inicial e final bem como a sua respectiva explicação. Cada categoria será apresentada e, sempre que possível, serão feitas menções à revisão da literatura. A fim de manter o sigilo dos líderes

pesquisados, os depoimentos que serão apresentados nesse capítulo usarão a codificação dos líderes já apresentada no capítulo 3.

Quadro 11 – Categorias de análise próprias da pesquisa

Categoria Inicial	Categoria Final	Explicação da Categoria
Desenvolvimento de Líderes	FATORES INDUTORES	Diz respeito aos motivos pelos quais os líderes iniciaram o trabalho com o <i>coach</i> . Os motivos variam de líder para líder e por isso inicialmente foram categorizados individualmente. No entanto, ao final, são agrupados sobre o tema “fatores indutores”.
Transição de Carreira		
Melhorias no processo de trabalho (comunicação, <i>feedback</i> , liderança, planejamento e gestão) e pessoal (qualidade de vida).		
Confidencialidade	ATRIBUTOS DO <i>COACH</i>	Refere-se aos fatores imprescindíveis nessa “parceria” e quais são os atributos necessários para um <i>coach</i> de sucesso. As categorias iniciais apareceram com regularidade nas falas dos participantes e referem-se à relação executivo- <i>coach</i> , chave para o sucesso de um efetivo trabalho de <i>coaching</i> para líderes. Ao final foram categorizadas sob um tema único: “atributos do <i>coach</i> ”.
Transparência		
Disponibilidade		
Neutralidade		
Especialista		
Desconstrução e reconstrução de modelos de condutas que favoreçam as relações humanas.	MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS	Refere-se a reflexões e aprendizados que geram novas condutas, posturas e comportamentos.

Fonte: Dados de pesquisa, com base em Marton (1981, 1986)

4.6.1 Fatores indutores

Essa categoria apresenta os motivos, os fatores indutores, da prática do *coaching* para líderes.

A dinâmica socioeconômica da sociedade contemporânea reflete diretamente na necessidade de desempenho organizacional; se por um lado as organizações passam a exigir que seus colaboradores atendam as demandas da melhor e mais rápida maneira, por outro lado, os indivíduos passam a ter consciência da necessidade de máxima eficiência (CHIARETO *et al.* 2018).

Para promover maior eficiência em seus processos organizacionais, os participantes relataram os principais objetivos esperados com o treinamento *coaching*:

Espero o autodesenvolvimento nas dimensões pessoal e profissional. Os três principais objetivos serão: ter mais tempo para cuidar de mim e realizar os meus projetos pessoais, desenvolver a minha equipe de trabalho, principalmente nas competências relacionadas ao planejamento e gestão do tempo e ampliar os meus recursos financeiros (tendo uma promoção no trabalho atual e/ou gerar novas oportunidade de trabalho). (Participante A)

Tenho muitas áreas a serem trabalhadas, mas, seleciono para este processo o meu desenvolvimento profissional, em especial os recursos financeiros [...] Estou no momento ideal para passar por esse treinamento de *coaching*. Preciso ganhar mais confiança para agir. A empresa que trabalho é muito boa, porém preciso aprender a me posicionar melhor com os pares, diretoria e subordinados. (Participante B)

Tenho alguns objetivos que pretendo concretizá-los ainda em 2019, como: Ingressar no mestrado em psicologia no segundo semestre/2019; contratar novos colaboradores para compor a equipe atual; desenvolver as competências emocionais e técnicas relacionadas ao planejamento; estruturar o plano de negócios para a abertura de uma empresa no segmento de consultoria e treinamentos. No aspecto pessoal, preciso emagrecer, viajar mais, aproveitar a família e amigos. (Participante C)

Durante a formação da carreira de um líder, segundo Cox *et al.* (2018), as mais diversas formas de liderança devem ser introduzidas aos aprendizes, pois esses devem ter como principal objetivo o desvinculamento da tendência autoritária que prioriza apenas o poder e a influência sobre os seus subordinados.

No que diz respeito ao desenvolvimento do líder, foi considerado:

[...] Qualidade de vida: tenho me estressado com frequência, tanto no ambiente de trabalho quanto familiar devido as cobranças e problemas que surgem diariamente. Preciso criar estratégias para realizar uma melhor gestão do tempo. Pessoal: Em 2019 ingressarei no mestrado em psicologia, creio que irá contribuir para o meu propósito de vida que é ajudar as pessoas. Profissional: estou satisfeita com o cargo e atividades desempenhadas, preciso de mais motivação para tocar novos projetos e almejar uma promoção. Relacionamentos: preciso estreitar com os familiares. No ambiente de trabalho, tenho boas relações, porém tenho a necessidade de entender melhor a minha equipe de trabalho e realizar uma gestão de pessoas mais efetiva. (Participante C)

O treinamento mais eficaz para a consolidação da carreira de um líder gira em torno de um processo constante de auto percepção e nesse sentido, o treinamento de *coaching* tem se tornado uma ferramenta estratégica essencial para a efetivação dos resultados da organização e carreira do líder (Ali *et al.* 2018).

Tenho refletido como posso alcançar os meus objetivos em menor tempo, pois tenho me deparado com diversas ocorrências, como por exemplo, no ambiente de trabalho que tem me impedido de executar projetos até o fim. Por ser o gestor mais novo na função, enfrento alguns desafios quanto à

aceitação da equipe. Tenho a vontade de praticar esportes, iniciar outra pós-graduação, ter uma melhor remuneração, porém parece impossível. Conto com os seus conhecimentos e transparência para ajudar-me a potencializar esses aspectos que me impactam profissionalmente. (Participante E)

Diante do exposto nos relatos citados anteriormente pode-se estabelecer a seguinte proposição: a definição de objetivos, metas, papéis e responsabilidades são fundamentais para o sucesso do processo de *coaching* para líderes.

4.6.2 Atributos do *Coach*

Um tema que apareceu com frequência nas sessões de *coaching* com os líderes foi o relacionamento com seu *coach*, fator que os líderes entendem como essencial para a efetividade do processo. Pode-se afirmar que nesse quesito a prática e a teoria são bastante convergentes sobre a importância dos atributos do *coach* (MILARÉ E YOSHIDA, 2007; RAZA *et al.* 2017; PLIOPAS, 2014, ALI *et al.* 2014). Essa categoria apresenta as características necessárias para um efetivo relacionamento entre as partes. Empatia é o elo que sustenta esse relacionamento. Os depoimentos dos líderes participantes que justificam e validam essa categoria foram contemplados a seguir:

Consegui entregar um projeto a diretoria da Instituição, e isso me deixou superconfiante, pois fui elogiada [...]. Aliás, percebi a riqueza da valorização e elogio sincero, praticarei mais também com a minha equipe e pares [...]. Estou praticando a comunicação autêntica nas minhas relações interpessoais, fornecendo *feedback* a equipe e isso trouxe mais proximidade e engajamento da equipe. A sua expertise como *coach* em realizar excelentes mediações sempre com neutralidade e de forma ética estão servindo de inspiração para a minha prática como gestora. (Participante C)

Particpei da palestra sobre inteligência emocional e foi de grande valia. Fiz uma atividade sobre o nível de estresse e o meu está alto. Como estratégia, pretendo iniciar aulas de natação a partir de outubro/2018.

Mapeei com a minha equipe as atividades que serão realizadas pela área e classificamos por prioridade. Percebemos aí uma oportunidade de melhorarmos os processos Institucionais que foram direcionadas a área de sistemas.

Estou feliz com esse nosso espaço, pois sinto disponibilidade do *coach* em escutar sem julgamentos as minhas labutas com a equipe e comportamentais. (Participante D)

Tenho refletido como posso alcançar os meus objetivos em menor tempo, pois tenho me deparado com diversas ocorrências, como por exemplo, no ambiente de trabalho que tem me impedido de executar projetos até o fim. Por ser o gestor mais novo na função, enfrento alguns desafios quanto à aceitação da equipe. Tenho a vontade de praticar esportes, iniciar outra

pós-graduação, ter uma melhor remuneração, porém parece impossível. Conto com os seus conhecimentos e transparência para ajudar-me a potencializar esses aspectos que me impactam profissionalmente. (Participante E)

Assim, o processo de *coaching* está ligado diretamente às competências pessoais de desenvolvimento humano do aplicador, e se dá basicamente em um processo onde o desenvolvimento é executado dentro das sete etapas estipuladas por Pliopas (2014), já demonstrado anteriormente na figura 2.

4.6.3 Mudanças comportamentais

Esta categoria refere-se às descobertas, redescobertas, reflexões e ao aprendizado que conseqüentemente geram novas condutas, comportamentos e posturas. É nessa categoria que surge a resposta para o problema de pesquisa: quais as contribuições do processo de *coaching* na opinião de líderes? Por meio das análises dos depoimentos e avaliação pré e pós-*coaching* (ROE) dos líderes que vivenciaram o processo de *coaching* foi constatado que os resultados práticos atingidos pelos líderes estão em consonância com os conceitos de Ladegard e Gjerd (2014), Boyatzis (2008) e Ali *et al.* (2018):

Essas 12 semanas foram intensas e muito produtivas, ao comparar a avaliação realizada ao início do processo de *coaching* e a pós realizada hoje, fiquei surpresa com as descobertas do meu eu, adequação dos comportamentos para melhorar a minha relação de trabalho com a equipe, pares e superiores. Sou grata a você que conduziu esse processo com maestria e a Instituição por disponibilizar às 2 horas semanais para o meu autodesenvolvimento. (Participante A)

Para Ladegard e Gjerd (2014), uma relação significativa entre o aumento do LTS e a redução das intenções de rotatividade foi encontrada. Finalmente, observou-se que o grau de comportamento do *coach* como facilitador afetou positivamente as mudanças tanto no papel-eficácia do líder quanto na confiança nos subordinados. Embora os resultados devam ser interpretados com cautela, pois a amostra é pequena, as descobertas confirmam que o *coaching* representa uma promissora ferramenta de desenvolvimento de liderança. Além disso, os resultados referentes à confiança nos subordinados representam contribuições para o desenvolvimento de uma perspectiva relacional sobre o desenvolvimento da liderança.

Aprendi a me enxergar como ser humano, uma pessoa que está em constante desenvolvimento. Não tenho palavras para expressar o sentimento de ter participado desses encontros. Foram simplesmente sensacionais. Estou mais confiante, emocionalmente mais forte, sentindo-me mais produtiva, os conflitos com a equipe e pares reduziram significativamente e estou mais motivada. Gratidão por tudo Wellington. O treinamento *coaching* é efetivo e contribuiu não só para o profissional, mas para a vida. (Participante D)

Boyatzis (2008) realizou um estudo utilizando o *coaching* para estimular o desenvolvimento comportamental do líder especialmente nos aspectos emocionais e observou que o *coaching* é uma ferramenta importante na mudança comportamental intencional orientada a resultados.

Essas 12 semanas foram transformadoras, o foco e ação são ingredientes essenciais para o desenvolvimento humano. A cada semana era uma expectativa para os encontros, pois era um espaço reservado para o meu aprendizado e crescimento profissional [...]. Passou muito rápido, os aprendizados foram inúmeros, só tenho a agradecer. [...]. Ao fazer a avaliação pós-*coaching*, pude somente constatar o quanto melhorei em uma série de elementos, como a valorização da equipe, maior produtividade e estratégias para atingir os meus objetivos. (Participante E)

Especificamente sobre o *coaching* executivo é correto afirmar que existem dois focos principais: o da mudança comportamental e o da compreensão estratégica. Sobre o primeiro, Kohlrausch (2017) alude que significa que o *coachee* tem predisposições comportamentais que o motivam a procurar pelo *coaching* para se transformar em um profissional melhor. Já em relação à compreensão estratégica, o autor frisa que se trata de um processo onde o profissional precisa de auxílio para se entender e se concentrar acerca dos problemas da empresa, nesse sentido, recorre ao *coaching* para aguçar essas duas habilidades.

Após discutir as categorias de análise: fatores de indutores, atributos do *coach* e mudanças comportamentais foram possíveis estabelecer a seguinte proposição: o *coaching* para líderes proporciona aprendizado individual e coletivo na medida em que promove uma profunda reflexão que proporciona não só autoconhecimento como mudanças comportamentais que quando enraizadas efetivamente no comportamento do líder aumentam o seu bem-estar profissional e pessoal.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral identificar e avaliar quais as principais contribuições do processo de *coaching* na opinião de líderes.

Para responder a este objetivo foram descritas as técnicas utilizadas para a realização do processo de *coaching* em cinco líderes de uma Instituição Educacional localizada na cidade de São Paulo-SP, descrevendo a experiência dos líderes durante 12 encontros com o *coach* executivo e pesquisador realizados semanalmente no período de setembro de 2018 a janeiro de 2019.

Já na introdução, foi contextualizada a dinâmica das organizações contemporâneas e o reflexo no desempenho organizacional, demandando do líder uma maior capacidade de aprendizagem e adaptação. Dentro desse contexto, o líder ganha uma atenção especial sobre o seu papel estratégico na organização e ao mesmo tempo sente a necessidade de aprimorar-se constantemente para atender aos desafios organizacionais.

Durante a revisão da literatura foi possível identificar e avaliar a evolução da figura do líder nas organizações e suas efetivas contribuições para a gestão de pessoas, processos e resultados, considerando seus aspectos atitudinais que influenciam na cultura e clima organizacional. Foi possível identificar também nesse tópico, como a carreira do líder está diretamente ligada à estrutura organizacional em que está inserido e também ao estilo de liderança adotado.

Foram analisados os aspectos conceituais do *coaching* executivo e seus efeitos que posteriormente corroboraram efetivamente para as etapas da coleta e análise de dados presentes no capítulo 3 e análise e discussão dos resultados no capítulo 4.

O estudo aponta para a importância do profissionalismo, que perspassa a própria formação do *coach*. Além dos aspectos técnico-metodológicos do processo, compete ao *coach* distinguir claramente seu papel, bem como compreender a dinâmica das organizações e acompanhar as evoluções do mercado de trabalho. Reforça-se nessa relação a necessidade de neutralidade, colaborando para reflexões que levem a um desenvolvimento do executivo na busca por uma melhor relação consigo mesmo, conciliando trabalho, carreira e organização.

Por meio da manutenção da confidencialidade, *coaching* assume o significado de espaço reflexivo do *coachee* e não uma intervenção instrumental.

Além disso, o estudo também traz a percepção do próprio *coachee* a cerca de suas atribuições no processo de *coaching*

O compromisso do *coach* é ser um facilitador para que o indivíduo exerça suas infinitas possibilidades de recriação de sua identidade, seja em função de suas novas necessidades ou das novas necessidades do mercado de trabalho. Um contínuo “tornar-se” via reflexão, autonomia, apropriando-se de sua trajetória profissional e emancipando-se como ator consciente de sua própria história.

Os cinco líderes que vivenciaram o processo de *coaching* demonstraram satisfação em pertencer à organização, porém apontaram a necessidade de aprenderem a lidar com os conflitos interpessoais e de jogo de poder.

A análise dos relatos permite afirmar também que o processo de *coaching* teve um impacto positivo na dimensão pessoal e profissional dos indivíduos pesquisados, promovendo um autoconhecimento e por consequência, novas ações que auxiliaram a sua carreira profissional. Os resultados observados nesse estudo indicam a existência de uma associação entre o processo *coaching* e o resultado que esse processo traz para a vida profissional.

Durante a condução das sessões de *coaching* foi possível mapear algumas oportunidades de melhorias para estudos futuros relacionados à experiência do *coach* na prática, como a utilização de um espaço externo para a realização das sessões, pois em alguns momentos, houve interrupções por funcionários da Instituição que solicitavam ao líder demandas pontuais, o que dificultava a concentração do líder posteriormente as ocorrências.

O processo de *coaching* mostrou-se efetivo quanto aos objetivos propostos e elucidados anteriormente, percebido nos relatos dos cinco participantes durante as sessões e avaliação pré e pós *coaching* (ROE).

Conclui-se então a partir dos resultados obtidos com a pesquisa que o treinamento *coaching* para líderes é um aliado no desenvolvimento e aprimoramento de competências e comportamentos do líder que favorece a aprendizagem individual e coletiva.

5.1 Limitações

Uma limitação do estudo é a ausência de gestores dos *coachees* entre os participantes da pesquisa. Esses são relevantes atores em *coaching* para líderes em

muitos dos sentidos elaborados por *coachees*, *coaches* e profissionais que atuam com gestão de pessoas.

A segunda limitação refere-se à realização da pesquisa em apenas uma Instituição, tendo a amostra de cinco líderes o que impede a aplicação dos resultados obtidos na pesquisa em outras organizações.

5.2 Indicações para estudos futuros

Em função do resultado obtido, ao avaliar os relatos dos cinco líderes que vivenciaram o processo de *coaching*, percebe-se a relevância de novos estudos sobre programas de *coaching* para líderes, com ênfase na definição operacional e na clarificação de seus limites com outras práticas de desenvolvimento como *mentoring*. Algumas sugestões para estudos futuros são listados a seguir, resultado da análise dos dados e avaliações feitas pelo pesquisador durante a realização deste trabalho:

- ✓ Apresentar as contribuições do processo de *coaching* executivo, analisando todos os envolvidos no processo (*coachee*, gestores do *coachee* e subordinados);
- ✓ Verificar se o foco dos programas de *coaching* contratados pelas organizações está orientado aos objetivos pessoais dos líderes ou à sua função e às suas atividades organizacionais; e
- ✓ Analisar os limites dos processos de *coaching* para líderes e compará-las com a prática de *mentoring*.

REFERÊNCIAS

AHMAD, N.; SIDDIQUE, J. Personality Assessment using Twitter Tweets. **Procedia Computer Science** 112, 2017.

ALFORD, C.; CANTRELL, K. Using Coaching Skills to Lead. **Journal of Practical Consulting**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 102–107, 2018.

ALI, M; *et al.* Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. **Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences**. 12, 1, 253-282, Jan. 2018. ISSN: 19978553.

ANDERSON II, T. E. Organizational Coaching: Reaffirming the Classical Perspective on Organizational Change. **Journal of Practical Consulting**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 131–136, 2018.

AVOLIO, B. J., AVEY, J. B.; QUISENBERRY, D. Estimating return on leadership development investment. **The Leadership Quarterly**, 21(4), 633-644, 2010.

BARLETT, J.E.; BOYLAN, R. V.; HALLE, J. E. Executive Coaching: An Integrative Literature Review. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 2014, 2, 188-195. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2014.24018>.

BIANCHI, EMPG; QUISHIDA, A; GABRIELA FORONI, P. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades.: A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. 21, 1, 41-61, Jan. 2017. ISSN: 14156555.

BLOCH, V. Nova educação para entender o mundo. **GV-executivo**. 17, 1, 44, Jan. 2018. ISSN: 18068979.

BOYATZ, R. E. Leadership development from a complexity perspective. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 2008, Vol. 60, No. 4, 298–313. DOI: 10.1037/1065-9293.60.4.298.

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.

CAMPOS, M. I; MARÍN RUEDA, FJ. Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura.: Evolution of authentic leadership construct: A literature review. **Revista Psicologia. Organizações e Trabalho**. 18, 1, 291-298, Jan. 2018. ISSN: 15185923.

CHIARETO, J.; CORRÊA, H. L.; CARNEIRO DA CUNHA, J. A. Avaliação De Desempenho Organizacional: Um Estudo Em Um Hospital Universitário Público. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 112–129, 2018.

CIULLA, J.B. et al. **Business Ethics**. In: Philosophical Approaches to Leadership Ethics II: Perspectives on the Self and Responsibility to Others. Reino Unido, 2018. v. 28, p. 245-250.

CLIFTON, J. **Investigating the Dark Side of Stories of “Good” Leadership: A Discursive Approach to Leadership Gurus’ Storytelling**. In: International Journal of Business Communication. Estados Unidos, 2019. vol. 56, p.82-99.

CONLON, T.J.A. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**. V. 28, n. 2-4, p.283-295, 2004.

COSTA, R.A.T.; COSTA, N.A. C.; Habilidades e Competências do Líder na Gestão Contemporânea. **Revista de Administração Geral**. v.1, n.2, p.84-100, 2015.

COX, J.W; HASARD, J. **From Relational To Relentionist Leadership In Critical Management Education: Recasting Leadership Work After The Practice Turn**. In: Academy of Management Learning & Education. Nova Iorque, 2018. vol. 17, nº 4, p. 532-556.

DERUE, D.S.; NAHRGANG, J.D.; WELLMAN, N.; HUMPHREY, S.E. Rait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. **Personnel Psychology**. 2011, 64, 7–52.

ENNIS, S.; GOODMAN, R.; STERN, L. **The executive Coaching handbook**. Wellesley, 2003. Disponível em: Acesso em: 29 nov. 2005.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 1. ed. 1966. São Paulo, Atlas, 1970.

FELDMAN, D.C.; LANKAU, M.J. Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. **Journal of Management**, 2005.DOI: 10.1177/0149206305279599.

FRANCOVICH, C. Exploring Leadership Influence Behaviors in the Context of Behavior Settings. **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 4 Iss. 1, 2008, p. 38-50.

FREITAS JUNIOR, J. C. S. da *et al.* Design Research: Aplicações Práticas E Lições Aprendidas. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 96–116, 2015.

GANDOLFI, F; STONE, S. Leadership, Leadership Styles and Servant Leadership. **Journal of Management Research**, Nova Iorque, v.18, nº 4, p. 261-269, out./dez. 2018.

GAVIN, C. S. The Impact of Leadership Development Using Coaching. **Journal of Practical Consulting**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 137–147, 2018.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4ª edição. ed. Atlas, São Paulo, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. Ed. Atlas, São Paulo, 2008.

GREGORY, S. A.; WILES, M. P. Professional Development for All Seasons: Executive Coaching Accelerates Your Leadership. **Armed Forces Comptroller**, [s. l.], v. 63, n. 1, p. 58–61, 2018.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING. **Develop your leaders, transform your organization**. USA, 2011.

HEIZMANN, H. **Leadership-as-Practice. Theory and Application**. In: Academy of Management Learning & Education. Nova Iorque, 2018. v.17, p. 557-559.

HUHN NUNES, R; *et al.* Efeitos das recomendações de líderes de opinião em mídias sociais sobre a intenção de compra de seus seguidores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. 20, 1, 57-73, Jan. 2018. ISSN: 18064892.

ICF, International Coach Federation. **Building a Coaching Culture with Millennial Leaders**. ICF, 2017.

ILES, P.; PREECE, D. Developing leaders or developing leadership? The Academy of Chief Executives' programmes in the North East of England'. **Leadership**, 2 (3), pp.317-340, 2006.

JACKSON, C.W. **An analysis of the emotional intelligence and personality of principals leading professional learning communities**. Doctor of Education (Educational Administration), May 2008, 99 p.

JONES, C.S.; HARTLEY, N.T. Comparing Correlations Between Four-Quadrant And Five-Factor Personality Assessments. **American Journal Of Business Education** – July/August 2013 Volume 6, Number 4.

KAISER, R.B.; HOGAN, J. Personality, Leader behavior and overdoing it. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**. 2011, Vol. 63, No. 4, 219–242.

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

KUENZI, M. et al. Supervisor-Subordinate (Dis)agrément on Ethical Leadership: An Investigation of its Antecedents and Relationship to Organizational Deviance. In: **Business Ethics Quarterly**. Nashville, 2019. 29:1 (Janeiro de 2019), p.25-53.

LADEGARD, G.; GJERDE, S. Leadership Coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership Coaching as a leadership development tool. **The Leadership Quarterly**, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.002>.

LADYSHEWSKY, R.K. Peer Coaching as a strategy to increase learning and development in organisational life - a perspective. **International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring**. 15, 1, 4-10, Feb. 2017. ISSN: 17418305.

MALIK, S.H.; AZIZ, A.; HASSAN, H. Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol. 5, No. 2, April 2014. DOI: 10.7763/IJTEF.2014.V5.364.

MARKOVIC, M.R.; FAROOQ, M.S.; VUJICIQ, S. **Organizational behavior and types of leadership styles and strategies in terms of globalization**. Ed. Compass Publishing, 2017.

MARTON, F. Phenomenography – describing conceptions of the world around us. **Institutional Science**, n.10, 1981, p.177-200.

MARTON, F. Phenomenography – A research approach to investigating different understandings of reality. **Journal of Thought**, n. 21, (3),1986, p. 28-49

MATTA, Villela da;. **Executive Coaching: Livro de metodologia**. Rio de Janeiro: SBCoaching, 2013.

McCLESKEY, J. A. Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly**, Volume 5, Number 4, 2014.

McCORMICK, I.; BURCH, G. Personality-focused Coaching for leadership development. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 2008, Vol. 60, No. 3, 267–278. DOI: 10.1037/1065-9293.60.3.267.

MELO, L. H.; MATOS, F.R.N.; MACHADO, D.Q.; MELO, L.H. O *Coaching* e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. Caderno de Administração. **Revista do Departamento de**

Administração da FEA. CAD. Vol. 9, n.1. Jan - Dez. 2015, p. 25-48. ISSN 1414-7394.

MILARÉ, SA; YOSHIDA, EP. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças.: EXECUTIVE COACHING: ADAPTATION AND STAGES OF CHANGE. **Revista de Administração Mackenzie.** 8, 2, 86-99, Apr. 2007. ISSN: 16786971.

MOEN, F.; FEDERICI, R.A. The Effect from Coaching Based Leadership. **Journal of Education and Learning;** Vol. 1, No. 2; 2012 ISSN 1927-5250.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade.: Individual, Leadership and Culture: Evidence of Creativity Management. **RAC - Revista de Administração Contemporânea.** 21, 1, 107-124, Jan. 2017. ISSN: 14156555.

NOSNIK, A. **Los perfiles gerenciales o El Perfil gerencial 5 – D.** Apuntes académicos. México: Universidad Anáhuac, 2013.

NUNES, Joaquim Moreira; INFANTE, Maria (Orgs.). **Pesquisa-ação: uma metodologia de consultoria.** Escola Politécnica de Saúde de Joaquim Venâncio Formação de pessoal de nível médio para a saúde: desafios e perspectivas [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1996. 224 p. ISBN 85-85676-27-2. Disponível em: <http://books.scielo.org> > Acesso em 14/06/2018.

O'FLAHERTY, C.M.B.; EVERSON, J.M.C. **Coaching in Leadership Development.** In Kagan, J. & Böhmert, A. (Ed). Brain-Based Executive Education. Johannesburg: Knowres Publishing, 2005.

O'NEIL, D. A.; HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. **The Journal of Applied Behavioral Science,** 2015. Vol. 51(2) 253–276.

OLIVEIRA, M.A.; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L.V.O.D. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production,** v. 25, n. 2, p. 379-390, abr./jun. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.011411>.

OLSON, A.; SIM CHEOK (JANICE) TAN. Leadership Coaching: A Cross-cultural Exploration. **Journal of Practical Consulting,** [s. l.], v. 6, n. 1, p. 65–73, 2018.

OXFORD DICTIONARY. New York: Oxford University Press, 1997.

PANTOJA AGUILAR, MP. Diferencias y similitudes entre percepción y autopercepción de administradores universitarios y su líder.: Differences and similarities between perception and self-perception of university administrators and their leader. **Pensamiento & Gestión.** 43, 187-214, July 2017. ISSN: 16576276.

PIZA, S. **O Novo Papel Do Líder**. GV-executivo. 17, 1, 37-39, Jan. 2018. ISSN: 18068979.

PLIOPAS, A. Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching. **BAR - Brazilian Administration Review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 1–23, 2017.

PLIOPAS, AV. **Coaching: modo de usar**. GV-executivo. 13, 2, 23-25, July 2014. ISSN: 18068979.

RAJBHANDARI, M.M.S.; RAJBHANDARI, S.; LOOCK, C. Relations- and task-oriented behaviour of school leaders: Cases from primary schools in Finland. 'Relations- and task-oriented behaviour of school leaders: Cases from primary schools in Finland', **South African Journal of Childhood Education**, 2016, 6(1), a360. <http://dx.doi.org/10.4102/sajce.v6i1.360>.

RAZA, B; *et al.* Impact of Managerial Coaching on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior: Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences **Intervening Role of Thriving at Work..** 11, 3, 790-813, Sept. 2017. ISSN: 19978553.

RODRIGUES, M.A. **Relacionamento entre o uso de relatórios gerenciais, perfil comportamental e desempenho de vendedores**. Dissertação de mestrado apresentado a Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014.

ROGERS, S.; HARGADON, J. E. Coaching for Performance: The Art of Coaching Distant Professionals. **Journal of Practical Consulting**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 108–114, 2018.

RUFFATTO, J; PAULI, J; RAFAEL FERRÃO, A. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares.: leadership style influence on the motivation and conflict interpersonal in family companies. **Revista de Administração FACES Journal**. 16, 1, 30-44, Jan. 2017. ISSN: 15178900.

SAGNAK, M.; KURUÖZ, K. Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness. **Universal Journal of Educational Research**. 5(3): 447-452, 2017. DOI: 10.13189/ujer.2017.050316.

SANTIAGO, F. Z. **Liderança – Características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais**. Dissertação apresentada a FUMEC, 2007.

SCHILPZAND, P; HOUSTON, L; CHO, J. **Not Too Tired To Be Proactive: Daily Empowering Leadership Spurs Next-Morning Employee Proactivity As Moderated By Nightly Sleep Quality**. In: Academy of Management Journal. Nova Iorque, 2018. vol. 61, nº 06, p. 2367-2387).

SCHOEMAKER, P. J. H; HEATON, S; TREE, D. **Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership**. In: California Management Review. Califórnia, 2018. vol. 61(1), p. 15-42.

SILVA, D. A. R. *et al.* Aspectos comportamentais na gestão de projetos: uma análise bibliométrica (1988-2014). **Gest. Prod., São Carlos**, v. 24, n. 1, p. 178-200, Apr. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2208-15>.

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

STOSZKOWSKI, J.; COLLINS, D. Sources, topics and use of knowledge by Coaches. **Journal of Sports Sciences**, 34 (9). pp. 794-802, 2016. ISSN 0264-0414.

THOMPSON, S; COX, E. How Coaching is Used and Understood by Project Managers in Organizations. **Project Management Journal**. 48, 64-77, Aug. 2, 2017. ISSN: 87569728.

VERSIANI, F; DE LIMA CAEIRO, M; CARVALHO NETO, A. Líder versus liderado? Percepções a partir do grid gerencial.: leader versus leadership? Perceptions from the management grid. **Revista de Administração FACES Journal**. 16, 3, 88-104, July 2017. ISSN: 15178900.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado para participar da pesquisa: **AS CONTRIBUIÇÕES DO COACHING: opinião de líderes que vivenciaram o processo.**

Sob a responsabilidade do pesquisador Mestrando Wellington Alves Rodrigues, sob a orientação do Professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva. O objetivo deste estudo é identificar quais as principais contribuições do processo de *coaching* na opinião de líderes.

Você foi selecionado por atender as características qualitativas para este estudo, ocupando posicionamento de liderança em uma organização, e apto a participar do processo de *coaching* e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar de 12 (doze) sessões de *coaching* e se comprometer a buscar o melhor proveito dessas sessões, inclusive realizando as tarefas que lhe serão designadas.

Esta atividade não terá nenhum desconforto ou risco à saúde, por se tratar de um momento de conversa, processo de *coaching*. As sessões a ser realizada com o senhor(a), nessa pesquisa, não oferece risco. O que poderá ocorrer é o cansaço em função do tempo de atenção dispensado, previsto de aproximadamente uma hora, no máximo duas horas para participar dos encontros semanais. No caso de manifestação de cansaço ou indisposição a respectiva sessão será interrompida imediatamente.

Os benefícios relacionados com a sua participação são: melhor aproveitamento de suas capacidades comportamentais, autoconhecimento e desenvolvimento das capacidades utilizadas para liderança.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. O senhor (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Assim senhor (a) terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Caso senhor (a) tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com o pesquisador via telefone (11) 99864-1575, e-mail: wellington.alvescoach@gmail.com ou pessoalmente.

Dessa forma, se o(a) senhor(a) concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o pesquisador.

São Paulo, ____ de _____ de 2018.

Nome do (a) participante: _____

Assinatura: _____

Nome do (a) pesquisador (a): _____

Assinatura: _____

Observação: o presente documento, em conformidade com a resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde será assinado em duas vias de igual teor, ficando uma via em poder do participante e outra com os autores da pesquisa.

APÊNDICE B – Contrato Particular de prestação de serviços e confidencialidade

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, **Wellington Alves Rodrigues**, membro inscrito na **SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING – SBC**, doravante denominado (a) COACH e _____, nacionalidade: _____, Estado civil: _____, profissão: _____, portador (a) do RG.: _____, inscrito (a) no CPF/MF sob o n.º: _____, residente e domiciliado (a) em: endereço: _____, São Paulo/SP, doravante denominado (a) COACHEE, decidem celebrar o presente contrato de prestação de serviços de Coaching, nos seguintes termos:

PRIMEIRA PARTE. DAS OBRIGAÇÕES DO COACH.

CLÁUSULA PRIMEIRA. DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.

O serviço abrangido pelo presente contrato será o de prestação de serviços de Coaching, visando a facilitação de criação de metas profissionais e/ou pessoais e desenvolvimento de plano e/ou estratégia para o alcance dos objetivos do COACHEE, de forma a aumentar seus resultados positivos.

Parágrafo único. Ao final do prazo contratual estipulado na cláusula sétima, deverá o COACH realizar avaliação referente ao aprendizado do COACHEE, bem como seu comprometimento e seriedade durante as sessões de Coaching.

CLÁUSULA SEGUNDA. DO SIGILO PROFISSIONAL.

O COACH obriga-se a manter o sigilo de todas as informações a que tenha acesso, em razão da prestação dos serviços ora convencionados, objeto deste contrato, sob as penas da lei, com as ressalvas legais.

Parágrafo único. O COACH se reserva ao direito de comentar assuntos tratados nas sessões de Coaching com outros profissionais, também da área de Coaching, visando buscar opiniões diversas, a fim de melhor orientar o COACHEE para o alcance de seus objetivos.

SEGUNDA PARTE. DAS OBRIGAÇÕES DO COACHEE.

CLÁUSULA TERCEIRA. DO PAGAMENTO PELOS SERVIÇOS PRESTADOS.

Em remuneração aos serviços prestados, o COACHEE pagará o valor de R\$ _____ por hora de serviços de Coaching prestados ou R\$ _____ pelo pacote de atendimento, pelo prazo previsto na cláusula sétima.

Por tratar-se de uma pesquisa acadêmica, não haverá nenhum investimento financeiro por parte dos participantes.

CLÁUSULA QUARTA. DO LOCAL DE PAGAMENTO.

O pagamento a que se refere à cláusula anterior será realizado por meio de cheque nominal ao COACH ou por meio de depósito bancário em conta a seguir indicada, em nome do COACH.

Banco: _____ Agência: _____ Conta corrente: _____

Por tratar-se de uma pesquisa acadêmica, não haverá nenhum investimento financeiro por parte dos participantes.

CLÁUSULA QUINTA. OUTRAS OBRIGAÇÕES DO COACHEE.

Ao COACHEE, caberá:

I – O pagamento, quando necessário, de gastos extraordinários, tais como taxas, custos de transporte, (sendo os de valor substancialmente elevado, realizados somente mediante prévia autorização), de viagens, estadia, hospedagens, alimentação, entre outras indispensáveis para o fiel cumprimento da prestação de serviços de Coaching.

II – A contratação, quando necessário, de outros serviços que não abrangidos pelos serviços de Coaching, e que sejam essenciais para o alcance das metas estipuladas durante as sessões de Coaching.

III – Realizar, ao término do presente contrato, avaliação acerca do trabalho desempenhado pelo COACH, no tocante à sua atuação, seriedade e comprometimento com as questões trabalhadas durante as sessões de Coaching.

IV – Comprometer-se a comparecer às sessões de Coaching, de acordo com as datas e horários pré-agendados, sejam estas presenciais ou à distância, estando ciente de que o seu comprometimento é um dos fatores para o sucesso do Coaching.

CLÁUSULA SEXTA. CANCELAMENTOS.

O cancelamento das sessões de Coaching agendadas junto ao COACH poderá ser feita a qualquer momento, podendo a mesma ser remarcada para um horário diverso, sem ônus para o COACHEE.

TERCEIRA PARTE. DISPOSIÇÕES FINAIS.

CLÁUSULA SÉTIMA. DA DURAÇÃO E RESCISÃO DO CONTRATO.

O contrato terá duração de _____ semanas / _____ mês (es), a serem contados(as) da data de assinatura do presente instrumento. Qualquer serviço de assessoria prestado após o encerramento deste contrato não estará incluído nas obrigações decorrentes do presente instrumento, a não ser que tenha havido sua renovação.

§ 1º. Findo o prazo estipulado anteriormente e não havendo manifestação contrária das partes, o presente contrato se dará por renovado, pelo mesmo período previsto na cláusula sétima, podendo as partes renegociar os valores a serem pagos pelos serviços.

§ 2º A intenção das partes por não prorrogar o contrato, conforme mencionado anteriormente deverá ser manifestada por escrito, com antecedência mínima de 30 dias.

§ 3º. Na hipótese de rescisão deste contrato, enquanto ainda por prazo determinado, a parte interessada deverá informar a parte contrária de sua decisão no prazo mínimo de 30 (trinta) dias, sujeita a penalidades.

§ 4º. Se o COACHEE, por ato de vontade, manifestado por escrito, rescindir o contrato antes de seu fim, arcará com o pagamento de multa correspondente a 1/6 (um sexto) do valor total do pacote contratado.

§ 5º. A impossibilidade superveniente de cumprimento de obrigações que tenham a natureza *personalíssima* poderá, a critério das partes contratantes, extinguirem o presente contrato sem nenhum ônus para COACH ou COACHEE.

CLÁUSULA OITAVA. ASPECTOS GERAIS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.

A prestação de serviços de Coaching não se equivale às atividades de aconselhamento, terapia, psicoterapia, psicanálise, diagnóstico, tratamento de doenças físicas ou mentais, entre outras atividades de natureza médica, jurídica ou espiritual, não devendo o COACHEE utilizá-la como substituta para tais.

§ 1º. O presente contrato não cria nem extingue obrigações perante a SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, tampouco perante terceiros.

§2º. A SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING é mera entidade facilitadora de contato entre COACH e COACHEE, não se responsabilizando pelo prazo, valor, metodologia ou formas de cumprimento do presente contrato.

CLÁUSULA NONA. DO FORO.

Fica eleito, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, o Foro de Sorocaba, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas deste contrato.

E, por estarem justos e contratados, assinam o presente em duas vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo.

São Paulo, _____ de _____ de _____.

Coachee

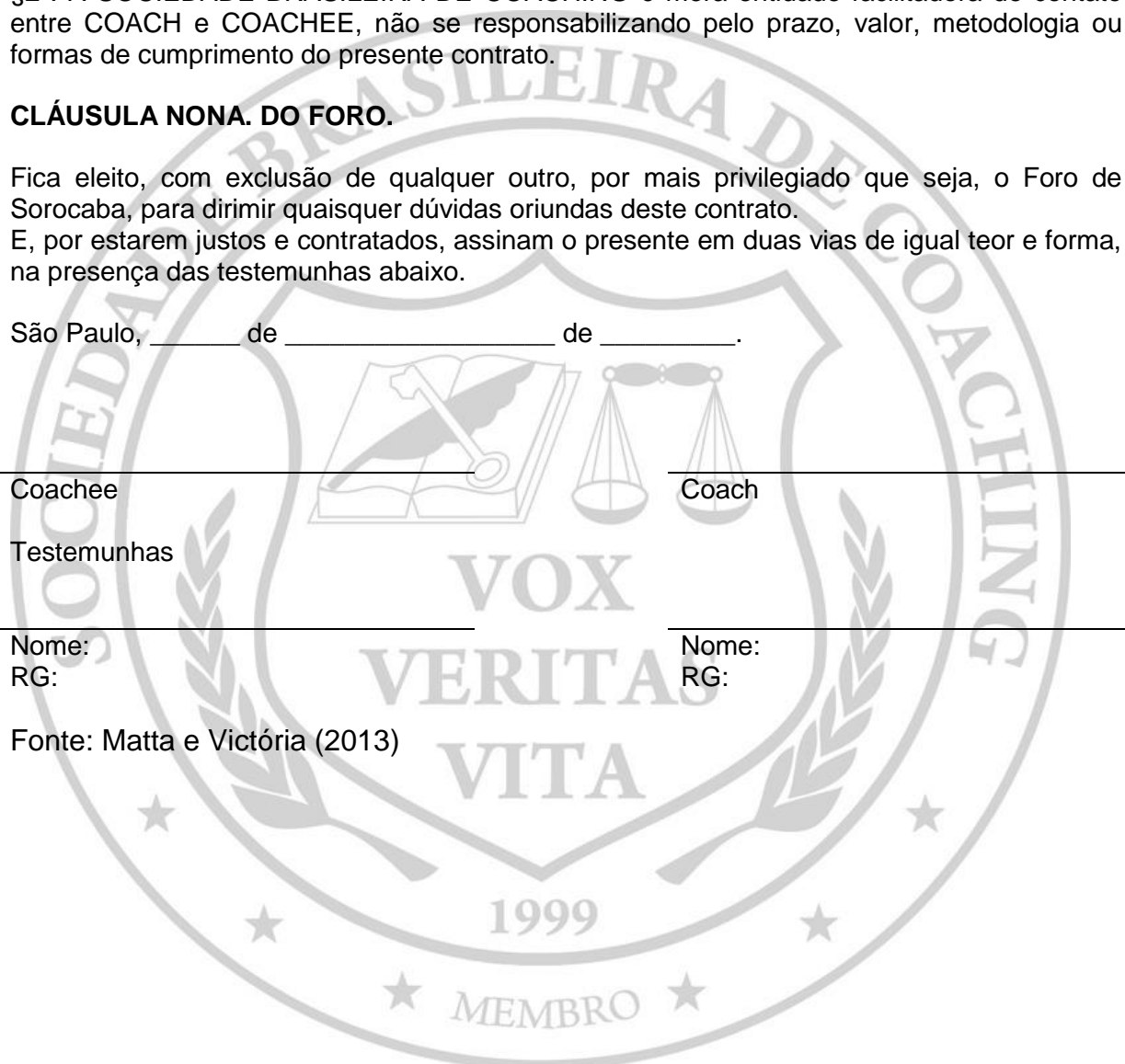
Coach

Testemunhas

Nome:
RG:

Nome:
RG:

Fonte: Matta e Victória (2013)



APÊNDICE C - Questionário sobre o Retorno Percebido pelo Coachee – ROE

Dimensão I - Coaching De 0 a 10, qual é o seu nível de satisfação com as sessões de <i>coaching</i> que você recebeu?		0 - 10
1	As sessões de <i>coaching</i> foram prazerosas e gratificantes.	
2	As sessões de <i>coaching</i> atenderam ou superaram as minhas expectativas e foram úteis para os meus objetivos.	
3	As sessões de <i>coaching</i> foram motivadoras e me estimularam a agir.	
4	As sessões de <i>coaching</i> me ajudaram a superar barreiras e limitações internas.	
5	As sessões de <i>coaching</i> contribuíram decisivamente para meu crescimento pessoal e profissional.	

Dimensão II - Aprendizado De 0 a 10, o quanto você aprendeu com suas sessões de <i>coaching</i> ?		0 - 10
6	Fazer as perguntas certas para direcionar a busca de soluções.	
7	Formular corretamente objetivos e estabelecer um plano de ação.	
8	Analisar ganhos e perdas, motivadores e sabotadores para entrar em ação de forma efetiva.	
9	Administrar as ações no tempo de modo mais eficaz.	
10	Analisar e solucionar problemas de modo mais eficaz.	
11	Identificar e desafiar crenças limitantes, ideias fixas e autocrítica.	
12	Controlar estados emocionais.	
13	Desenvolver novos comportamentos e competências.	
14	Desenvolver uma visão sistêmica.	

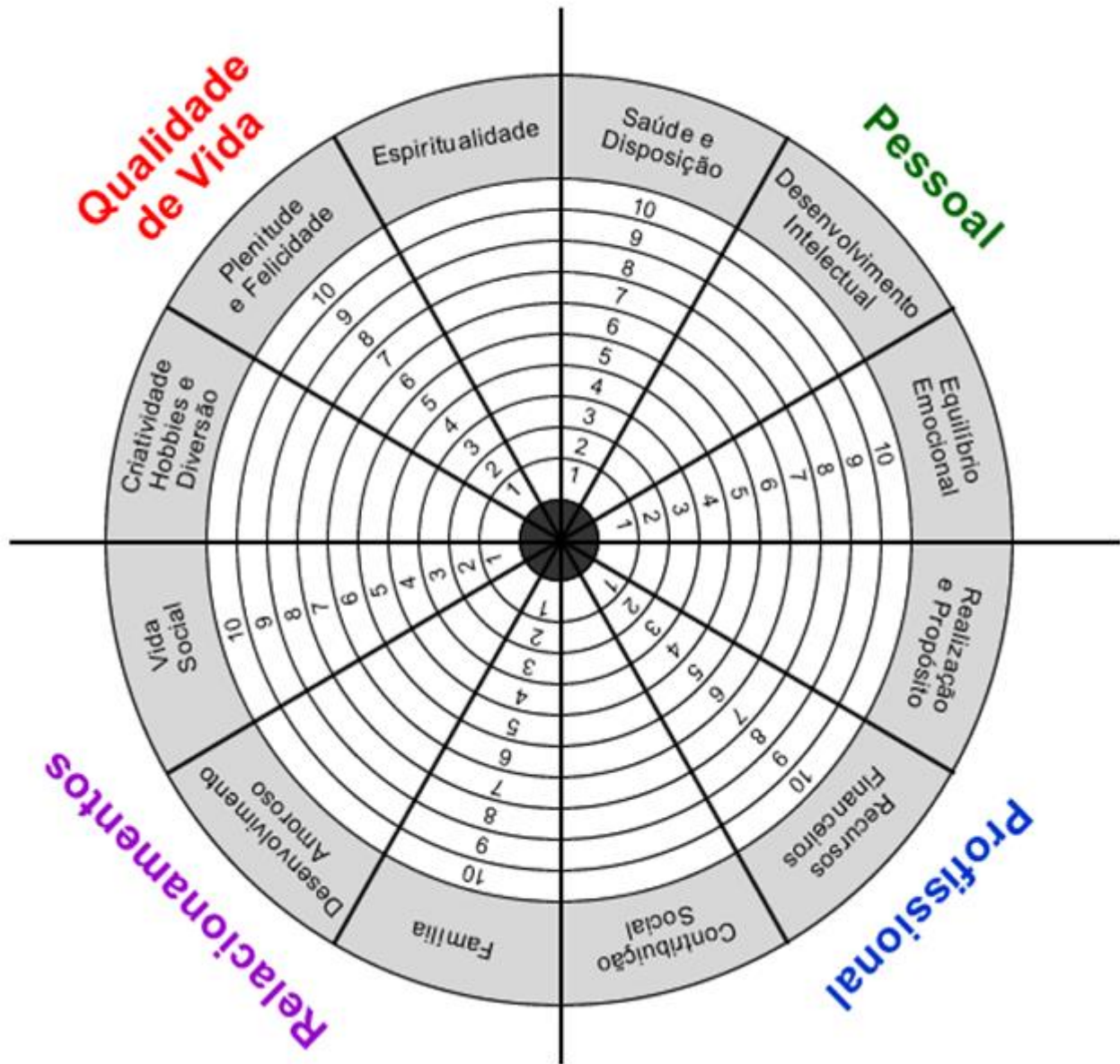
Dimensão III - Aumento de performance De 0 a 10, avalie o quanto você melhorou ou progrediu em termos de aumento de performance ou mudança comportamental.		0 - 10
	FOCO	
15	Melhoria na definição de direção, no planejamento, e na especificação de objetivos.	
	AÇÃO, TRANSFORMAÇÃO & PERFORMANCE	
16	Melhoria na motivação e continuidade de ação em direção aos objetivos desejados.	
17	Melhoria no autoconhecimento e na utilização das forças, virtudes e talentos.	
18	Melhoria na autoestima, autoconfiança e automotivação.	

Dimensão IV - Resultados e Melhoria Contínua		0 - 10
De 0 a 10, avalie o aumento de resultados que você obteve.		
	RESULTADOS	
19	Melhoria nos resultados da vida pessoal.	
20	Melhoria nos resultados da vida profissional.	
21	Melhoria nos relacionamentos.	
22	Melhoria na qualidade de vida.	
	MELHORIA CONTÍNUA	
23	Melhoria na sua capacidade de aprender com os eventos/experiências e obter conclusões efetivas.	

Fonte: Matta e Victória (2013)

ANEXOS

ANEXO A – Roda da vida



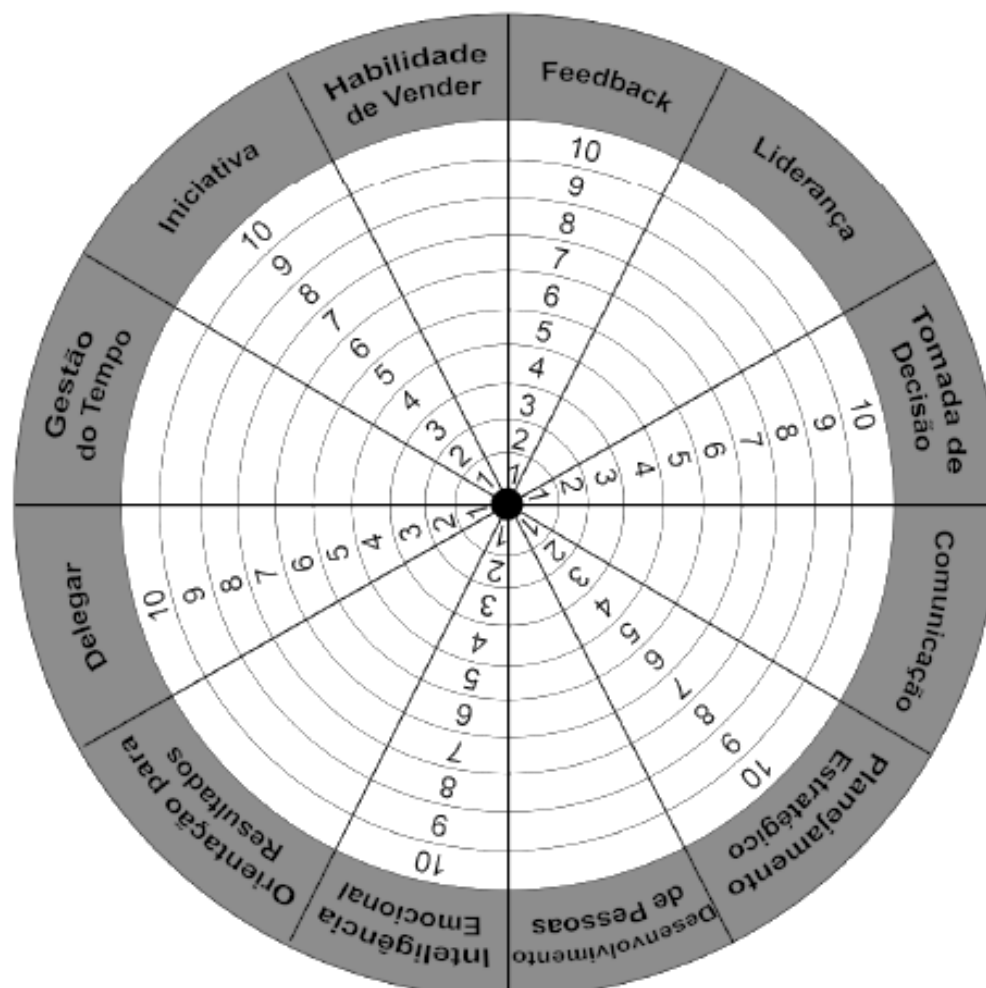
ANEXO B – Diário de bordo

Diário de Bordo	Data: / /
1. Por que valeu a pena o dia de hoje?	
2. Se você pudesse voltar no tempo e mudar algo que tenha acontecido hoje o que mudaria? (Ressignificação diária)	
3. Descreva de 3 a 6 ações que você vai realizar no dia de amanhã de acordo com os objetivos do treinamento <i>coaching</i> .	

ANEXO C – Plano de desenvolvimento profissional e pessoal

O que quero manter	O que quero mudar	Ações	Recursos	Data	
				Início	Fim

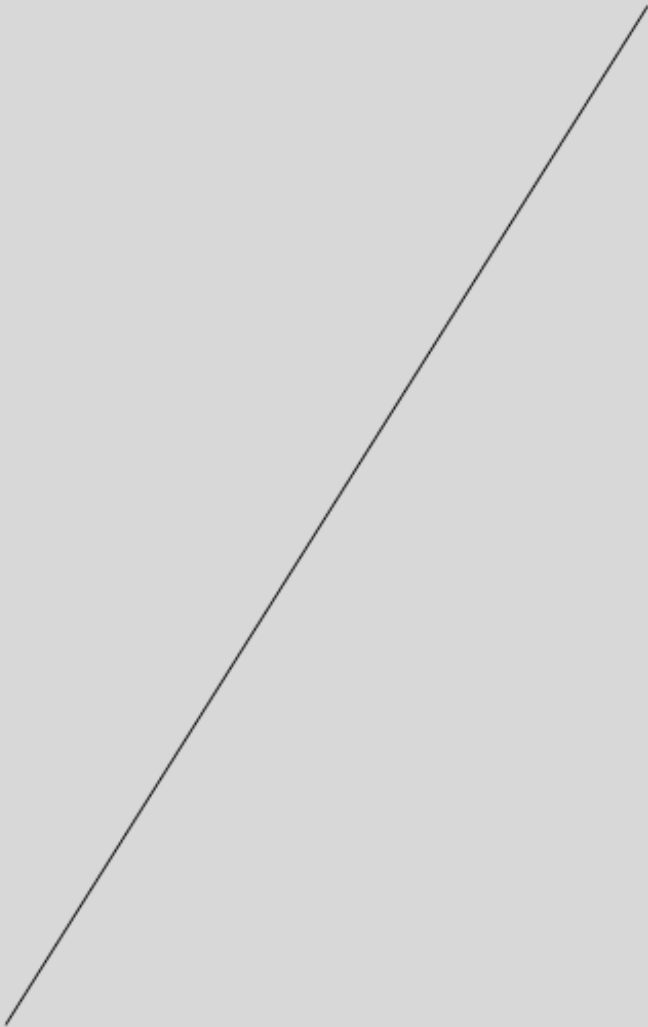
ANEXO D – Roda das competências



ANEXO E – SWOT

<p><i>STRENGTHS (Pontos Fortes)</i> <i>Quais são os pontos fortes de cada situação ou cenário? Quais os benefícios ou ganhos de cada um?</i></p>	<p><i>WEAKNESSES (Pontos Fracos)</i> <i>Quais são os pontos fracos de cada situação ou cenário? Quais as perdas ou consequências de cada um?</i></p>
<p><i>OPPORTUNITIES (Oportunidades)</i> <i>Que oportunidades ou opções existem para cada situação ou cenário?</i></p>	<p><i>THREATS (Ameaças)</i> <i>Que ameaças ou riscos existem para cada situação ou cenário?</i></p>

ANEXO F – SMART e Roadmap

Dreamlist	Categoria	Prazo
Liste os 5-7 principais objetivos de vida.	Pessoal / Profissional / Relacionamentos / Qualidade de Vida	<i>Quando?</i>
Objetivo	Roadmap	
Especifique corretamente o seu principal objetivo (SMART & CRIE-PE).	<p data-bbox="730 712 1310 741">Trace a rota, data de início e fim e principais <i>milestones</i>.</p> 	
O quê?		
<i>O que especificamente você quer, quando, com quem?</i>		
Por quê?		
<i>Por que é importante? Quais os valores, e motivadores?</i>		
Como?		
<i>Qual a estratégia, que ações e recursos você vai precisar?</i>		

ANEXO G – Tríade do tempo

TRÍADE DO TEMPO**1. NUNCA - 2. RARAMENTE - 3. ÀS VEZES - 4. QUASE SEMPRE - 5. SEMPRE**

	PERGUNTA	PONTUAÇÃO
1	Tenho realizado tarefas que não trazem resultados pessoais nem profissionais por comodidade, necessidade, ordens superiores ou falta de opção?	1 2 3 4 5
2	Não consigo terminar tudo o que me propus durante o dia e por isso preciso fazer hora extra ou levar trabalho para casa?	1 2 3 4 5
3	Minhas tarefas diárias sofrem muitas interrupções em razão de coisas sem importância, como e-mails, telefonemas e conversas fúteis?	1 2 3 4 5
4	Tenho dedicado muito tempo às pessoas importantes em minha vida?	1 2 3 4 5
5	Costumo resolver problemas e urgências que ocorrem inesperadamente em meu dia-a-dia?	1 2 3 4 5
6	Costumo aceitar facilmente as tarefas que outras pessoas me pedem?	1 2 3 4 5
7	Consigo reservar tempo para o esporte, o lazer e as atividades pessoais?	1 2 3 4 5
8	Tenho o hábito de deixar para a última hora conclusão de muitas atividades a que me proponho?	1 2 3 4 5
9	Estabeleço metas bem específicas e passos para alcançá-las com relação aos sonhos que desejo realizar no curto, médio e longo prazo?	1 2 3 4 5

CONJUNTO A	
Pergunta	Valor
2	
5	
8	
Total A =	

Total A = _____

CONJUNTO B	
Pergunta	Valor
4	
7	
9	
Total B =	

Total B = _____

CONJUNTO C	
Pergunta	Valor
1	
3	
6	
Total C =	

Total C = _____

TOTAL GERAL: _____

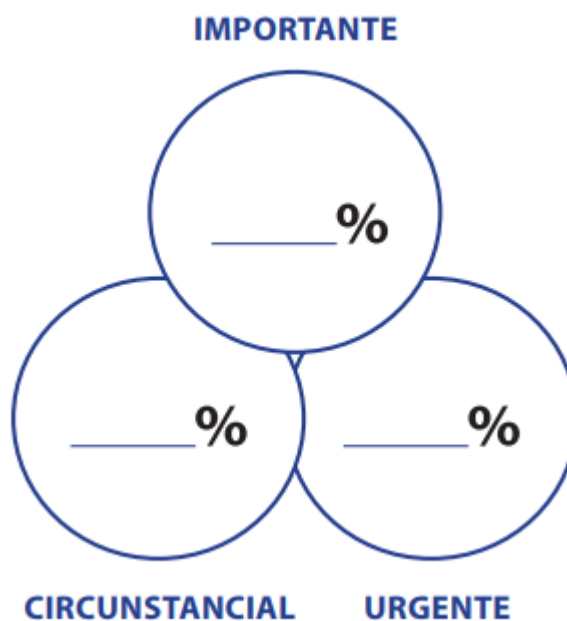
ANEXO G – Tríade do tempo – continuação

Muito bem! Para finalizar, vamos descobrir a porcentagem de seu tempo em cada tarefa da tríade. Veja as instruções a seguir, fazendo as contas com sua calculadora, e anote a porcentagem de cada esfera no campo correspondente da tríade:

Esfera da importância: $\frac{\text{Total B}}{\text{Total geral}} \times 100$

Esfera da urgência: $\frac{\text{Total A}}{\text{Total geral}} \times 100$

Esfera da circunstância: $\frac{\text{Total C}}{\text{Total geral}} \times 100$



ANEXO H – Mediação de conflitos e desenvolvimento de equipes

ANÁLISE OBJETIVA DO CONFLITO	<p>Identificação de interesses: Consiste em inventariar os interesses de cada parte no conflito, bem como os seus fundamentos.</p>	<p>Constitucionalização: Torna mais fácil o processo de análise necessário à constitucionalização do conflito.</p>
	<p>Mapeamento dos 3 P: Consiste em inventariar as pessoas, os problemas e os processos relacionados ao problema.</p>	<p>Racionalização dos discursos: Este processo de fragmentação da narrativa permite que o problema seja visto de forma mais objetiva, favorecendo uma abordagem focada em interesses, e não em posições. Explorar os cenários de não acordo (BATNA) também auxilia as partes a focarem no processo de negociação, visto como melhor alternativa.</p>
	<p>BATNA: Levantamento das melhores alternativas para cada parte em caso de falha na negociação. Quem perde menos em caso de não atingimento da solução negociada? Quem tem melhores alternativas?</p>	
ANÁLISE SUBJETIVA DO CONFLITO	<p>Levantamento das Identidades de interesses: Identidades de interesses são preocupações comuns que unem as partes. Podem ou não estar relacionadas ao objeto do conflito (ex.: ambas são ativistas ambientais, ambas são mães, ambas pertencem a uma mesma carreira).</p>	<p>Processos empáticos: As Identidades de interesses são um importante condutor de processos empáticos, ou seja, permitem que as partes se vejam uma na outra e auxiliam a reestabelecer uma comunicação produtiva.</p>
	<p>Mapeamento das dimensões negociáveis (análise dos interesses): Consiste no levantamento das questões mais sujeitas a serem objeto de transigência pelas partes ao longo da negociação. Costuma-se adotar três níveis quanto à probabilidade de questões serem objeto de negociação: o corriqueiro (facilmente negociável), o dilemático (difícilmente negociável) e o tabu (o não negociável).</p>	<p>Delimitação e racionalização do tabu: Aumentar as dimensões negociáveis é essencial para uma mediação. Por isso, uma vez verificado o tabu, é necessário explorá-lo quanto aos interesses a ele subjacentes – muitas vezes o tabu é responsável por não conseguirmos evoluir a discussão de um conflito baseado em posições para um diálogo baseado em problemas.</p>