

EXPERIÊNCIA DE GESTORES QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE
COACHING EXECUTIVO

Diana Paola Granados Diaz

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, fevereiro de 2014

EXPERIÊNCIA DE GESTORES QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE
COACHING EXECUTIVO

Diana Paola Granados Diaz

Monografia apresentada como exigência parcial do curso de Especialização em
Psicologia – ênfase em Psicologia Organizacional. Sob orientação do
Prof. Ms. Luciano Lorenzatto.

Universidade Federal Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, fevereiro de 2014

Dedicatória

Dedico este trabalho, como todas as minhas demais conquistas, aos meus amados pais Jairo Granados Ladino e Nelly Diaz de Granados e à minha irmã Milena Granados Diaz. Exemplo de perseverança, de apoio, de luta e de amor incondicional. Os quais ultrapassam os limites da distância.

Ao meu querido namorado Diego Reis Semeraro, incentivador e inspirador na elaboração e construção deste trabalho. Aprendi que o amor vai além das diferenças culturais.

À minha adorada avó Julia Palácios, motivadora de sonhos. E aos meus avós que sempre estarão no meu coração: Jorge Granados e Luisa Ladino; as suas luzes sempre brilharão no meu caminho.

Agradecimentos

Sonhar é fácil e às vezes parece só da imaginação, mas com persistência e dedicação esses sonhos podem se tornar realidade. Portanto, aproveito a oportunidade para agradecer a todas as pessoas que tiveram um papel importante na realização dos meus objetivos.

Primeiramente agradeço a Deus, por ser essencial na minha vida, autor do meu destino. Guia-me e me dá forças nas horas de sucesso, felicidade, tristeza, saudade e angústia.

À minha amada família, por sempre apoiar nas minhas escolhas e compreender com amor incondicional meu desejo de alcançar meus objetivos fora do país. A união familiar permanecerá mesmo na distância.

Ao meu querido namorado, que de forma especial e carinhosa, me deu forças e coragem nos momentos de dificuldade, ajudando para que minha adaptação neste lindo país fosse mais gratificante. Seu apoio permitiu a melhora do meu português para conseguir realizar este trabalho.

A todos os professores do curso, especialmente ao meu orientador Luciano Lorenzatto, os quais foram tão importantes na minha formação acadêmica e no desenvolvimento desta monografia. Também por transmitir seus ensinamentos, conhecimento e experiências de uma forma fácil de entender e de aprender.

Aos meus colegas do curso de pós-graduação, pela paciência do meu sotaque e por compartilhar as suas experiências e conhecimentos, durante esses dois anos de convivência.

E ao programa de pós-graduação em Psicologia Organizacional da UFRGS, pela colaboração e orientação no meu processo de adaptação dentro da Universidade Federal Rio Grande do Sul.

Epigrafe

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

[Charles Chaplin](#)

SUMÁRIO

	Pág.
Resumo	8
Capítulo I – Introdução	9
1.1 História do <i>Coaching</i>	9
1.2 Conceito de <i>Coaching</i>	11
1.3 <i>Coaching</i> , <i>Coach</i> e <i>Coachee</i>	12
1.4 Tipos de <i>Coaching</i>	15
1.5 <i>Coaching</i> Executivo.....	16
1.6 <i>Coaching</i> de Vida.....	18
1.7 <i>Coaching</i> de Carreira.....	18
1.8 <i>Coaching</i> Organizacional.....	19
1.9 Processo de <i>Coaching</i>	19
1.10 Quando recorrer ao processo de <i>Coaching</i>	22
1.11 Justificativa.....	24
Capítulo II – Método	26
2.1 Delineamento do estudo.....	26
2.2 Participantes.....	27
2.3 Procedimento.....	27
Capítulo III – Resultados e Discussão	28
3.1 Motivo da busca pelo <i>Coaching</i>	28
3.2 Perspectiva do processo de <i>Coaching</i>	28
3.3 Ferramentas do <i>Coaching</i>	29
3.4 Expectativas do processo de <i>Coaching</i>	30
3.5 Resultados do processo de <i>Coaching</i>	31
3.6 Expectativas <i>versus</i> resultados.....	32
3.7 Benefícios oferecidos e resultados obtidos.....	33
Capítulo IV – Considerações finais	35
Referências	38

Anexos

Anexo A.....	43
Anexo B.....	44

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo conhecer a percepção da experiência e os resultados obtidos por gestores que passaram pelo processo de *Coaching* Executivo. A amostra foi composta por cinco gestores que passaram pela experiência do processo de *Coaching* Executivo em diferentes empresas do Rio Grande do Sul. O instrumento utilizado foi entrevista semiestruturada. Posteriormente, os dados foram analisados com a técnica análise de conteúdo. O resultado da pesquisa evidencia que a percepção dos participantes sobre a experiência do processo de *Coaching* Executivo foi de uma ferramenta para atingir os resultados e gerar mudanças tanto na vida profissional como na vida pessoal. Assim como perceberam que o programa de *Coaching* tem etapas e passos que possibilitam o autoconhecimento e o autocontrole. Igualmente, foi analisado que as expectativas dos gestores frente ao processo foram coerentes com os resultados obtidos após o processo de *Coaching* Executivo.

Palavras-chave: *Coaching*, *Cochee*, Desenvolvimento de gestores.

Capítulo I – Introdução

1.1 A história do *Coaching*

A frase que melhor descreve a história do *Coaching* é de River (2005): “A história do *Coaching* é o elo perdido desta profissão”. Entendido como a transformação e evolução de algo novo, o *Coaching* é produto e resultado de diversas fontes, autores e disciplinas que, através do tempo, tem se transformado e aperfeiçoado como um processo para desenvolver o potencial das pessoas, tanto pessoal como profissionalmente.

O *Coaching* começou a ser escrito há mil anos na Grécia Antiga por alguns dos mais importantes filósofos da época: Sócrates, Platão e Aristóteles. Eles usavam um tipo de método que promovia o diálogo para descobrir o conhecimento. O processo era conversar com seus discípulos e, através de perguntas, levar as pessoas a refletirem sobre as respostas desejadas, conseguindo reluzir os conhecimentos (Ortiz, 2010).

Já nos séculos XV e XVI, a cidade húngara de Kocs era conhecida pelo seu meio de transporte, um tipo de carruagem chamado *kocsi*. A palavra *kocsi* foi traduzida para várias línguas: no alemão como *kutshe*, no italiano como *cocchio*, no espanhol como *coche*, para o francês como *coache* e para o inglês como *coach*. Sua função consistia em levar as pessoas do ponto “A” até o ponto “B”. É assim que o *coaching* é interpretado como este tipo de carruagem, pois o processo também consiste em transportar as pessoas de um lugar para outro. Ou seja, do lugar onde elas estão até onde elas querem chegar, pois o condutor (*coach*) não é quem decide pelas responsabilidades do caminho, nem pelas decisões da viagem, é o cliente (*coachee*) quem decide seu caminho ao longo do processo (River, 2005).

Porém, o significado de *Coaching* foi evoluindo, até surgir para nomear os treinadores de equipes esportivas. Isto aconteceu na década de 1970, com o americano Timothy Gallewey, que foi o pioneiro a trabalhar e desenvolver os conceitos do *Coaching* como um método simples e geral que poderia ser aplicado em qualquer situação. Depois de ensinar tênis durante alguns anos, foi compreendendo a importância de sair da postura do “professor” para se tornar um observador e facilitador do processo de aprendizagem do aluno. Foi aí quando percebeu que o maior inimigo do esportista era sua própria mente (Pinheiro, Broge, Pasqual, 2012).

Gallewey desenvolveu uma série de livros, como “*The Inner Game Of Tennis*”, “*Inner Skiing*” e “*The Inner Game of Golf*”, explicando um método que ajudava o esportista a superar seus bloqueios e obter um maior desempenho. Daí o termo *Inner*, que indica o estado interior do jogador, pois para Gallewey ajudar o jogador a enfrentar ele mesmo, seus obstáculos internos e o seu desempenho, uma habilidade natural fluirá sem que haja necessidade de ensinamentos técnicos por parte do *coach* (Whitmore, 2010).

Na época, seu método mostrou resultados. Considerado revolucionário e surpreendente, levou os atletas a se destacarem e a trabalharem não só aspectos técnicos, mas também comportamentais. A partir desse momento começaram a surgir escolas de acordo com os ideais de Gallewey sobre “*inner*” ou “*interior*”.

Entre as escolas mais reconhecidas destaca-se uma na Europa criada por John Whitmore, em parceria com Timothy Gallewey. Segundo Ortiz (2010), Whitmore teve um papel importante no desenvolvimento do *Coaching*, retomando a metodologia do “jogo interior” e com o tempo adaptou, com sucesso, o procedimento no meio organizacional inglês e deu origem ao *Coaching* empresarial. Além desta, a Escola Americana fundada por Thomas Leonard, pioneiro do desenvolvimento de *Coaching* profissional, criou as primeiras associações de *Coaching*, tanto a *International Coach Federation (ICF)*, como a *International Association of Coaching (IAC)*, igualmente a *Coach University* e *Graduate School of Coaching* (Ortiz, 2010).

A partir desse momento, em 1980, o *Coaching* entra no mundo organizacional como um processo de realização de metas e se consolida como uma profissão no mundo dos negócios, sendo cada vez mais reconhecida pelos indivíduos e pelas organizações como um processo que melhora a performance, alcança equilíbrio e resultados extraordinários (Giocomo, 2010).

Inicialmente era uma mistura entre consultoria, aconselhamento e assessoria, prestada geralmente por pessoas que inspiravam confiança, fosse pela sua ética ou credibilidade profissional (Chiavenato, 2002). Muitos autores afirmam que desde esta época o *Coaching* começa a se consolidar como uma metodologia de identidade própria, e, que através do tempo, tem desenvolvido três grandes áreas de trabalho, como: *Coaching* Pessoal, *Coaching* Executivo, *Coaching* Organizacional.

Assim sendo, o *Coaching*, através da história, tem se tornado um processo que se expande nos diferentes contextos culturais. Pode ser realizado individualmente, em

equipes ou dentro das organizações, ganhando cada dia mais credibilidade, respeito e reconhecimento em diferentes partes do mundo, inclusive no Brasil. Pessoas, organizações e universidades têm encontrado no *Coaching* uma vasta fonte de pesquisa.

O sucesso do *Coaching* está associado ao fato de oferecer excelentes benefícios, tanto na economia do tempo, como em retorno do investimento traduzido em resultados (Giocomo, 2010). Portanto, é um fato que o *Coaching* tem se transformado na profissão mais desenvolvida do século XXI (River, 2005).

1.2 Conceito do *Coaching*

O *Coaching* é um modelo de desenvolvimento profissional e pessoal, definido de muitas maneiras, conforme apresenta Velosso e Laetitia (2008). Surge como uma ferramenta especialmente alinhada que determina o sucesso de um processo de transição ou de desenvolvimento pessoal ou da organização. Segundo Gaspar e Mehler (2009) “o *Coaching* é um exercício refinado de lideranças”, quer dizer, que o *coach* será um aporte único de liderança pessoal, encarregado de guiar o talento humano da empresa para chegar a realizar e converter a meta em sucesso (Benites & Echeverri, 2008).

Nos últimos anos, o *Coaching* passa do nível esportivo para se tornar aplicável em outras áreas, tanto pessoal, como nas empresas. Já que um *coach* pode ajudar a atingir metas individuais, profissionais e do trabalho, a ideia é que a pessoa possa mudar da maneira como quiser. O propósito do *Coaching* é ajudá-lo nesse caminho até chegar aos resultados esperados pela pessoa. Durante o processo, o *Coaching* abrange todos os níveis da vida, dando apoio nessa transformação das suas habilidades, capacidades e atitudes, produzindo os resultados que ele quer na sua vida profissional e pessoal.

A parceria contínua que se estabelece entre o *coach* e o cliente possibilita um processo ao expandir e aprofundar a capacidade do indivíduo de aprender e de se aperfeiçoar, elevando sua qualidade de vida. Esta relação permite que o *coach* identifique em que lugar o indivíduo está atualmente e o que ele está disposto a fazer para chegar e onde quer estar no futuro (Benites & Echeverri, 2008). Pois, como diz Gallwey (citado por Whitmore, 2010) “liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua *performance*, ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la”. O objetivo de melhorar a *performance* da pessoa é através de uma aprendizagem do já construído e do obtido em habilidades, capacidades e atitudes, e não de ensinar o que elas não sabem.

O *Coaching* tem sido uma ferramenta útil para guiar todas as mudanças que estão se apresentando no mercado e no mundo em geral. Como explicam Veloso e Laetitia (2008), a eficácia do processo de *Coaching* frente às mudanças acontece pela correlação entre os objetivos estratégicos, a cultura necessária e o perfil de liderança requerido. Isto sendo aplicado adequadamente pode ser um importante aliado para o êxito da mudança organizacional.

Igualmente, a importância do *Coaching* não se baseia em ter respostas prontas, mas sim em fazer perguntas que serão formuladas para resgatar os valores, a missão e visão do indivíduo; pois as pessoas e seus conhecimentos são fundamentais para a empresa que se não tiver profissionais motivados, treinados e qualificados, perde seu propósito e sua eficiência (Leite, 2009).

1.3 *Coaching, Coach e Coachee*

Os termos *Coaching*, *Coach* e *Coachee* com frequência tendem a ser confundidos, mas cada um deles cumpre uma função e tem significado diferente.

Coaching: representa o processo de ajudar o indivíduo a crescer e ir além da compreensão do que é hoje para o que pretende ser amanhã. O termo “processo” é um conjunto estruturado e baseado em atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si (Oliveira 2009). Segundo Whitmore (2006), o *Coaching* não é só uma simples técnica a ser transmitida e aplicada em determinadas circunstâncias, é um modo de gerenciar, lidar com pessoas, de pensar e de ser. Portanto, a aplicação mais importante é dar oportunidade às pessoas para expressar ao máximo seu potencial de desempenho.

Em outras palavras, Gallwey citado por Jimenéz (2011) afirma que o *Coaching* é a arte de criar um ambiente através da conversação e de uma forma de ser, que facilita o processo pelo qual uma pessoa se mobiliza com sucesso para alcançar suas metas sonhadas. O processo do *Coaching* consiste em coproduzir novas possibilidades, permitindo que a tomada de consciência seja mais fácil, ajuda a identificar o potencial, a definir objetivos, cria competências, é um veículo ou ferramenta que impulsiona talentos e estimula potencialidades, para elaborar planos de ação para a *performance* individual (Catalão, 2009). “Um bom processo de *Coaching* é uma habilidade, uma arte, é uma técnica” (Rodrigues & Moreira, 2007).

Coach: é o profissional responsável pela condução do processo de *Coaching*. É o papel que assume a pessoa quando se compromete em apoiar alguém para atingir

determinado resultado (Araújo, 1999). Os *Coaches* ajudam as pessoas a se tornarem mais do que elas acham que podem chegar a ser. Ajudam aumentar o desempenho, a esclarecer quais metas querem alcançar, auxiliam com ferramentas para que, com rapidez e segurança, a pessoa consiga atingir seus objetivos. Oferecendo condições que permitam ao indivíduo fazer escolhas e tomar as decisões adequadas, entre elas a de estabelecer uma relação de confiança com o cliente. Pois o *Coach*, por meio do diálogo, pode exercer uma influência no *Coachee*, permitindo identificar e analisar a informação em conjunto dos aspectos importantes da sua trajetória pessoal (Rodrigues & Moreira, 2007).

O perfil do *Coach* está determinado por sua formação sólida, fundamentada em carga horária consistente, conteúdos trabalhados de forma teórica e prática, incluindo a experiência da aplicação real de um processo de *Coaching*. Deve ter experiência empresarial em liderança, dedicação 100% ao seu sucesso, profissionalismo, integridade, confidencialidade, disponibilidade, confiança, entusiasmo, respeito e ética. Dentro deste perfil, o *Coach* deve ter competências como: relacionamento interpessoal, escuta ativa, flexibilidade, formulação de questões, *feedback*, criar consciência, estabelecimento de metas e plano de ações e visão organizacional. Isto entendido como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que transformados em comportamentos, viabilizam um desempenho desejado e permitem o direcionamento do seu trabalho (Levy, A, Folli, I.C, Pascoal, J & Gambirazi, W. 2012).

Para a *International Coach Federation (ICF)*, a responsabilidade do *Coach* consiste em descobrir, esclarecer e ficar alinhado com o que o cliente deseja alcançar. Ajudar na autodescoberta, trazer estratégias e soluções geradas pelo mesmo cliente e mantê-lo como responsável e encarregado do seu processo (Corrêa & Godoy, 2007). Pois o *Coach* como profissional deve assumir a responsável tarefa de participar e apoiar as mudanças que acontecem na vida dos seus clientes.

Coachee (ou cliente): é a pessoa que passa pelo processo do *Coaching*. O indivíduo tem o papel mais importante dentro do processo de *Coaching*, pois ele recebe toda a atenção, para que ele mesmo, com o apoio do *Coach*, consiga melhorar em vários aspectos, tanto pessoais como profissionais. Segundo Dametto (2007), é fundamental que o *Coachee* seja responsável por seu próprio processo, para obter resultados efetivos.

Deve assumir a responsabilidade das suas ações e decisões, promover o pensamento de novas perspectivas e criar ações para cumprir metas pessoais. Seu

compromisso exige uma verdadeira vontade de mudar, iniciando desde a primeira reunião com o *Coach*. O indivíduo tem que levar uma agenda que esteja baseada em objetivos pessoalmente significativos, escrever as avaliações, observações, *feedback*, entre outras atividades importantes durante o processo de *Coaching*. Deve utilizar as ferramentas oferecidas durante o processo de *Coaching*, como conceitos, modelos e princípios que permitam ao *Coachee* realizar ações para continuar com suas metas.

Para a *International Coach Federation* (citado por Corrêa & Godoy, 2007), o *Coachee* é o especialista sobre sua própria vida pessoal e profissional. Portanto, todo cliente é criativo, habilidoso, capaz de conduzir e dar um direcionamento na sua vida, vivendo conforme suas crenças e valores, conseguindo elaborar um plano de ação eficaz que possa transformar em realidade seus sonhos.

Durante o processo de *Coaching*, o *Coach* estabelece compromisso com o *Coachee* para que o processo tenha resultados, como: Ter foco no seu próprio ser e no seu próprio sucesso. Observação no seu comportamento e comunicação com os outros. Escutar sua própria intuição e nos momentos quando fala. Autodisciplina para descobrir atitudes, crenças e comportamentos para desenvolvê-los. Ações decisivas que permitam alcançar as metas. Compaixão por si mesmo quando experimenta novos comportamentos e sentimentos de frustração ou de confrontação. Humor pode aliviar e iluminar qualquer situação durante o processo. Controle pessoal frente às situações de desilusão ou expectativas não cumpridas, para tentar projetar e criar novas possibilidades. E coragem para vencer o medo e basear-se em estratégias centradas no sucesso, como o compromisso contínuo de autoexame, para superar os obstáculos internos e externos (Benitez & Echeverri, 2008).

Portanto, cada relação *Coach-Coachee* é uma nova combinação estabelecida a partir de recursos e ferramentas definidas, através do contrato que incluirá fatores como: formação e experiência do *Coach*, perfil do *Coachee*, objetivos estabelecidos entre as duas partes, entre outros. Mas, segundo Silveira (2013), o mais importante será a construção de uma relação de confiança mútua e de sincronia, baseada no diálogo, que permita revisar o que foi pactuado e manter o foco no sucesso e na obtenção dos resultados.

1.4 Tipos de *Coaching*

O *Coaching* é um processo que ajuda a desenvolver o potencial de um indivíduo tanto na parte profissional como pessoal. Portanto, existem diferentes modalidades de *Coaching* que podem ser abordadas em vários contextos, dependendo da necessidade do *Coachee*. Assim sendo, dentro do processo se oferece uma diversidade de ferramentas, de acordo com objetivos, propósitos e desejos do *cochee*.

O *Coaching* cumpre um papel fundamental nas empresas, oferecendo diferentes modalidades que se ajustam às necessidades, objetivos e processo dentro das organizações, sendo uma ferramenta fundamental na eficiência da intervenção do *Coaching*.

Coaching Personalizado (sessões de desenvolvimento diretivo): esta modalidade permite o desenvolvimento diretivo dos indivíduos potencializando suas capacidades e habilidades. Segundo Benitez e Echeverri (2008), as razões pelas quais as organizações procuram este tipo de intervenção são para ajudar a resolver problemas de tomada de decisões, conflitos, estresse, desenvolvimento de competências, etc; com o propósito de desenvolver seus empregados para que eles se tornem mais eficientes na realização dos processos organizacionais.

Coaching Grupal (dinâmicas de grupos): tem como proposta fortalecer as dinâmicas de grupos. Tratando temas como solução de problemas, criatividade, conflitos, comunicação, entre outros, pois quanto mais consciente for uma equipe, melhor será seu desempenho (Benitez & Echeverri, 2008).

Formação em *Coaching* (Desenvolvimento de competências como *Coach*): por último, esta modalidade ajuda os indivíduos no desenvolvimento de competências como *Coach*. Com o objetivo de impulsionar o potencial das pessoas para melhorarem tanto seu próprio desempenho como para ajudar a liderar as equipes.

Dentro destas modalidades existem diferentes tipos de *Coaching* que variam de acordo com as necessidades e objetivos do *Cochee*. Por exemplo, *Coaching* Executivo, *Coaching* de Carreira, *Coaching* de Vida, *Coaching* de Negócios, entre outros.

Entretanto, o tipo de *Coaching* mais utilizado dentro das organizações é o *Coaching* Executivo, sendo este o tema principal desta pesquisa. Igualmente, é importante conhecer as outras variedades de *Coaching* que podem também ser implantados tanto nas empresas, como na vida pessoal.

1.5 *Coaching* Executivo

Segundo Garcia (2012), o *Coaching* Executivo foi introduzido por Thomas J. Leonard, um planejador financeiro de Seattle no ano de 1980. Ele foi o primeiro a oferecer consultas de planejamento aos seus clientes. Em 1992 ele cria o *Coaching University*, um programa para formar profissionais em *Coaching*. Mesmo que o *Coaching* tenha começado antes deste período, só foi reconhecido como profissão em 1980.

Os diretores de grandes corporações e altos executivos estão rodeados de várias pessoas e realizando trabalhos em equipe, mas é certo que, em algum momento, se sentem sozinhos. Pois, geralmente as decisões maiores devem ser tomadas por eles mesmos, porque não há tantas pessoas as quais eles possam pedir ajuda, pois há a incerteza quanto à confiança e confidencialidade, também a competição interna e a instabilidade entre os mesmos colegas (Whitmore, 2010). Dificultando abordar questões sobre a *performance* gerencial, é assim que surge a necessidade de trazer pessoas com mentes novas, que sejam externos à empresa e que seu trabalho seja independente. Isto poderia considerar ideias, evocar soluções e suporte de uma maneira mais objetiva, potencializando as capacidades, habilidades e atitudes gerenciais.

O *Coaching* Executivo é uma das áreas mais desenvolvidas e reconhecidas dentro dos tipos de *Coaching*. Hoje em dia, para os gestores americanos, é tão importante este processo, que eles pedem incluir no seu contrato empresarial um acompanhamento de um *Professional Coach* (Catalão, 2009). O fato dos gestores valorizarem o *Coaching* é devido aos resultados obtidos, pois o trabalho realizado em momentos de reflexão, tomada de consciência e estabelecimento de metas – guiados pelo facilitador que os apoia, escuta ativamente, desafia e acompanha durante todo o processo – permite que desenvolvimento profissional e pessoal, sejam mais proveitosos.

Portanto, o *Coaching* Executivo é uma ferramenta e metodologia de desenvolvimento que possibilita ao gestor uma aprendizagem através do exercício na construção do conhecimento, para gerenciar a sua equipe delegando maior autonomia. Pois, segundo Rock (2006), “as pessoas não precisam ser gerenciadas, elas precisam ser lideradas”. Para as empresas, o *Coaching* Executivo tem se transformado em uma ferramenta essencial para o alto desempenho dos seus colaboradores. Representa o caminho de transformação organizacional através do alinhamento das metas profissionais dos trabalhadores com as organizacionais, objetivando os resultados

corporativos. Com o foco das ações no cliente, objetivando desenvolver competências, tais como: habilidades de liderança, equipes efetivas, ser mais assertivo, pensar estrategicamente, resolver conflitos, etc.

Segundo Krausz, citado em Gaspar & Mehler (2009), o *Coaching* Executivo é um aprimoramento pessoal, uma vez que o gestor faz liderança com ele mesmo. Pois trabalha especificamente com questões voltadas à profissão, função, papel, atividades e responsabilidades, objetivando uma melhor *performance* do gestor dentro da organização. Tendo como atuação diferentes tipos de aplicação como Performance centrada no cargo e demandas atuais, visando ter uma força e dedicação profissional. Competências e Habilidades: tem como propósito focar nos projetos atuais ou dar apoio para uma situação específica. Desenvolvimento: seu foco é nas responsabilidades de cargo futuro ou no futuro de carreira, o objetivo é fortalecer competências no presente, para estar pronto no momento de assumir maiores e novas responsabilidades, desafios e oportunidades.

O processo do *Coaching* Executivo pode ser visto como uma necessidade individual de desenvolvimento como gestor ou pode ser por parte da organização. Começa com um acordo, tipo contrato, onde se estabelecem os objetivos, duração, horários, etc. Em outras palavras, os serviços oferecidos no processo de *Coaching*. Se for pela organização, então é possível que este acordo também esteja influenciado pelas pessoas da mesma. Portanto, o *Coachee* não é o único a tomar uma decisão, sem ter em conta a opinião da organização. Não obstante, se estabelece um contrato de confidencialidade, onde se situa o que pode ser compartilhado com os representantes da organização. Isto se acorda desde o início do *Coaching* com todas as partes envolvidas.

As intervenções do *Coach* podem ser tanto individuais como em equipes e pode incluir em algumas seções pessoas de cargos hierárquicos. No caso que o *Coaching* Executivo seja procurado pela organização para seus colaboradores, então o *Coach* entra em contato com o *Coachee* para criar a oportunidade de relacionamento de confiança e empatia. Identificando os interesses da pessoa antes do *Coaching* prosseguir. Este processo é complicado no início devido à intervenção inicial por parte da empresa, por isso é importante fortalecer constantemente o relacionamento, para assim ter sucesso. O *feedback* é uma competente ferramenta no processo de *Coaching*, ajuda o *Coachee* no seu caminho de desenvolvimento e para a organização na obtenção de resultados (Corrêa & Godoy. 2007).

1.6 *Coaching* de Vida

É um tipo de *Coaching* centrado em consultoria individual lidando com todas as áreas da vida do cliente. Foca-se no desenvolvimento e satisfação na realização da vida pessoal, tratando questões como qualidade de vida, relacionamentos, planejamento familiar, planejamento financeiro. Igualmente, trata aspectos profissionais como realização e propósitos. Tipo, descobrir o que gostariam de fazer, trabalhar, quanto gostaria ganhar, quais são os talentos, habilidades e capacidades, entre outras.

O objetivo principal é encorajar as pessoas para que possam ir além dos limites que elas mesmas se impõem, pois a ideia é que o *Coachee* equilibre todas as áreas da sua vida, tornando-se uma pessoa melhor. Segundo Corrêa e Godoy (2007), este processo tem sucesso através do foco no presente, com o propósito de gerenciar sua vida, para construir o futuro que deseja. Desenvolver estratégias e planos de ação para realizar e alcançar objetivos e sonhos. Ajuda a si mesmo na superação dos seus limites, vencendo obstáculos e desafios em todas as áreas da vida. Reforçar constantemente sua autoestima e motivação para dar uma continuidade com os planos de ação. E, por último, sempre potencializar e desenvolver seus talentos, habilidades e competências.

Gaspar e Mehler (2009) explicam que geralmente as pessoas procuram o *Coaching* de Vida em uma fase em que já estão caminhando para o desenvolvimento pessoal. Quer dizer que o indivíduo está se tornando consciente ao procurar ajuda profissional para potencializar sua própria vida. O fato das pessoas fazerem *Coaching* é porque desejam continuar investindo nelas mesmas para usar plenamente o seu potencial até chegar a excelência. Este tipo de *Coaching* está tendo uma representação importante a nível mundial no desenvolvimento humano, pois seus objetivos estão dando resultados no campo pessoal e profissional.

1.7 *Coaching* de Carreira

É um acompanhamento para as pessoas que querem encontrar um trabalho, mudar de carreira, ter uma orientação de nível profissional ou voltar ao mercado de trabalho. Este tipo de *Coaching* é indicado e procurado geralmente por profissionais em início de carreira. Segundo Dametto (2007), os jovens cada vez mais têm que enfrentar os desafios proporcionados pelo competitivo mercado de trabalho e planejar seu processo profissional e a partir dele escolher a faculdade ou trabalho em que irá atuar e, com esse planejamento, aumentar as possibilidades de sucesso profissional.

1.8 *Coaching* Organizacional

O *Coaching* Organizacional pode ser aplicado por todo tipo de empresa. Ajuda a estimular e desenvolver o negócio e o pessoal, incluindo: processos individuais, em equipes, corporações, proprietários, diretores de pequenas empresas entre outras. Segundo Zeus e Skiffington citado em Macedo (2011), cada vez mais é habitual que as empresas percebam a necessidade de oferecer ferramentas que ajudem a desenvolver seus negócios e seus trabalhadores. Pois, hoje em dia, o mundo dos negócios vai crescendo tão rapidamente, que as organizações devem investir no desenvolvimento tanto em estratégias de negócios como no seu pessoal, para conseguirem ter uma sustentabilidade no mercado.

1.9 O processo de *Coaching*

Diferentes autores propõem passos que orientam a realização do processo de *Coaching*. E, dependendo do *Coach*, podem estabelecer uma diversidade de ferramentas, modelos e métodos. É importante ter em consideração que a realidade de cada *Coachee* é diferente, assim como a abordagem metodológica que o *Coach* estabelece. Mesmo assim, é baseado em relações interativas de autorreflexão ao longo do processo. Segundo Motter (2012), a tomada de consciência envolve a observação e o diálogo, assim como a prática reflexiva promove aprendizados e mudanças a partir da ação. Isto ocorre quando se estabelece uma relação de confiança entre o *Coach* e o *Coachee*, pois assim o cliente aceitará mais fácil as sugestões e orientações do *Coach*. A relação deve ser forte, para que juntos sejam capazes de refletir sobre o que acontece em momentos de tensão. Mas a ideia é mostrar algumas etapas que servem como guia geral para o *Coach* e que ajuda a sistematizar cada processo de trabalho. É importante que o *Coaching* se baseie em uma estrutura de procedimentos, já que isto ajuda a manter o foco do processo, para atingir com efetividade os resultados (Garcia, 2012).

O processo de *Coaching* pode ser dividido em diferentes etapas que variam entre modelos teóricos e técnicas. Os passos a serem seguidos são os seguintes: após o *Coach* ser contratado, o primeiro passo começa com uma “entrevista” para identificar e coletar dados do cliente. É importante conhecer as necessidades da empresa, caso em que o *Coaching* Executivo é procurado pela organização. Precisa conhecer a cultura da organização, a definição de competências dos executivos alinhados com os objetivos

organizacionais, por que está precisando do *Coaching*, entre outros (Corrêa & Godoy, 2007).

Depois a entrevista se realiza pessoalmente com o *Coachee*, com o propósito de analisar oportunidades, desafios atuais, o ideal pessoal, até onde ele pretende alcançar. Este é um momento de conhecimento mútuo, pois a partir desta primeira fase se estabelece empatia e confiança. O *Coach* deve transmitir confiança ao *Coachee* através da sua experiência profissional. Esta relação ajuda a compreender o grau de investimento de tempo, energia, comprometimento e vontade para engajar-se no processo. Parte fundamental disto vem pela motivação das duas partes, pois, de acordo com Yoshida (2011), a motivação para o processo pode ser aumentada, mantida ou reduzida em virtude do vínculo estabelecido tanto do *Coach* como do *Coachee*. Quanto mais forte a relação, maior a possibilidade de sucesso.

O segundo passo está relacionado em acertar a forma de conduzir o projeto a partir do Cronograma de Trabalho. Incluindo expectativas, contrato de confidencialidade, sessões a realizar, tempo de duração, relação com os objetivos, honorários, responsabilidades e ferramentas a usar como lista de verificações, avaliação, tipo de modelo e metodologia do *Coach* (Benitez & Echeverri, 2008).

O terceiro passo depende do modelo que o *Coach* utilizará; mas há muitos profissionais que neste passo incluem avaliação (*assessment* e *feedback*) que, segundo Motter (2012), serve para identificar pontos fortes e fracos do *Coachee*. Tentando conhecer estilos de comunicação ou de liderança que ajudem na forma de articular as metas e objetivos. Hoje em dia está disponível uma variedade de modelos de questionários que buscam analisar a personalidade. Como uma ferramenta para ter uma orientação mais concreta sobre o indivíduo. Após ter os dados, o *feedback* ajuda na construção do processo.

No quarto passo é estabelecido o plano de ação. Inicialmente se prioriza as metas e objetivos a serem atingidos, com prazos de conclusão. É possível ter indicadores que ajudem a determinar o progresso. Também se cria planos de contingência, em caso que se apresentem alguns obstáculos. De acordo com Di Stefano (2005), é importante corroborar e definir claramente o plano de ação, para que o *Coachee* tenha a certeza dos resultados que deseja obter. Às vezes nem sempre se tem clareza, então cabe ao *Coach* ajudá-lo nesse encontro, e é a partir daqui que se percebe como o *Coachee* se apropria das questões a serem trabalhadas.

A monitoração do programa é o quinto passo e, segundo Corrêa e Godoy (2007), se utiliza mais no *Coaching* Executivo, como forma de ter controle, seja para fazer melhorias ou para confirmar as mudanças junto à organização. O propósito é estabelecer relatórios mensais do processo sendo encaminhados para a organização, sempre tendo como foco o progresso do *Coachee*. Assim, realizam-se reuniões tanto com a empresa como de acompanhamento pessoal, para verificar o desenvolvimento e alinhar possíveis distorções. Mas é necessário e importante realizar com frequência confrontações baseadas em questionamentos metódicos que levam o outro a uma contínua reflexão, possibilitando ao *Coachee* o reconhecimento de um processo de constante aprendizagem (Roman, 2011).

Por último, o sexto passo faz referência ao *Feedback* de Encerramento. Novamente faz-se uma avaliação com as competências trabalhadas no plano de desenvolvimento do cliente, a fim de conhecer o seu processo. Segundo Homan, citado em Roman (2011), a avaliação ou mensuração do processo pressupõe o estabelecimento dos objetivos iniciais. Assim como para qualquer iniciativa organizacional, é relacionada com desenvolvimento e treinamento. Os métodos de análise de resultados podem ser definidos por pesquisas ao longo e ao final do processo, incluindo ações financeiras esperadas após a realização do processo de *Coaching*.

O encerramento se dá a partir da análise dos resultados, pois é aqui quando se faz uma análise profunda do que aconteceu durante o “caminho”. O *Coachee* também deve fazer uma autoanálise visando sua vida antes e depois do processo, tornando o *feedback* como um enriquecimento mútuo da relação estabelecida entre *Coach* e *Coachee*. É uma fase para compartilhar percepções ocorridas durante o processo, analisando que tipos de ações surtiram efeito e quais não (Krausz, 2007).

Considerando todos os passos do processo de *Coaching*, em outras palavras, deve ser concreto e todas as partes envolvidas devem estar comprometidas, ter pensamento dinâmico, paciência e compreensão em entender que realmente a efetividade e a rapidez do processo são únicas de cada ser humano. Pois bem se sabe, cada indivíduo tem seu próprio tempo, sua própria forma de viver e seu próprio ritmo (Motter, 2012).

1.10 Quando recorrer ao processo de *Coaching*

Existem vários momentos para procurar o *Coaching*, mas para ter certeza do momento certo é necessário realizar um diagnóstico, para identificar as falências que estão prejudicando o desenvolvimento tanto da organização como dos seus trabalhadores. Portanto, Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino (2007) descrevem algumas possíveis situações em que pode ser aplicado: a primeira é déficit de desempenho, sendo um dos principais estímulos pela procura do *Coaching*. Uma vez detectada a dificuldade, o *Coaching* pode ser de ajuda para ultrapassar o problema, identificando os pontos fracos e fortes da situação, para ter as ferramentas necessárias na orientação ao indivíduo na melhora do seu desempenho.

Em segundo lugar estão as necessidades de apoio nos ambientes organizacionais. As pessoas são envolvidas emocionalmente, encontrando suporte em outros e, deste modo, criam um ambiente de apoio. Os autores explicam que é um fato quando as pessoas sentem que há alguém próximo em quem podem confiar muito, as fazem sentir mais seguras e autoconfiantes. Como se sabe, o papel do *Coach* é estabelecer uma aliança de confiança, permitindo uma melhor evolução do processo.

A terceira situação seria o sentimento de impotência. Às vezes as pessoas sentem que não serão capazes de alcançar os objetivos, então o *Coaching* entra como um fator para motivar e acompanhar no processo, para que as pessoas, por elas mesmas, consigam afrontar seus sentimento de impotência.

A quarta situação é mudança de função. Isto pode envolver mais do que um conjunto de tarefas necessárias para um exercício eficaz do novo papel, incluindo novas competências e aptidões, que em algum momento pode gerar dificuldade no desempenho. Neves (2011) afirma que o *Coaching* atua primeiro como um colaborador no indivíduo para refletir sobre a sua nova realidade, ajudando na capacitação das novas funções. E segundo, apoia na formação das novas funções, a partir do desenvolvimento das competências necessárias.

Por último, a quinta situação refere-se ao plano de carreira. Trata-se de um momento em que a pessoa está preocupada com o rumo de sua carreira. Neste caso, o processo de *Coaching* prepara o cliente para um determinado percurso, baseado a partir das metas e objetivos, tanto pessoais do *Coachee* como organizacionais.

De acordo com Benitez e Echeverry (2008), o *Coaching* também pode ser aplicado quando os empregados precisam melhorar alguma destreza ou habilidade em

seu trabalho. As mais evidentes são: motivação do pessoal, delegação, resolução de problemas, criações das equipes, avaliação e valoração, desempenho de tarefas, planificação e revisão, desenvolvimento do pessoal e trabalho em equipe. Igualmente, as autoras asseguram que o *Coaching* pode ser procurado dentro da organização quando se tem um desejo de acelerar os resultados, de esclarecer dúvidas e de gerar opções; às vezes, quando os gestores são exitosos e esse sucesso está se tornando um problema, quando o trabalho e a vida estão em um desequilíbrio e isso está trazendo consequências indesejáveis. Em situações de reconhecimento e identificação de fortalezas, mas sem saber como as aproveitar ao máximo, é possível que exista uma necessidade e desejo de melhorar a organização e ter maior autodirecionamento.

Por outra parte, quando se apresentam situações como as mencionadas anteriormente, na procura de uma prática que possa ajudar, é possível encontrar uma grande diversidade. Por isso, é importante ter o diagnóstico e o objetivo claro sobre o que a empresa ou o indivíduo espera alcançar. Às vezes, o *Coaching* pode ser confundido com outras práticas, como psicoterapia, aconselhamento e treinamento.

Mas, segundo Gil citado em Soares & Corrêa (2008), existe uma diferença em relação às práticas, como a psicoterapia, que foca principalmente no indivíduo e nos seus problemas pessoais, tem como ênfase o passado, é uma terapia longa e profunda, procura-se o que está errado e centra nas modificações da personalidade da pessoa. A diferença do *Coaching* é que está voltado para o desempenho do profissional, também no desenvolvimento pessoal, mas focado no presente e no futuro. É um processo rápido e superficial, se preocupa com o que está faltando e visa à ação.

O aconselhamento se concentra nos funcionários que têm problemas. Também é como uma forma de chamar a atenção do empregado para resolver o problema, procura fazer com que o trabalhador reconheça a necessidade de mudar e identificar a causa do problema, para reforçar o comportamento correto. Diferencia-se do *Coaching* porque oferece elementos para que o cliente decida por ele mesmo a oportunidade de mudar, procura conhecer alternativas possíveis para melhorar o desempenho.

E por último como treinamento, centrado mais no direcionamento para grupos, trabalhando mais com objetivos definidos, técnicos e operacionais. O *Coaching* pode ser individual e para grupos. Os objetivos são definidos ao longo do processo e é importante estabelecer um relacionamento franco e intenso, o que no treinamento isto não é fundamental.

Em suma, o *Coaching* deve ser proposto se a empresa contar com diagnósticos sobre clima organizacional, processos por alcançar e para manter o desenvolvimento integral desta. Também quando se apresentem problemas de comunicação, liderança e clima organizacional ou de processos. Centrado na importância do cliente, o *Coach* será a ferramenta que ajudará o cliente a solucionar os problemas, mas não quer dizer que o *Coaching* seja por si mesmo sua solução (Benitez & Echeverry 2008).

1.11 Justificativa

Hoje em dia, com as transformações dentro das organizações, as empresas estão optando por incorporar em seus processos de gestão e desenvolvimento de gestores, programas de *Coaching* Executivo. Perceberam que investir no talento humano e potencializar suas capacidades, habilidades e atitudes, no futuro, seria um ganho para garantir o sucesso dos processos de gestão de pessoas dentro das empresas. Como afirma Giocomo (2010), o sucesso do *Coaching* está associado ao fato de oferecer excelentes benefícios, tanto na economia do tempo, como em retorno do investimento traduzido em resultados.

Assim mesmo, na atualidade, não só as empresas sabem e reconhecem a relevância do processo do *Coaching*, mas também os gestores estão percebendo a importância deles mesmos se preocuparem com seu desenvolvimento, sendo o *Coaching* cada vez mais procurado pelas pessoas, pelas organizações e até pelas universidades como fonte de pesquisa. É a partir deste momento que o presente trabalho pretendeu conhecer e resolver a seguinte questão: como os gestores percebem a experiência do processo de *Coaching* Executivo? Mostrando que os resultados podem ser de grande aporte para a formação dos *Coach*. As organizações que desejam incorporar na sua gestão o processo de *Coaching* para as pessoas que estejam procurando se desenvolver e para estudantes do assunto.

Por outro lado, este estudo se justifica como uma forma de investigar a literatura e as próprias pessoas que vivenciaram o processo de *Coaching*. Percebe-se uma dificuldade para encontrar bibliografia sobre este tema. Encontrou-se uma maior quantidade de pesquisas sobre o processo de *Coaching* e sobre o trabalho de profissionais *Coach*, comprovando o pouco desenvolvimento investigativo sobre o *Coachee*, os resultados após de ter experimentado um processo de *Coaching* e as ferramentas utilizadas pelos *Coach*. É assim, como este trabalho poderá contribuir na

produção científica, para as pessoas e profissionais interessados em se aperfeiçoar nessa área, trazendo informações que os auxiliem em seu desenvolvimento.

Assim, o objetivo geral deste estudo é conhecer a percepção da experiência e os resultados obtidos por gestores que passaram pelo processo de *Coaching* Executivo. Para isso, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o processo de *Coaching* Executivo através da experiência dos gestores que passaram por este processo;
- Identificar as mudanças percebidas pelos gestores através do processo de *Coaching* Executivo em relação ao papel de gestor;
- Identificar as mudanças percebidas pelos entrevistados através do processo de *Coaching* Executivo em relação à vida pessoal;
- Analisar as expectativas dos gestores no início do processo de *Coaching* e os resultados percebidos pelos mesmos após o processo de *Coaching*;
- Comparar os benefícios propostos pelas instituições que oferecem programas de *Coaching* Executivo com os resultados percebidos pelos gestores após passarem pelo processo de *Coaching*.

Capítulo II - Método

2.1 Delineamento do Estudo

Método em pesquisa para Richardson (1999) significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. A pesquisa deve ser planejada e executada conforme as normas estabelecidas para cada método de investigação. Já Gil (1989), entende que o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.

O presente estudo é uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1989), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis e tem como objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Igualmente, neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles (Andrade, 1993).

O método utilizado no estudo foi o qualitativo. Para Figueiredo (2004), a pesquisa qualitativa surge frente à impossibilidade de investigar e compreender por meio de dados estatísticos alguns fenômenos voltados à percepção, à intuição e à subjetividade. Sendo uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social e que não emprega instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema (Richardson, 1999).

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que descreve o conteúdo das mensagens. Em poucas palavras, é um método que consiste em descobrir os núcleos de sentido, que podem significar algo para o objetivo analítico da pesquisa. Minayo (1999) explica que nas abordagens qualitativas um procedimento bastante utilizado é a análise de conteúdo, entendida como a leitura das descrições do princípio ao fim. É a expressão dos significados, através de um procedimento de reflexão.

De acordo com o mencionado anteriormente, o tipo de pesquisa, método e técnicas escolhidos são os mais apropriados para alcançarem o objetivo deste trabalho, o qual seria conhecer a percepção da experiência e os resultados obtidos por gestores que passaram pelo processo de *Coaching* Executivo.

2.2 Participantes

A amostra foi composta por cinco profissionais: duas mulheres e três homens, gestores de diferentes empresas do Rio Grande do Sul, com idades entre 27 anos e 41 anos e que passaram pela experiência do processo de *Coaching* Executivo.

2.3 Procedimento

Inicialmente foi realizado o contato através de e-mail com os gestores para convidá-los a participar da pesquisa, explicando os objetivos da mesma. A intenção era agendar uma entrevista presencial com cada participante, mas por se tratarem de profissionais muito ocupados, não foi possível realizar as entrevistas pessoalmente. Assim, foi mais acessível enviar o roteiro da entrevista por e-mail, junto com o consentimento livre e esclarecido (Anexo A).

O instrumento utilizado foi um questionário com seis questões abertas (Anexo B).

Capítulo III - Resultados e Discussão

Depois de receber as entrevistas e a partir das informações dadas pelos participantes, foram analisados e discutidos os dados, organizando a informação por categorias, através da Análise de Conteúdo. Técnica de investigação proposta por Bardin (2009), que tem como objetivo analisar o conteúdo manifesto da comunicação. Lüdke e André (1986) ressaltam que analisar os dados qualitativos significa trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa.

3.1 Motivo da busca pelo *Coaching*

Percebe-se que a maioria dos participantes procuraram o processo de *Coaching* Executivo como uma ferramenta para planejar e desenvolver a vida pessoal e profissional, igualmente para conseguir tomar decisões e atingir resultados. De acordo com Catalão (2009), o processo do *Coaching* permite que a tomada de consciência seja mais fácil, ajudando a identificar o potencial e a definir objetivos, criando competências como um veículo ou ferramenta que impulsiona talentos e estimula potencialidades, para elaborar planos de ação para a *performance* individual.

Entretanto, alguns participantes mencionaram que a procura pelo *Coaching* foi por motivos pessoais enquanto outros, por iniciativa da empresa. Alguns gestores especificaram que parte da motivação pelo *Coaching* era para desenvolver-se em áreas comerciais e em liderança e também desenvolver suas equipes. Isto reforça a ideia de Krausz citado em Gaspar & Mehler (2009), de que o *Coaching* Executivo é um aprimoramento pessoal, uma vez que o gestor faz liderança com ele mesmo, pois trabalha especificamente com questões voltadas para a profissão, função, papel, atividades e responsabilidades, objetivando melhor desempenho do gestor dentro da organização.

3.2 Perspectiva do processo de *Coaching*

Todos os gestores perceberam o processo de *Coaching* por etapas ou passos. Segundo Oliveira (2009), o termo “processo” é um conjunto estruturado e baseado em atividades sequenciais que apresentam lógica entre si. Entretanto, conforme as entrevistas, todas as fases variam de acordo com as necessidades do *Coachee* e das ferramentas a serem usadas pelo *Coach*.

A maioria dos participantes percebeu o processo de *Coaching* Executivo como uma ferramenta valiosa para atingir os resultados. Igualmente, como um processo de autoconhecimento que depende da própria pessoa e entenderam que as soluções estão dentro do próprio controle. De acordo com Corrêa e Godoy (2007), o processo de *Coaching* ajuda na autodescoberta, a trazer estratégias e soluções geradas pelo mesmo cliente, sendo este o responsável e encarregado do seu processo. Pois, segundo Dametto (2007), é fundamental que o *Coachee* seja responsável por seu próprio processo para obter resultados efetivos.

Por outra parte, um dos participantes percebeu o processo de *Coaching* a partir das informações que a empresa transmitiu a eles. O processo foi definido em etapas. Inicialmente, o supervisor revisa os itens a serem trabalhados, após o gestor dá o *feedback* sobre os itens e justifica o entendimento. Depois, repassa a informação para o *Coach*. Logo se faz uma reunião de alinhamento e esclarecimentos, antes de iniciar o processo de *Coaching* Executivo. Como diz Garcia (2012), para ajudar a manter o foco do processo e atingir com efetividade os resultados, é importante que o *Coaching* esteja embasado em uma estrutura de procedimentos.

Percebeu-se em um dos participantes que, antes de fazer o processo, o *Coach* aplicou testes que, segundo o *Coachee* eram para entender melhor seu perfil. Conforme Motter (2012), tal avaliação objetiva identificar pontos fortes e fracos do *Coachee*. Atualmente encontra-se disponível uma variedade de modelos de questionários que buscam analisar a personalidade como uma ferramenta para ter uma orientação mais concreta sobre o indivíduo.

3.3 Ferramentas do *Coaching*

Percebeu-se que a maioria dos participantes mencionou em comum que as ferramentas utilizadas pelo *Coach* foram:

- *Dream List* ou Lista de Sonhos: é uma lista onde são catalogados os sonhos e desejos, classificando-os pela sua categoria e pelo seu prazo de finalização (Ferreira, 2009).
- SWOT pessoal: é um termo importado da língua inglesa, que significa Forças (S-*Strength*), Fraquezas (W-*Weakness*), Oportunidades (O-*Opportunities*) e Ameaças (T-*Treatness*). É uma ferramenta que leva ao autoconhecimento e desenvolvimento pessoal da capacidade realizadora. Também permite uma

constante melhora do indivíduo levando-o a uma vida mais equilibrada, produtiva e feliz. Permite um aprendizado constante tanto no aspecto pessoal quanto no profissional (Bellé, 2012).

- *Roadmap*: é um mapa de estradas, possibilidades e caminhos. É uma ferramenta usada em diversas áreas que tem como objetivo traçar um plano, uma linha do tempo. A partir dele pode-se visualizar o que tem que fazer para alcançar os objetivos (Alves, 2012).
- *Roda da Vida*: promove a comparação entre os níveis de satisfação atuais e os desejados em diversas áreas da vida (Alves, 2013).

Entretanto, poucos participantes comentaram outro tipo de ferramentas. Igualmente, a realização do processo de *Coaching* pode ser proposta por diferentes autores e, dependendo do *Coach*, pode estabelecer uma diversidade de ferramentas, modelos e métodos. Mas o mais importante será a construção de uma relação de confiança mútua e de sincronia, baseada no diálogo que permita revisar o que foi pactuado e manter o foco no sucesso e nos objetivos (Silveira, 2013).

3.4 Expectativas do processo de *Coaching*

A maioria dos participantes comentou que as expectativas que tinham do processo era melhorar pessoal e profissionalmente. Segundo os participantes, outra das expectativas que tinham antes de começar o processo de *Coaching* era mudar o entorno sem muito esforço e conseguir atingir os objetivos. Por ser um processo conhecido por sua efetividade e que, na atualidade tem ganhado credibilidade, é importante se informar sobre ele inicialmente. Às vezes, o *Coaching* pode ser confundido com outras práticas e, na procura de uma prática que possa ajudar, é possível encontrar uma grande diversidade, o que pode criar no cliente expectativas confusas. Por isso é importante ter o diagnóstico e o objetivo claros sobre o que a empresa ou o indivíduo espera alcançar.

Segundo Giocomo (2010), o sucesso do *Coaching* está associado ao fato de oferecer excelentes benefícios, tanto na economia do tempo, como em retorno do investimento traduzido em resultados. Também é verdade que o sucesso depende do cliente. O *Coach* será só a ferramenta que ajudará o cliente a solucionar os problemas. Mas não quer dizer que o *Coaching* seja por si só sua solução (Benitez & Echeverry 2008).

Por outro lado, um dos participantes tinha a expectativa de ser mais disciplinado para conseguir os objetivos e criar a necessidade como líder de perseguir junto à sua equipe a identificação e sua ressignificação. Outro dos participantes tinha como expectativa trabalhar mais na gestão e ser facilitador de mudanças. E, por último, um participante expressou que queria fazer do processo de *Coaching* uma forma de organização e estilo de vida.

É importante que o cliente tenha expectativas antes de começar um processo de *Coaching*, pois permite que ele seja o especialista sobre sua própria vida pessoal e profissional. Segundo o *International Coach Federation* citado por Corrêa & Godoy (2007), todo cliente é criativo, habilidoso e capaz de conduzir e dar um direcionamento na sua vida, vivendo conforme suas crenças e valores, conseguindo elaborar um plano de ação eficaz que possa transformar em realidade seus sonhos.

3.5 Resultados do processo de *Coaching*

Analisou-se em comum que a maioria dos participantes teve como resultados maior autocontrole, identificação de habilidades, visão crítica sobre a própria atuação e conseguiram colocar em prática as mudanças. Segundo Giocomo (2010), o processo de *Coaching* melhora o desempenho, alcança o equilíbrio e dá resultados extraordinários, por isso, entra no mundo organizacional como um processo de realização de metas e se consolida como uma profissão no mundo dos negócios.

Alguns dos participantes mencionaram ter resultados diferentes, por exemplo: um deles conseguiu aplicar na prática uma gestão voltada para pessoas, equilibrando processos e pessoas e expressa que melhorou sua prática da liderança. Conforme definem os autores, o *Coaching* é uma ferramenta e metodologia de desenvolvimento, que permite ao gestor uma aprendizagem através do exercício na construção do conhecimento, para gerenciar a sua equipe, delegando uma maior autonomia. Como disse Gaspar e Mehler (2009), o *Coaching* Executivo é um exercício determinado de liderança.

Outro participante teve como resultado organizar decisões de forma cronológica. Realizou o que desejava de uma forma simples e organizada, sendo a base de referências para as conquistas. Este mesmo participante relatou que parte do êxito do processo de *Coaching* depende da formação do *Coach*. De acordo com Ricardino (2012), o perfil do *Coach* está determinado pela sua sólida formação, fundamentada em

carga horária consistente, conteúdos de trabalho de forma teórica e prática, incluindo a experiência da aplicação real de um processo de *Coaching*. É muito importante que as pessoas que procuram passar por um processo de *Coaching* levem em consideração o perfil do *Coach* e a sua formação para, assim, estabelecer uma confiança mútua, o que motivará o cliente em continuar e alcançar os objetivos traçados.

Um dos participantes obteve como resultado melhoria da *performance* no dia a dia e, por último, um dos entrevistados teve um resultado muito além do que ele tinha como expectativa, pois redirecionou a sua carreira. Neste caso, o entrevistado conseguiu ir além do esperado, sem perceber no começo que o *Coaching* iria ajudá-lo no redirecionamento da sua carreira. Como explicam Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino (2007), existem vários motivos pelos quais as pessoas procuram o processo de *Coaching*, já que este abarca várias áreas tanto da vida pessoal como profissional do cliente. Um deles refere-se ao plano de carreira, em que a pessoa está preocupada com o caminho da sua carreira. O *Coaching* prepara o cliente para um determinado percurso, baseado a partir das metas e objetivos, tanto pessoais do *Coachee* como organizacionais.

3.6 Expectativas versus resultados

A maioria dos participantes expressou em comum que as expectativas que tinham sobre o processo de *Coaching* foram confirmadas nos resultados que obtiveram. Incluindo o processo, os métodos e as ferramentas, conseguiram conciliar a vida pessoal e profissional, reduzindo a ansiedade para alcançar as conquistas. E por último, alguns dos participantes foram além das expectativas: conseguiram não só melhorar suas habilidades comerciais e de gestão, além de também equilibrar a vida pessoal e redirecionar sua carreira. E assim o processo de *Coaching* comprova a frase de Gallwey citado por Whitmore (2010): “liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua *performance*, ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la”. O objetivo é melhorar a *performance* da pessoa, através de uma aprendizagem do já construído e do obtido em habilidades, capacidades e atitudes, e não de ensinar o que elas não sabem.

Pois o *Coaching* não é só uma simples técnica a ser transmitida e aplicada em determinadas circunstâncias; é um modo de gerenciar, lidar com pessoas, de pensar e de ser. Portanto, a aplicação mais importante é dar oportunidade às pessoas para expressar ao máximo seu potencial de desempenho (Whitmore, 2006).

Entretanto, só um dos participantes comentou que algumas das suas expectativas não foram confirmadas nos resultados. Segundo o gestor, conseguiu atuar mais na gestão e ser facilitador de mudanças. Mas, devido a uma mudança na diretoria, acabou prejudicando o trabalho realizado com o *Coach*, pois a diretoria tinha uma nova visão e ao não ter comunicação com o entrevistado limitou seu desenvolvimento depois do processo de *Coaching*. Expressa que tentou praticar as ferramentas aprendidas no *Coaching*, mas às vezes a gestão da empresa não conseguia ver os resultados. Soares e Corrêa (2008) dizem que a eficácia do processo de *Coaching* frente às mudanças acontece pela correlação entre os objetivos estratégicos, a cultura necessária e o perfil de liderança requerido. Isto sendo aplicado adequadamente pode ser um importante aliado para o êxito da mudança organizacional.

Por isso, é muito importante que, ao procurar o processo de *Coaching*, a empresa capacite todos seus gestores, para que estejam alinhados com a estratégia, cultura e objetivos organizacionais. E assim os gestores possam estar desenvolvidos e preparados para as mudanças que se apresentam constantemente no mundo organizacional, evitando dificuldades como a que apresentou o participante. Pois a importância do *Coaching*, segundo Leite (2009), não se baseia em ter respostas prontas, mas sim em fazer perguntas que serão formuladas para resgatar os valores, a missão e visão do indivíduo.

3.7 Benefícios oferecidos e resultados obtidos

Uma vez conhecidos os resultados obtidos pelos participantes, foi realizada uma investigação em vários *sites* de instituições e profissionais de *Coach* que explicavam os benefícios do *Coaching*. A ideia foi comparar os resultados dos gestores que passaram pelo processo de *Coaching* Executivo com os benefícios oferecidos nesses *sites* de *Coaching*.

Uma instituição de *Coaching* diz que o processo traz como benefícios aos indivíduos e organizações a possibilidade de desenvolverem mais rápido e a produzir resultados mais satisfatórios. Já um especialista em *Coaching* expressa que o *Coaching* Executivo traz benefícios para formar equipes de alta *performance*, estratégias de negócios ou de comunicação em períodos de crescimento ou transição, planeja um caminho para a carreira que seja satisfatório e significativo, autoavalia seu estilo de liderança pessoal e ajuda no equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal. Os

benefícios oferecidos podem ser comparados com os resultados alcançados pelos participantes, pois a maioria deles expressou ter resultados no seu autocontrole, identificação de habilidades, uma visão crítica sobre a própria atuação e conseguiram colocar em prática as mudanças.

Alguns entrevistados conseguiram aplicar na prática uma gestão voltada para pessoas, equilibrando com processos e, conseqüentemente, melhorando na prática da liderança. Conforme um profissional em *Coaching* que diz que executivos que passaram pelo processo classificaram o retorno quantitativo em seis vezes o valor do investimento. Portanto, alguns dos seus benefícios além do retorno do investimento são: alinhamento das metas do profissional com as metas da organização, aumento da capacidade de administrar mudanças, aumento na capacidade de trabalho em equipe, maior grau de autoconhecimento, autoconfiança etc.

Por outro lado, um dos gestores entrevistados teve como benefício tomar decisões de forma cronológica, realizou o que desejava de uma forma simples e organizada, sendo à base de referência para as conquistas. Assim como outro participante melhorou na *performace* do dia a dia. Conforme outro profissional da área, o serviço de *Coaching* permite como vantagem na pessoa conscientizar-se da sua responsabilidade individual. Define objetivos alcançáveis, supera bloqueios e dificuldades, estabelece melhores estratégias nos aspectos pessoal e profissional e melhora a qualidade de vida. Igualmente ajuda a implementar uma cultura de organização, melhora a *performance* profissional, aumentando a capacidade de liderança e satisfação desenvolvendo um domínio tornando-se gestores patrocinadores de mudanças, como a mudança que obteve um dos gestores, conseguindo ir além do esperado, até redirecionando a sua carreira.

Entretanto, ainda que todos os participantes não tivessem os mesmos resultados, se poderia dizer que a maioria alcançou os objetivos propostos e até conseguiu ir além do que esperavam. Mas é importante ter em consideração que cada pessoa tem sua própria individualidade, crenças, cultura e metas por alcançar e deste modo o processo de *Coaching* tem que estar alinhado e em parceria contínua com seu cliente para estabelecer sintonia entre o *Coach* e o cliente, segundo Benitez e Echeverri (2008), uma relação que permite ao *Coach* identificar em que lugar o indivíduo está atualmente e o que ele está disposto fazer para chegar; onde quer estar no futuro.

Capítulo IV - Considerações finais

Segundo Fourez (1995), “a síntese não é, porém, uma visão absoluta das coisas: é simplesmente uma nova maneira de ver, resultado da investigação realizada” (p. 37). Portanto, o propósito deste trabalho foi responder ao problema: como os gestores percebem a experiência do processo de *Coaching* Executivo? E o seu objetivo foi conhecer a percepção da experiência e os resultados obtidos por gestores que passaram pelo processo de *Coaching* Executivo.

De acordo com os resultados apresentados no capítulo III, se analisou que a percepção dos participantes sobre experiência do processo de *Coaching* foi de uma ferramenta para atingir resultados e gerar mudanças tanto na vida profissional como na vida pessoal. Miralé e Yoshida (2007) explicam que a experiência no exercício de *Coaching* para executivos tem demonstrado que a aderência ao processo e o próprio progresso do programa é determinado pelo nível de consciência para a mudança e a existência de recursos adaptativos para enfrentá-la.

É importante ressaltar que a metodologia atingiu os objetivos propostos neste trabalho, pois foi possível conhecer, através da experiência dos entrevistados, que o processo de *Coaching* Executivo tem etapas e passos que dependem da metodologia e ferramentas propostas pelo *Coach*. E que possibilita o autoconhecimento, sendo conscientes de que as soluções dependem da própria pessoa e que estão dentro do próprio controle.

Igualmente, se identificou que os participantes perceberam com o *Coaching* Executivo mudanças e impactos positivos tanto no papel de gestor como na vida pessoal. Conseguindo por em prática uma gestão equilibrada, melhorar dentro da liderança e no desempenho. Realizar as atividades de forma cronológica e organizada pessoalmente e profissionalmente e redirecionar a carreira.

Analisou-se que as expectativas da maioria dos gestores no início do processo são coerentes com os resultados obtidos após do processo de *Coaching*. Incluindo, segundo os participantes, processo, métodos e ferramentas. Conseguir conciliar a vida pessoal e profissional e reduzir a ansiedade para alcançar as conquistas. Até ir além do esperado e melhorar não só como profissionais se não também equilibrar a vida pessoal e redirecionar a carreira. Entretanto, um dos gestores entrevistados não alcançou todos os

resultados esperados. Pois devido a uma mudança na diretoria foi difícil colocar em prática o que foi trabalhado no processo de *Coaching*.

A análise gerou várias reflexões, mas o que mais chamou a atenção foi que o processo de *Coaching* Executivo para alguns participantes não só atendeu às expectativas, mas foi além do esperado tendo um forte impacto positivo tanto na vida profissional como na pessoal. Desafortunadamente um dos participantes não conseguiu obter o mesmo impacto que os outros entrevistados, mas não foi pelo processo de *Coaching*, mas pelas mudanças que aconteceram na empresa, dificultando levar adiante o aprendizado no processo de *Coaching*.

Por isso é importante que as empresas tenham claro o objetivo que querem alcançar com os serviços do *Coaching* e criar um espaço e cultura do *Coaching* para ter e manter o sucesso do processo. Segundo Miralé & Yoshida (2007, p 96), o programa de *Coaching* Executivo propõe mudanças, mas também não se espera que essas mudanças sejam obtidas apenas pelo conhecimento da situação problema. Pois não adianta a empresa–cliente e o *Coach* estarem conscientes da necessidade da mudança se o participante do programa não a reconhece. Mesmo reconhecendo a necessidade da mudança, é preciso ter recursos adaptativos para enfrentá-la.

Também se comparou os benefícios propostos pelas instituições e profissionais que oferecem o processo de *Coaching* Executivo, com os resultados dos entrevistados que passaram pelo processo de *Coaching*. As evidências apontam que existe uma grande relação do oferecido com os resultados obtidos depois do programa. Obviamente, tendo em conta que o *Coaching* não é a solução aos problemas, mas a ferramenta de apoio e suporte, que atende a uma infinidade de possibilidades nas esferas empresarial, pessoal, familiar e profissional, entre outras necessidades. Identificando o *Coaching* como uma vantagem a ser utilizada no aumento e desenvolvimento da *performance* e a melhoria nos resultados organizacionais.

Por outra parte, as limitações encontradas na construção deste trabalho foram na revisão bibliográfica, pois foi encontrado mais material bibliográfico sobre o processo de *Coaching* e sobre o *Coach* do que sobre a experiência do *Coachee* ou cliente. Igualmente no começo foi difícil encontrar o perfil requerido para realizar as entrevistas. Tanto que outra limitação foi não ter tido a possibilidade de entrevistar os participantes pessoalmente, pois por serem pessoas muito ocupadas só conseguiram

responder o questionário. Mesmo assim, alcançaram-se os objetivos propostos nesta pesquisa.

Portanto, sugerem-se novos estudos para aprofundar este tema, não como um modismo, mas como a possibilidade de contribuir tanto na formação dos *Coach*, como no desenvolvimento dos gestores. E da importância de conhecer a efetividade do *Coaching* Executivo não só através da experiência do *Coach*, mas também das próprias pessoas que vivenciaram nas suas vidas as transformações tanto pessoal como profissional do processo de *Coaching*.

Concluindo, as organizações que se vinculam ao programa de *Coaching* Executivo devem identificar funções no ambiente organizacional e promover a abertura para o referido processo, como fatores críticos de sucesso, proporcionando condições para promover o diálogo pleno entre os envolvidos. Aspectos como metas, ações, indicadores e monitoramento ganham importância na medida em que adquirem novo significado com a proposta do *Coaching*: permitir uma comunicação aberta e orientada para a *performance* e o potencial dos envolvidos.

REFERÊNCIAS

- Alves, D. (2012). *Roadmap para sua estratégia de carreira*. BDR, Desenvolvimento Organizacional. Disponível em: <http://bdr-do.com.br/blog/2012/03/roadmap-para-sua-estrategia-de-carreira/> (Acessado em 18/01/2014)
- Alves, F. J. (2013). *A utilização do Coaching como ferramenta contributiva nos processos de ambiência e qualidade de vida*. Revista Especialize On-line IPOG-Goiânia. 6ª Edição (01). Disponível em: <http://www.ipog.edu.br/uploads/arquivos/3ce309b760605e00e6a735f982d939.pdf>. (Acessado em 18/01/2014).
- Andrade, M. (1993). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Perspectiva.
- Araújo, A. (1999). *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Gente.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA.
- Benitez, J. & Echeverri, M. (2008). *Comunicación para procesos de Coaching*. “*Guía de comunicación estratégica para potencializar los procesos de Coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel*”. (Tese de graduação). Pontificia Universidad Javeriana, Bogota. Disponível no SCRIBD.
- Bellé, A. M. (2012). *Análise SWOT pessoal*. Disponível em: <http://anamariabelle.com.br/analise-swot-pessoal/> (Acessado em 18/01/2014)
- Catalão, J, A. (2009). *Coaching executivo*. Vitamina Catalão: Disponível em: http://www.joacatalao.com/downloads/Coaching_executivo.pdf. (Acessado em 18/07/2013)

- Catalão, J. A. & Penim, A. T. (2011). *Ferramentas de Coaching*. Lisboa: Lidel Zamboni.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de talentos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Corrêa, M. & Godoy, P. (2007). *O processo de Coaching em uma abordagem transpessoal*. (Tese de pós-graduação). Disponível no Humanitatis Instituto de Formação Transpessoal.
- Dametto, A. (2007). *Coaching conduzido ao sucesso que você merece*. Disponível em: http://www.cbm.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/sesed_cbm/arquivos/artigos/rh_Coach.pdf. (Acessado em 19/11/2013).
- Di Stefano, R. (2005). *O líder Coach. Líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ferreira, D. (2009). *Técnicas de Coaching-Dreamlist- Você sempre pode sonhar*. Disponível em: <http://Coachingsp.wordpress.com/2009/12/03/tecnicas-de-Coaching-dreamlist-voce-sempre-pode-sonhar/>. (Acessado em 30/01/2014)
- Figueiredo, N. M. A. (2004). *Método e Metodologia na Pesquisa Científica*. São Paulo: Difusão.
- Fourez, G. (1995) *A construção das ciências: Introdução à filosofia e a ética das ciências*. São Paulo: Editora Universidade Estadual Paulista.
- Garcia, D. (2012). *As fases do Coaching e os desafios encontrados neste processo*. (Tese de pós-graduação). Universidade Federal Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível no SabiUFRGS.
- Gaspar, D & Mehler, R. (2009). *Liderança e Coaching, desenvolvimento de pessoas, recriando organizações*. Revista de Ciências Gerenciais. (18). P. 32.

- Giacomo, F. (2010). *Coaching education. especialistas em Coaching e desenvolvimento estrategico*. Disponível em: <http://www.umporcento.com.br/index.php?/content/download/314/2249/version/2/file/Coaching+EducationV2.pdf>. (Acessado em 26/11/2013)
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Jiménez, D. (2011). *Manual de recursos humanos*. Madrid: Editorial ESIC.
- Leite, G. (2009). *Coaching nas organizações: papéis e fatores críticos de sucesso para sua implantação*. Gestão Revista Científica de Administração. (13), p. 60.
- Levy, A, Folli, I.C, Pascoal, J & Gambirazi, W. (2012). *Perfil e competências do Coach o que é importante saber*. Grupo de Excelência em Coaching GEC. ENCOAD Encontro de Conhecimentos em Administração.
- Ludke, M. & André, M. E. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Macedo, D. A. (2011). *Diagnóstico e mudança de clima organizacional, em uma amostra de executivos que passaram por um programa de Coaching executivo, aplicando a metodologia 360°*. ISCT Business School. Instituto universitário. Lisboa. Portugal.
- Minayo M.C.S. (1999). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa*. São Paulo: Hucitec/ABRASCO.
- Miralé. S. A & Yoshida, E. M. P (2007). *Coaching de executivos: adaptação e estagio de mudanças*. Psicologia: Teoria e pratica. (1) p.96.
- Motter, M. (2012). *A dimensão do sucesso em Coaching: uma análise do contexto brasileiro*. (Dissertação de mestrado). Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro. Disponível Biblioteca Digital FGV.

- Neves, D. (2011). *Coaching como fator de diferenciação nas organizações*. (Tese de graduação). Instituto Superior de Ciências Econômicas e Empresariais. Mindelo. Disponível no Portal do Conhecimento Cabo Verde.
- Oliveira, D. (2009). *Administração de processos: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Ortiz, Z. M. (2010). *Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas*. Capital humano, (243), p. 56.
- Pinheiro, B., Broge, V & Pasqual, J. (2012) *Coaching, formação e liderança/Coach*. Equipe Arvoredo. Disponível em: <http://www.arvoredo.com.br/livro/livro.pdf>. (Acessado em 26/11/2013).
- Rego, A., Cunha, M., Oliveira, C. & Marcelino, A. (2007). *Coaching para executivo (2ª edição)*. Lisboa: Editorial Escolar.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- River, L. (2005). *Arte y ciencia del Coaching. Su história filosofía y esencia*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- River, L. (2005). *História del Coahing*. *Coaching Magazine*. (1). P. 2-6. Disponível em: <http://www.n-accion.es/docs/pdf/articulos/história-del-Coaching.pdf>. (Acessado em 26/11/2013).
- Rock, D. (2006). *Não diga aos outros o que fazer, ensine-os a pensar*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rodrigues, M. & Moreira, R. (2007). *Coaching para desenvolvimento de equipes aplicada no TCU*. Fundação Instituto de administração. Programa de Pós-Graduação Gestão de Pessoas. Brasília-DF, p.18.

- Roman, A. (2011). *Analises de Processo de Coaching na Carreira de Executivos do Vale do Paraíba Paulista*. (Dissertação de Mestres). Universidade de Taubaté. São Paulo. Disponível no UNITAU.
- Silveira, A. (2013). *Uso de ferramentas em Coaching*. Disponível em: http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=561. (Acessado em 26/11/2013).
- Soares, M. & Corrêa, M. (2008). *O líder-Coach e sua influência no processo de aprendizagem comportamental: um estudo de caso*. Revista Gestão e planejamento. Salvador (9), N° 1, p. 1-18.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching para performance, aprimorando pessoas, desempenhos, e resultados, competências pessoais para profissionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Yoshida, E. M. P. (2001). *Psicoterapia breve psicodinâmica: critérios de indicação. Reflexões Sobre Psicoterapia Breve: no I Congresso de Psicologia Clínica, Universidade Presbiteriana Mackenzi, São Paulo, 14- 18 Maio. 2001.*

ANEXOS

Anexo A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Título do projeto: EXPERIÊNCIA DOS GESTORES QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE *COACHING* EXECUTIVO.

Pesquisador responsável: Luciano Lorenzatto

Autor para contato: Diana Paola Granados Diaz

Telefone para contato: (51) 81738555

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Você está sendo convidado a participar, como voluntário, de uma pesquisa sobre como os gestores percebem a experiência de ter passado pelo processo de *Coaching* Executivo. Sua participação se dará através de uma entrevista. Seu nome será preservado e somente suas respostas serão utilizadas, para fins de análise. A pesquisa não oferecerá nenhum risco e lhe será garantido retirar seu consentimento em qualquer momento, sem que isto lhe atribua qualquer penalidade.

Eu _____, RG _____,
abaixo assinado, concordo em participar do estudo “Experiência dos Gestores que passaram pelo processo de *Coaching* Executivo”.

Assinatura do participante

Anexo B**EXPERIÊNCIA DE GESTORES QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE
COACHING EXECUTIVO****QUESTIONÁRIO**

Sexo: F___ M____

Idade:

Cargo:

Tempo no cargo:

- 1) Por que você procurou o *Coaching*?
- 2) Descreva como foi o processo de *Coaching*?
- 3) Quais ferramentas foram usadas no processo do *Coaching*?
- 4) Quais expectativas tinha no início do processo do *Coaching*?
- 5) Quais resultados obteve com o processo de *Coaching*?
- 6) Quais expectativas se confirmaram e quais não se confirmaram?