

**3UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO INTERINSTITUCIONAL-DINTER USCS/IMED**

Márcia Rodrigues dos Santos Capellari

**AS PRÁTICAS DE COACHING EXECUTIVO NAS MELHORES
EMPRESAS PARA TRABALHAR:** um estudo sobre as aproximações
entre expectativas e percepções das organizações e de seus executivos

**São Caetano do Sul
2018**

MÁRCIA RODRIGUES DOS SANTOS CAPELLARI

AS PRÁTICAS DE *COACHING* EXECUTIVO NAS MELHORES
EMPRESAS PARA TRABALHAR: um estudo sobre as aproximações
entre expectativas e percepções das organizações e de seus executivos

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

Área de concentração: Gestão e
Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

São Caetano do Sul
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

C238p CAPELLARI, Márcia Rodrigues dos Santos

As práticas de *coaching* executivo nas melhores empresas para trabalhar : um estudo sobre as aproximações entre expectativas e percepções das organizações e de seus executivos / Márcia Rodrigues dos Santos Capellari. – 2018.

188 f.: il.; 30 cm.

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

1. Coaching executivo. 2. Assessoria empresarial. 3. Executivos – Performance. I. Kubo, Edson Keyso de Miranda, 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

Tese defendida e aprovada em 03/12/2018 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Orientador)

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (USCS)

Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos (USCS)

Prof. Dr. Almir Martins Vieira (Universidade Metodista de São Paulo)

Prof. Dr. Jandir Pauli (IMED)

Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer a Deus pela força, coragem e perseverança na conquista desse sonho.

Ao meu esposo, Eduardo, e a meus filhos, pelo amor, cumplicidade, cuidado e carinho, que foram a base para que eu suportasse os desafios que são fazer uma tese e administrar a família.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram e me encorajaram a continuar perseverante nesta caminhada.

Às amigas que me ajudaram na revisão dos textos, Renata Lorenzoni, e, em especial, à Marlúbia de Paula, que, além de me apresentar a metodologia ATD, passou noites comigo on-line para eu não dormir e focar na análise.

Agradeço aos meus sócios Clarissa Finger e Jonatas Ferreira, por segurarem as pontas na empresa em minha ausência.

Agradeço às empresas que acreditaram na minha pesquisa e prontamente dedicaram tempo para contar suas experiências com o *coaching* executivo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, pela mentoria, paciência e parceria nesta caminhada.

Certamente, tive muitas pessoas que me ajudaram e não caberia citar todas aqui. Porém, quero agradecer a você que está lendo a presente pesquisa, pois, se está dedicando seu tempo, é porque confia em meu trabalho e isso é a base para o aprendizado e a troca de experiência entre seres humanos. Muito obrigada!

“Não se aprende senão aquilo que se pratica.”

Teixeira (1900-1971).

RESUMO

CAPELLARI, Márcia Rodrigues dos Santos. **As práticas de *coaching* executivo nas melhores empresas para trabalhar**: um estudo sobre as aproximações entre expectativas e percepções das organizações e de seus executivos. 2018.175 pg. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2018.

O *coaching* é uma técnica que vem crescendo nos últimos anos e tem sido explorada como uma alternativa para o desenvolvimento de executivos nas organizações. Entretanto, apesar do aumento da demanda por esse tipo de serviço, parece que a prática do *coaching* executivo está à frente das pesquisas empíricas. A presente tese visa discutir e aproximar as descobertas acerca das expectativas e percepções das organizações e dos seus executivos sobre as experiências com as práticas de *coaching*, com o intuito de contribuir com a lacuna teórica, identificada no estudo, durante o estado da arte. Os executivos, participantes desta pesquisa, foram 20 sujeitos líderes que ocupam cargos estratégicos nas melhores empresas para se trabalhar, consideradas pela *Great Place to Work*, no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Para a análise dos dados, utilizou-se o método da Análise Textual Discursiva, identificando a congruência entre os resultados do *coaching* e as expectativas dos executivos brasileiros e considerando também a experiência vivida nesse processo para o *coachee* e a percepção de sua organização. Foi possível identificar, ainda, a partir do ponto de vista da empresa, de que forma o *coaching* contribui e quando não contribui para a mudança comportamental e resultados do executivo. Por fim, buscou-se conhecer a opinião dos envolvidos sobre o modelo empírico do processo de *coaching* executivo, o que resultou na sugestão e adaptação de um modelo de *coaching* executivo que atenda às demandas de contratos psicológicos, ética e apoio ao plano de desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse sentido, abordou-se o processo de *coaching* executivo dentro do contexto comportamental individual e organizacional, apresentando, por meio da análise das entrevistas, as categorias *a priori* que possuem relação ao referencial teórico e as emergentes inéditas identificadas na pesquisa, por exemplo, a resiliência, aprendizagem e sustentabilidade. Por fim, nas conclusões da tese, são apresentadas as principais contribuições e limitações, bem como as sugestões e possibilidades de investigações futuras.

Palavras-chave: *Coaching* executivo. Expectativas. Percepções. Executivos brasileiros.

ABSTRACT

CAPELLARI, Márcia Rodrigues dos Santos. **As práticas de coaching executivo nas melhores empresas para trabalhar**: um estudo sobre as aproximações entre expectativas e percepções das organizações e de seus executivos. 2018. 175 pg. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2018.

Coaching is a technique that has been growing in recent years and has been explored as an alternative to develop control in organizations executives. However, despite the increasing demand for this model of service, it seems that the executive coaching practice is ahead of empirical researches. This thesis aims to discuss and approximate the findings about the expectations and perceptions of organizations and their executives about their experiences with coaching practices, in order to contribute to the theoretical gap identified in the study during the state of the art. The executives participating in this research were 20 leaders who occupy strategic positions in the best companies to work for Great Place to Work in Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Sao Paulo. For an analysis of the data, the Method of Discursive Textual Analysis was used, identifying a congruence between the coaching results and the Brazilian executives expectations, also considering the experience lived in this process for the coachee and the perception of its organization. It was also possible to identify, from the company's point of view, how coaching contributes and when it does not contribute to the behavioral change and executive's results. Finally, it was sought to know the opinion of those involved about the empirical model of the executive's coaching process, which resulted in the suggestion and adaptation of an model that meets the demands of psychological contracts, ethics and support to the personal and professional development plan. In this sense, we approach the executive coaching process within the individual and organizational behavioral context, presenting through the analysis of the interviews, the a priori categories that have relation to the theoretical reference, and the emerging new ones identified in the research, such as resilience, learning and sustainability. Finally, in the conclusions of the thesis, the main contributions and limitations as well as the suggestions and possibilities of future investigations are presented.

Keywords: Executive coaching. Expectations. Perceptions. Brazilian executives.

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo para <i>coaching</i> executivo: um estudo qualitativo.....	36
Figura 2 – Benefícios percebidos após o processo de <i>coaching</i> executivo.....	40
Figura 3 – Fluxograma de busca e seleção dos estudos sobre <i>coaching</i> executivo.....	44
Figura 4 – Estado civil dos executivos (as).....	60
Figura 5 – Escolaridade dos executivos (as).....	61
Figura 6 – Desenho da pesquisa.....	66
Figura 7 – Etapas da ATD.....	67
Figura 8 – Desmontagem textual.....	68
Figura 9 – Características metodológicas.....	69
Figura 10 – Desmontagem textual e unitarização.....	70
Figura 11 – Realizando a unitarização e identificação das palavras-chave.....	73
Figura 12 – Construção das categorias intermediárias.....	75
Figura 12 – Elaboração da categoria final.....	76
Figura 13 – Modelo proposto de <i>coaching</i> executivo.....	95

Lista de Quadros

Quadro 1 – Fases do processo de <i>coaching</i>	37
Quadro 2 – Seleção de artigos sobre <i>coaching</i> executivo (2014-2018).....	44
Quadro 3 – Perfil dos executivos entrevistados.....	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	JUSTIFICATIVA.....	27
2	REVISÃO TEÓRICA	30
2.1	<i>COACHING</i> : CONCEITOS E PROCESSO.....	30
2.1.1	Coaching executivo: contextualização	33
2.1.2	Definição e objetivos do <i>coaching</i> executivo	34
2.1.3	Estudos recentes sobre <i>coaching</i> executivo	43
3	METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS	57
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	57
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	59
3.3	COLETA DE DADOS.....	62
3.4	DESENHO DA PESQUISA.....	65
3.5	MÉTODO DE ANÁLISE TEXTUAL DISCURSIVA (ATD).....	66
3.5.1	Desmontagem textual e unidades de sentido	67
3.5.2	Categorias iniciais	71
3.5.3	Categorias intermediárias	74
3.5.4	Categorias finais	76
3.5.5	Metatexto	77
3.5.5.1	<i>Apresentação e discussão dos resultados: metatexto</i>	77
3.5.6	As experiências no processo e as influências no desenvolvimento do líder	78
3.5.6.1	<i>Expectativas e mudanças percebidas</i>	78
3.5.7	Educação corporativa	81
3.5.7.1	<i>Modelo de processo de <i>coaching</i> executivo e aprendizado</i>	81
3.5.8	Liderança transformadora	85
3.5.8.1	<i>Mudanças, desenvolvimento, relacionamento, resultados e cultura</i>	85
3.5.9	Mulheres na liderança	87
3.5.9.1	<i>Cultura e liderança transformadora</i>	87
3.5.10	Resiliência humana	88
3.5.11	Sustentabilidade	90
3.5.12	Fatores de sucesso e fracasso	90

4	O MODELO DE PROCESSO DE <i>COACHING</i> EXECUTIVO	
	BRASILEIRO.....	94
5	CONCLUSÕES.....	99
	REFERÊNCIAS.....	104
	APÊNDICES.....	119
	ANEXOS.....	177

1. INTRODUÇÃO

Durante as últimas quatro décadas, transformações no campo social, econômico e político têm demonstrado que os fatores de maior ganho na competitividade entre as organizações advêm do conhecimento e da *expertise* do capital humano, responsáveis pelos processos de inovação (CARBONE; LEITE; VILHENA, 2011). Atualmente, o que se percebe como um dos maiores desafios que enfrentam os especialistas no incremento profissional se refere a criar formas de direcionar e orientar carreiras que sejam compatíveis com os valores, interesses e competências dos profissionais, alinhadas de forma produtiva com as exigências das organizações (LOLI; TREFF, 2018).

Dessa forma, considera-se que as pessoas são partes fundamentais, pois é por meio delas que as empresas inovam e podem alcançar uma posição diferenciada no mercado. A atualização e modernização das empresas do setor privado, impulsionadas pela globalização e revolução tecnológica do século XXI, ocasionaram uma reforma gerencial na administração. Com isso, surgiram novas exigências técnicas e de domínio de competências gerenciais e administrativas, requerendo colaboradores com boa formação acadêmica, preparados para trabalhar em um ambiente organizacional com missão, valores e objetivos bem definidos. Para tal, faz-se necessário que essas pessoas sejam treinadas em suas potencialidades de forma a obterem de si mesmas a excelência no desempenho das suas atividades profissionais.

Nesse contexto, o *coaching* tem sido uma das ferramentas utilizadas na promoção do desenvolvimento humano, desde a década de 1990, momento em que os modelos de gestão por competência passaram a se destacar (BATISTA; CANÇADO, 2017). O *coaching* se propõe como um processo em que um profissional especializado (*coach*) auxilia o indivíduo (*coachee* ou cliente) a desenvolver estratégias para aperfeiçoar seu potencial (BICKERICH; MICHEL; O'SHEA, 2017; SARSUR, PARENTE, 2017; WHITMORE, 2006). Trata-se, então, de uma técnica de desenvolvimento cujo propósito é alcançar metas tanto pessoais como profissionais.

O *coaching* faz uso dos saberes de várias áreas do conhecimento, tais como: Filosofia, Neurociência, Administração de Empresas, Psicologia, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Antropologia, entre outros (CARPES et al., 2017; SARTOR; BATTI, 2017). De forma sucinta, pode-se dizer que o *coaching* ancora a

sua prática na autorreflexão e no autoconhecimento, buscando direcionar a pessoa a conhecer as suas potencialidades, bem como as questões que podem ser melhoradas e crenças que as limitam.

Alguns filósofos, como Platão, Espinoza e Freud, relacionam o autoconhecimento com uma conquista do indivíduo. Nesse sentido, Sócrates, com sua teoria reconhecida pela frase “Conhece-te a ti mesmo”, já apontava para a importância da experiência mediante a reflexão e interpretação de si por meio do universo interno, importante para a tomada de decisão. A reflexão, o autoconhecimento e o aprendizado dependem do *coachee*, pois ele deve estar de “mente aberta”, possibilitando que seu autoconhecimento seja externalizado por meio de suas posturas e comportamentos (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014).

Loli e Treff (2018) explicam que as potencialidades humanas podem ser aprimoradas por meio de interações estruturadas e de técnicas apropriadas que juntas caracterizam o *coaching*. Assim sendo, trata-se da promoção de mudanças que se sustentam em favor do sujeito, sendo que a sua utilização pode ocorrer em diferentes contextos, com variadas aplicabilidades, inclusive no contexto organizacional. São três os gêneros com maior visibilidade nas últimas décadas: *life coaching* (*coaching* de vida), *career coaching* (*coaching* de carreira) e *executive coaching* (*coaching* executivo), o qual é objeto desta tese.

Nas últimas três décadas, foi possível testemunhar um crescimento sem precedentes da indústria de *coaching*. Muitas organizações investiram e ainda investem em programas de treinamento (BACHKIROVA; ARTHUR; READING, 2015). Afinal, o mundo empresarial, cada vez mais complexo, obriga as organizações a promoverem mudanças nas estratégias organizacionais, práticas e estruturas ou responsabilidades de liderança (BICKERICH; MICHEL; O'SHEA, 2017).

Achados de Athanasopoulou e Dopson (2017), oriundos de uma revisão sistemática realizada pelos autores, mostraram que em menos de três décadas de existência o *coaching* executivo cresceu rapidamente para se tornar um mercado global de vários bilhões de dólares. Em 2012, havia aproximadamente 47.500 *coaches* profissionais em todo o mundo, com quase 2 bilhões de dólares de receita total gerada pelo *coaching* global. Quanto ao Brasil, de acordo com a *International Coach Federation*, o *coaching* teve um crescimento expressivo entre 2012 e 2015.

Nesse período, o número de *coaches* passou de 7.000 (sete mil) para 12.000 (doze mil), o que representa um aumento de mais de 300%(ICF, 2017).

Uma pesquisa da *Harvard Business Review* com 140 *coaches* (COUTU et al., 2009) revelou que há apenas uma década os *coaches* eram contratados para abordar comportamentos tóxicos na liderança, enquanto que, agora, são contratados para desenvolver executivos de alto potencial. Os cursos que promovem a reflexão e o desenvolvimento pessoal estão se tornando populares nos currículos de *Master of Business Administration (MBA)* e nas carteiras de educação executiva.

Sabe-se que, para uma mudança organizacional bem-sucedida, os executivos precisam desenvolver suas habilidades de liderança e gerenciamento de mudanças para atender às mudanças ambientais. Pesquisas emergentes (BOZER; SARROS; SANTORA, 2014; PLIOPAS, 2017; REKALDE et al., 2017; SMITH, 2017) têm demonstrado que o *coaching* é uma intervenção eficaz para desenvolver habilidades, atitudes e comportamentos de mudança entre os executivos. No entanto, observa-se que a rapidez da implementação de programas de *coaching* não tem sido acompanhada por pesquisas que evidenciem o valor agregado desses programas.

A essência do *coaching* consiste em auxiliar o indivíduo na resolução de problemas e transformar o conhecimento adquirido em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. Dessa forma, esse aprendizado é ampliado para seu grupo de trabalho e, conseqüentemente, para a coletividade organizacional. Estabelece-se uma relação de ajuda entre um cliente (*coachee*), que tem autoridade administrativa e responsabilidade em uma organização, e um profissional (*coach*), que usa uma variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir o conjunto mutuamente identificado de metas para melhorar o desempenho profissional e, conseqüentemente, a satisfação pessoal.

Com base nesses pressupostos, verifica-se que a busca pelo autodesenvolvimento e pelo autoconhecimento é uma necessidade que surge em profissionais com aspirações de se manterem ou crescerem em organizações contemporâneas, sendo que, além das capacidades técnicas, as de origem comportamental são igualmente importantes e competitivas nesse contexto. Destarte, pode-se dizer que processo de *coaching* propõe aumentar o desempenho de um indivíduo, grupo ou empresa, resultando em efeitos positivos, mediante o uso

de metodologias, ferramentas e técnicas conduzidas por um profissional em uma parceria sinérgica e dinâmica com o cliente (*coachee*).

Corroborando, Howard (2015) explica que o *coaching* executivo é uma prática utilizada para melhorar o desempenho de profissionais do século XXI, os quais enfrentam mudanças frequentes, desafios e estresse constantes. O *coaching* envolve formas práticas, orientadas para uma mudança de aprendizagem e de comportamento. Nessa perspectiva, uma vez que se promovem mudanças na aprendizagem e nos comportamentos, de forma concomitante, ocorrerão mudanças nos contextos laborais.

Aproximadamente 70% de todas as iniciativas de mudança organizacional falham; isso inclui fusões e aquisições, introdução de novas tecnologias e mudanças nos processos de negócios (BENNET; BUSH, 2014). Sob esse contexto, a liderança é fundamental para iniciar, dirigir e sustentar a mudança para produzir resultados de negócios. Nesse sentido, o *Coaching* Executivo tem sido amplamente adotado para apoiar os líderes em todos os níveis. Giuliani e Oliva (2014) alertam para o fato de que, de certa forma, os líderes começam a entender a importância de investir e se preocupar com os colaboradores, na tentativa de garantir o comprometimento das equipes em busca de melhores resultados. As novas condutas do líder são elencadas pela postura inspiradora e orientadora, pela realização de perguntas que levam à reflexão e à ação e pelo afastamento do foco do problema, fazendo do líder o coautor das soluções.

Diante disso, observou-se que é possível que pesquisas exploratórias encontrem pontos que permitam aprofundar e ampliar os resultados das pesquisas quantitativas, no intuito de identificar a opinião, o sentido das vivências e a experiência com o processo de *coaching* atribuído pelos executivos. Além disso, embora se tenha encontrado uma expressiva literatura internacional voltada ao *coaching* executivo, não foram suficientemente esclarecidas as expectativas e percepções de executivos e de suas respectivas empresas, no levantamento feito nas bases de dados EBSCO, Portal CAPES e SPELL, entre os anos 2014 e 2018, que são aprofundadas na parte da revisão de literatura desta tese. Destaca-se também a importância de investigar diferentes ambientes socioculturais, focando nas práticas de *coaching* no contexto brasileiro.

A temática *coaching* tem despertado o interesse das organizações e da academia desde a década de 1990, mas as pesquisas e teorizações são ainda

recentes e indicam lacunas importantes, por exemplo, de que forma se apresentam as expectativas e percepções acerca das práticas do *coaching* com base nas experiências de executivos brasileiros e suas organizações? É uma problemática que se pretende investigar no presente estudo. Dessa forma, o fato de se concentrar na perspectiva do *coachee* e da organização é um fator relevante.

Portanto, tem-se por objetivo geral analisar de que forma se apresentam as expectativas e percepções acerca das práticas de *coaching* com base nas experiências dos executivos brasileiros e suas organizações e, por específicos:

- a) analisar se os resultados do *Coaching* Executivo atenderam às expectativas dos executivos brasileiros e como foi a experiência nesse processo;
- b) identificar, a partir do ponto de vista da empresa, se o *Coaching* Executivo contribuiu ou não para mudança comportamental do executivo;
- c) conhecer a opinião dos envolvidos sobre o modelo empírico do processo de *Coaching* Executivo; e
- d) investigar como as organizações (empresas) perceberam os funcionários (líderes) que passaram por *coaching*.

Para contemplar aquilo a que se propõe, esta tese foi organizada em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, será apresentado o referencial teórico, no qual serão discutidos, de forma mais aprofundada, os conceitos de *coaching* e suas características, a eficácia do *coaching* e os estudos recentes sobre a temática – resultantes de uma busca sistematizada em bases de dados nacionais e internacionais. Na terceira seção, será vista a metodologia utilizada para contemplar os objetivos propostos; na quarta seção, os resultados, na quinta seção, a discussão dos achados à luz da literatura vigente; e, na última seção, serão apresentadas as considerações finais.

1.1 Justificativa

No cenário atual das organizações, observa-se a relevância das pessoas para a competitividade entre as empresas. Trazendo essa assertiva para o contexto do *coaching* executivo, cogita-se que tanto o *coachee* quanto a empresa auferem vantagens do *coaching*, uma vez que a literatura aponta se tratar de um processo eficiente para aprimorar as potencialidades humanas.

Para Rocha-Pinto e Snaiderman (2014), a literatura prática do *coaching* executivo está à frente da pesquisa acadêmica, o que denota que pesquisadores precisam se debruçar sobre a temática, extraindo dos seus estudos dados que permitam ampliar o escopo do conhecimento científico. Os achados dessas autoras revelam a oportunidade de realizar outras análises a partir dos resultados obtidos em programas de *coaching*, objetivando identificar em que medida o *coaching* executivo gerou mudanças no âmbito organizacional, segundo a percepção dos executivos (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014).

Dada essa relevância acadêmica, pode-se pensar que um conhecimento científico acerca de determinado assunto favorece o contexto social, pois levará à parcela da população interessada informações e resultados confiáveis, não patrocinados por empresas que lucram diretamente com a venda de cursos e práticas de *coaching*. Para a pesquisadora, autora da presente tese, a pesquisa tem uma relevância expressiva tanto pessoal como profissionalmente. Por ser uma profissional que já atua na área em programas de *coaching*, o envolvimento direto na construção desta pesquisa servirá para aumentar os seus conhecimentos, tornando mais sólida sua base de atuação no mercado de trabalho. E, como pesquisadora, contribui para o desenvolvimento teórico do *coaching* executivo e de suas implicações para as empresas.

Campos e Storopoli (2015) ressaltam que a intervenção do *coaching* executivo pode gerar resultados positivos na ampliação da competitividade organizacional, tais como desenvolvimento pessoal, habilidades de liderança, preparação para as mudanças organizacionais e maximização do desempenho profissional. Entretanto, após uma revisão de literatura (de 2003 a 2012) realizada por esses autores em um dos periódicos especializados na temática de *coaching*, o *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, foi apontada a necessidade de ampliar as pesquisas sobre os resultados do *Coaching* Executivo, verificando o impacto das ferramentas aplicadas durante os programas no desempenho organizacional na percepção das pessoas que passaram pelo processo de *coaching*. E, entre 2013 e 2018, não foram encontradas pesquisas que aprofundassem diretamente essa lacuna, nas bases de dados EBSCO, Portal Capes e SPELL, em uma busca feita no ano de 2018.

A percepção que o sujeito tem de si mesmo é importante para que se compreendam os efeitos de determinado processo pelo qual ele passa, pois, como

afirmam Bergamini (1994) e Smith (2017), o desempenho eficaz de um líder perpassa pelo autoconhecimento e pelo conhecimento de sua equipe, de forma que ele tenha consciência de suas habilidades e fraquezas e seja capaz de compreender, em maior profundidade, os objetivos e expectativas daqueles a quem lidera. Esses argumentos justificam uma das razões para a crescente exploração sobre o *coaching* executivo.

É necessário reconhecer a importância da pesquisa reflexiva e crítica sobre o *coaching* para o futuro da profissão, pois, em essência, uma profissão é definida pelo seu corpo de conhecimento compartilhado, e isso, por sua vez, é definido pelas pesquisas na área. Existem lacunas no estado da pesquisa, advertindo sobre a falta de estudos sobre os resultados do *coaching*, o que pode ter um impacto negativo na procura dos treinamentos. No entanto, tem sido crescente o interesse pelos programas de *coaching*; desse modo, os interessados estão cada vez melhor informados, implementando processos mais exigentes de avaliação e entrevista de *coaches* e cada vez mais são solicitadas bases mais sólidas para evidenciar os serviços de *coaching* que eles estão comprando (CIPOREN, 2015).

Embora circulem, na mídia nacional, relatos de que *coaching* executivo melhora o desempenho do profissional, são as pesquisas que convencem as pessoas de que o *coaching* é uma interação viável que pode produzir uma mudança duradoura ao envolver os clientes em seus objetivos. Diante disso, torna-se relevante conhecer as percepções de mudanças dos envolvidos que passaram pelo processo de *coaching* e se essa experiência contemplou suas expectativas.

Quanto à escolha da aplicação da pesquisa junto a participantes que tenham vínculo com empresas listadas pela *Great Place to Work* (GPTW) como as melhores para trabalhar, justifica-se por apresentarem ambientes de trabalho considerados por possuírem um “padrão de excelência”. A avaliação leva em conta que um bom lugar para se trabalhar é o local em que são encontrados elevados patamares de confiança nas pessoas com as quais se trabalha. Assim sendo, os colaboradores sentem-se orgulhosos da sua atividade e gostam dos colegas com quem trabalham, pois os avaliadores entendem que a relação considerada mais importante na cultura organizacional é a de confiança, que se estabelece entre o empregado e os gestores da empresa.

2. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo se destina a apresentar o referencial teórico utilizado na construção desta tese. Está dividido em duas seções (*coaching* e *coaching* executivo), sendo que a segunda seção se subdivide em três subseções.

A primeira seção trata de expor os conceitos e processo de *coaching*. A segunda tem como foco o *coaching* executivo. Na primeira, será apresentada uma breve contextualização sobre o *coaching* executivo, na parte seguinte, as definições e os objetivos do *coaching* executivo, e a última parte da segunda seção aborda estudos recentes que abrangem o período de 2014 a 2018, selecionados a partir de uma busca nas bases de dados, indexada no portal EBSCO (*Medline Complete*), no portal CAPES (*Web of Science*) e na *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

Esta seção tem por objetivo apresentar os conceitos mais recentes de *coaching*, bem como alguns aspectos relevantes desse processo. Busca-se, dessa forma, contextualizar a temática, antes de se introduzir o tema central da tese, o *coaching* executivo.

2.1 *Coaching*: Conceitos e Processo

Historicamente, Melo, Bastos e Bizarria (2015) explicam que o termo *coach* tem origem na aldeia de Kocs, na Hungria do século XV, local onde eram edificadas carruagens de transporte. No século XX, segundo os mesmos autores, o *coaching* se inseriu na área esportiva. À época, *coaches* eram treinadores qualificados que auxiliavam os atletas na aprendizagem de novas técnicas de jogos, monitorando os seus resultados. Uma das características do *coach* era fornecer *feedback* aos jogadores, melhorando suas *performances*. No início do século XXI, o *coach* passa a ser um profissional especializado que promove no cliente o afloramento do seu potencial de maneira que ele consiga descobrir novas estratégias comportamentais, de forma natural e espontânea. Um *coach* não ensina ou treina apenas; ele ajuda o *coachee* a aprender novas formas de comportamento.

Quanto ao conceito, a literatura acadêmica que alicerça esta tese identifica que existe um número diversificado de definições e características distintivas, destacando os benefícios direta e indiretamente para o indivíduo. Mesmo que o

coaching seja direcionado ao sujeito, as mudanças nele provocadas repercutem no seu entorno.

Coaching é um termo com diversas conotações e variadas aplicações. Há *coaches* de esportes, de voz, de vida, de desempenho, espirituais, de pares, de equipe, de grupos, de liderança, executivos e organizacionais, bem como *coaches* internos e externos (CIPOREN, 2015). A propagação do termo levou tanto ao aumento do interesse no *coaching* no que tange à confusão conceitual quanto aos limites do que é *coaching* e do que não é. O *coaching* é útil quando os padrões atuais de pensamento e comportamento não atendem às necessidades e demandas do contexto no qual o sujeito está inserido, exigindo uma profunda autorreflexão que proporciona não apenas autoconhecimento, como também a materialização das mudanças em atitudes (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014; CAMPONE, 2015).

O *coaching* é considerado como um diálogo centrado no futuro com base no questionamento socrático entre um facilitador (*coach*) e um participante (*coachee* /cliente) (PLIOPAS, 2017), no qual o facilitador usa perguntas abertas, escuta ativa, resumos e reflexões que visam a estimular a autoconsciência e responsabilidade pessoal do participante (BROCK, 2010; PASSMORE; FILLERY-TRAVIS, 2011), pois inclui comprometimento, concentração, disciplina e motivação intrínseca para mudança (NANDURI, 2018).

O *coaching* é um processo de curto prazo, por meio do qual a pessoa pode descobrir-se e aprimorar-se como pessoa e como profissional (REKALDE et al., 2017). Tem foco em questões comportamentais e definição de metas (VAN DEURZEN; VAN DEURZEN-SMITH, 2018).

O *coaching* pode ser considerado um método constituído por um processo de etapas definidas, desde seu início (SMITH, 2017). Nele, ocorrem acordos e contratos psicológicos para o alinhamento de expectativas entre os envolvidos, especialmente sobre os papéis de *coach* e *coachee*, distinguindo as estratégias para que o *coachee* identifique e escolha as melhores atitudes para desenvolver suas habilidades profissionais e pessoais (STEFAN, 2015).

No *coaching*, o *coach* fará com que o *coachee* olhe para si mesmo e descubra suas próprias respostas, apostando na utilização de suas experiências (MENDONÇA, 2011; PLIOPAS, 2017). Trata-se de uma relação de ajuda na qual o treinador oferece uma escuta ativa e diferentes desafios, ajudando o *coachee* a desenvolver e mudar suas habilidades cognitivas, comportamentais, emocionais e

seus padrões de aprendizagem, a fim de alcançar as metas estabelecidas (BERG; KARLSEN, 2013). Portanto, o *coaching* pode ser útil para desenvolver liderança, etiqueta, lapidação de personalidade, segurança, habilidades pessoais, relações públicas ou interpessoais, bem como para gerenciar crises, construir carreira ou até mesmo aprimorar potenciais (CIPOREN, 2015; DIOCHON, 2015).

Observa-se que as definições de *coaching* compartilham características importantes. Entre elas, que se trata de um processo que centraliza descoberta, num ambiente propício à aprendizagem e desenvolvimento, aos processos interativos, às mudanças comportamentais sustentáveis e ao crescimento ou desenvolvimento de potencial. Dessa forma, entende-se ser relevante apresentar alguns aspectos sobre esse processo.

No processo de *coaching*, é imprescindível delinear os objetivos que possibilitarão a mudança de comportamento, sendo esses eleitos por prioridades até que se tornem hábitos e, por conseguinte, capacidades desenvolvidas (DIOCHON, 2015). Os objetivos do *coaching* podem incluir o cultivo das habilidades interpessoais que desenvolvem e mantêm uma rede complexa de relacionamentos comerciais e promovem habilidades de gestão e autogestão (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2017; CAMPONE, 2015).

Nesse processo, o *coachee* possui cinco pilares essenciais como fundamentos para alcançar os objetivos. Eles são determinados por: alinhamento (conhecer o verdadeiro objetivo e onde e como seguir); foco (não se afastar do objetivo, ou seja, manter o ponto central); resignação (estabilidade emocional, paciência); perseverança; e determinação (FERREIRA, 2013).

São necessárias para o sucesso desse processo a criação de um ambiente seguro, confiável, aberto e de suporte de participação para: a colaboração, a exploração e o *feedback*, que conecte a reflexão crítica e a emoção (CAMPONE, 2015). Os *coachees* podem usar o aprendizado reflexivo para identificar e mudar a prática habitual (SMITH, 2017).

Os princípios e processos de *coaching* oferecem uma estrutura para aprendizagem contínua, crescimento e desenvolvimento de capacidades novas ou subutilizadas (NANDURI, 2018; REKALDE et al., 2017). O processo sinérgico de *coaching* difere de outros processos de ajuda em relação aos papéis, aos propósitos, aos pressupostos subjacentes e às habilidades necessárias de ambos os participantes (CAMPONE, 2015). O maior valor agregado do processo de *coaching*

parece, no entanto, ser a grande probabilidade de aprendizado que pode ser transferido para o campo profissional (BRIGHT; CROCKETT, 2012; REKALDE et al., 2017).

Em suma, o *coaching* pode ser definido como um processo de descoberta de si mesmo, das potencialidades do sujeito, com o propósito de alcançar determinadas metas que requerem mudanças comportamentais com novas atitudes diante dos eventos. Nesse sentido, entende-se que, para que ocorram essas mudanças comportamentais, são necessárias transformações cognitivas e emocionais, por meio das quais é possível desenvolver as habilidades dos líderes, que poderão gerenciar de forma otimizada as crises e suas carreiras. É dessa forma que o *coaching* será considerado nesta tese.

Assim sendo, diante do exposto nesta seção, pela sua forte orientação para a construção personalizada de conhecimentos comportamentais e para a avaliação e o reforço dos progressos realizados pelo *coachee*, o *coaching* pode ser útil no âmbito organizacional, no qual passa a se denominar *Coaching* Executivo. Nesse sentido, a seção seguinte se encarregará de trazer à luz questões relevantes sobre o *Coaching* Executivo.

2.1.1 *Coaching* executivo: contextualização

Desenvolver e aprimorar as habilidades e capacidades dos gerentes, atualmente, é visto como uma atividade essencial para a eficácia das organizações. As organizações precisam de executivos cujas capacidades estejam alinhadas com suas necessidades estratégicas. Isso requer saber e diagnosticar o conhecimento e as capacidades dos executivos e tomar medidas para reduzir as falhas detectadas. Nesse cenário, o surgimento do *coaching* executivo é visto como uma resposta à economia global em rápida mudança (SCHALK; LANDETA, 2017) em que o desenvolvimento contínuo de funcionários tornou-se um componente crítico dos esforços de uma organização para se adaptar à volatilidade e à complexidade das mudanças (BOZER et al., 2014).

O *coaching* executivo distingue-se de outras formas de *coaching* por sua ênfase no desenvolvimento individual no contexto da organização e na melhoria do desempenho da organização mediante o aprimoramento do conhecimento, das habilidades e das práticas do líder. O *coach* executivo pode usar ferramentas como

avaliações e materiais de recursos – específicos para funções executivas (CAMPONE, 2015).

O *coaching* executivo é uma disciplina relativamente nova que evoluiu a partir de uma expansão das práticas de desenvolvimento, educacionais, psicológicas e organizacionais em meados da década de 1980 (BOZER et al., 2014). Concerne a uma intervenção de desenvolvimento de liderança frequentemente encontrada em organizações contemporâneas (PLIOPAS, 2017).

Essa modalidade de *coaching* está ganhando popularidade como uma intervenção de desenvolvimento e de gerenciamento-chave para organizações na construção de capacidades estratégicas, como condução de mudança organizacional, solução de problemas de forma inovadora e de gerenciamento de executivos (BOZER et al., 2014). Na última década, tornou-se uma estratégia amplamente utilizada para o desenvolvimento da liderança (SCHALK; LANDETA, 2017).

No *coaching* executivo, existem pelo menos três partes interessadas: a pessoa que recebe *coaching* ou *coachee*; a pessoa externa à organização contratada para conduzir o processo de *coaching*, o *coach*; e aqueles que representam a organização, geralmente o gerente do *coachee* e um profissional de recursos humanos (PLIOPAS, 2017). Em suma, as principais partes interessadas no *coaching* executivo (*coachee*, *coach* e organização) formam um relacionamento triangular (LOUIS; FATIEN-DIOCHON, 2014; PLIOPAS, 2017). Contudo, outras pessoas da organização também podem estar envolvidas, como os colegas e subordinados do *coachee*, ou mesmo os membros do conselho de administração.

Pelo exposto nesta contextualização, pode-se observar que o *coaching* executivo, mesmo sendo ainda uma modalidade de *coaching* recente, tem-se destacado no campo organizacional no que diz respeito a um melhor desempenho dos executivos, principalmente no que se refere à liderança. Por esse motivo, ainda não existe um consenso quanto à sua definição e aos seus objetivos, o que será discutido na seção seguinte.

2.1.2 Definição e objetivos do *coaching* executivo

Embora não exista uma definição universal de *coaching* executivo, as diferentes formas desse processo compartilham certas características definidoras em que o *coaching* executivo envolve uma parceria confidencial entre um executivo

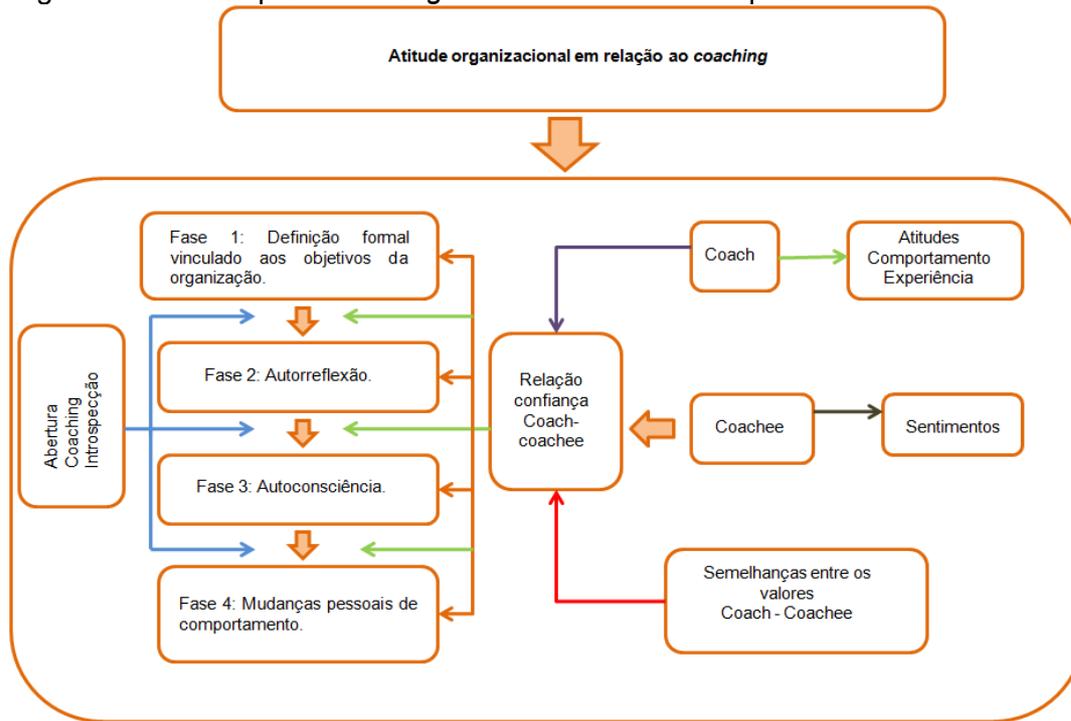
e um *coach* (BOZER et al.,2014; SCHALK; LANDETA, 2017). Essa atividade, baseada em resultados pessoais, concentra-se em questões interpessoais e intrapessoais no âmbito do trabalho, por exemplo: visão; planejamento de ação; trabalho em equipe etc. (SCHALK; LANDETA, 2017; PLIOPAS, 2017).

O *coaching* executivo é uma ferramenta a ser utilizada para o desenvolvimento profissional e, dentro da revisão de literatura realizada para esta tese, uma das técnicas mais utilizadas, no estabelecimento de metas, é o modelo GROW.

O modelo GROW, ou de crescimento, afirma que o *coach* deve construir uma forma de comunicação de *coaching*, expondo um efeito significativo. Sendo o modelo mais utilizado no processo do *coaching* executivo, o modelo GROW foi traduzido para o idioma nacional como um método Crescer (Metas, Realidade, Opções e Vontade). Baseada nesse método, a importância do processo recai no desempenho do *coachee*, direcionando-o à organização de metas, análise do cenário, desencadeando opções que levem o *coachee* a cumprir as tarefas, sejam elas de caráter individual ou grupal, que foram estabelecidas a partir dos seus objetivos dentro da organização (BATISTA; CANÇADO, 2017).

A primeira etapa, denominada meta (*goal*), refere-se ao desejo do cliente e ao que ele pressupõe como mudança. A segunda etapa é a realidade (*reality*), que contempla o estado atual do cliente. A etapa das opções (*options*) está relacionada ao processo de reestruturação de crenças e valores do cliente na busca por estratégias que visam ao alcance dos objetivos e metas. O plano de ação (*will*) diz respeito ao que a pessoa deseja fazer, sendo a última etapa do processo, e consiste em organizar ações, visando à elaboração de novos conceitos em relação à fase anterior e à aplicação desses conceitos em novas situações. Por esse motivo, a presente pesquisa considerará os aspectos relacionados a essa temática, buscando identificar as metodologias existentes e as ferramentas relacionadas ao processo de *coaching* executivo (BATISTA; CANÇADO, 2017; KETS de VRIES; KOROTOV; FLORENT-TREACY, 2009; SMITH, 2015).

Com base em Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011), os conceitos e etapas de uma metodologia de *coaching* foram reorganizados, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 – Modelo para *coaching* executivo: um estudo qualitativo

Fonte: Adaptado de Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011).

Em relação ao processo de programas para *coaching* executivo, no Brasil parece não existir um modelo consolidado (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2017), porém, internacionalmente, o estudo de Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011) identifica, a partir da análise dos dados, seis temas centrais interligados que descrevem os aspectos essenciais para tal modelo.

Os seis temas do modelo executivo de *coaching* são divididos em quatro fases, relacionadas ao desenvolvimento do processo de *coaching*, e duas variáveis centrais, que direcionam o desenvolvimento dos objetivos durante o programa. Independentemente do *coachee* participar de um processo de *coaching* executivo por iniciativa própria ou a pedido da organização, os objetivos do processo de *coaching* executivo contêm pelo menos um componente relacionado à organização.

Dessa forma, nota-se que as duas variáveis centrais são relacionamentos baseados na confiança entre *coach* e *coachee* e abertura para a introspecção do *coachee* (AUGUSTIJNEN; SCHNITZER; VAN ESBROECK, 2011).

Essas variáveis orientam dinamicamente o desenvolvimento do processo e o que ocorre nas fases do *coaching*, sendo que a falta delas impossibilita o processo de *coaching*. A segunda variável central, que é a abertura à introspecção do *coachee*, tem uma influência clara no processo. Se não houver um espaço para a

abertura à introspecção, a transição para a segunda fase, ou seja, a autorreflexão pode ser bloqueada.

Contudo, idêntico processo é verdadeiro para a transição entre outros estágios de desenvolvimento do processo de *coaching* e a relação *coach-coachee*, que progridem em um ambiente definido. Esse ambiente pode ter uma influência nas variáveis centrais e no processo de *coaching*. Os dados no estudo de Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011) indicam que as variáveis moderadoras podem ser a atitude da organização e a localização das sessões do processo de *coaching*.

Durante as quatro fases expostas na Figura 1, o fator confiança é uma variável complexa. Ela determina o relacionamento entre *coach* e *coachee*, desempenhando um papel importante desde o início do processo de *coaching*, com forte influência nas quatro fases, bem como no próprio processo.

Por sua vez, as variáveis de abertura (introspecção do *coachee*) e do relacionamento de confiança entre *coach* e *coachee* orientam o desenvolvimento de todo o processo de *coaching* executivo e o que ocorre nas fases, definindo, inclusive, até que ponto os objetivos do processo de *coaching*, a mudança pessoal e os objetivos formais relacionados à organização serão realizados ou não (AUGUSTIJNEN; SCHNITZER; VAN ESBROECK, 2011). Para tanto, as características referentes às atitudes, comportamentos e experiências do *coachee*, bem como os sentimentos do *coachee* e o alinhamento entre os valores dos envolvidos, são elementos extremamente significativos durante todas as fases do processo. As quatro fases do processo são descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Fases do processo de *coaching*

Fases	Descrição
1. Definição de objetivos formais vinculados à organização entre <i>coach</i> , <i>coachee</i> e empregador.	A primeira fase do modelo é construída em torno da definição dos objetivos formais da organização. Os objetivos são definidos durante uma sessão de admissão, na qual as três partes, ou seja, <i>coach</i> , <i>coachee</i> e organização, estão envolvidas. Todos os <i>coachees</i> passam por todas as fases, no entanto, o processo pode ser encerrado a qualquer momento por qualquer um dos envolvidos, o que impedirá que os objetivos formais sejam atingidos. Esta fase é considerada um acordo institucional (contrato) entre as partes envolvidas.
2. Autorreflexão	Os <i>coachees</i> desenvolvem o desejo e sentem a necessidade de refletir sobre si mesmos (comportamentos e atitudes). Esta fase de autorreflexão, na qual permanecem focados nos objetivos iniciais, é uma fase de transição essencial para prepará-los e torná-los mentalmente prontos para continuar o processo.
3. Autoconsciência	A fase começa quando os <i>coachees</i> iniciam o processo de introspecção. Eles se autoavaliam, se analisam e refletem sobre os seus comportamentos e resultados. Esse processo pode, eventualmente, melhorar a autoestima, evidenciando aspectos e características desconhecidas sobre si mesmos.
4. Mudanças no comportamento e mudanças pessoais (fase moderadora)	A quarta e última fase inclui a mudança pessoal e comportamental do <i>coachee</i> e, em última análise, leva ao alcance dos objetivos iniciais.

Fonte: Adaptado de Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011).

As quatro fases, as variáveis centrais e as variáveis moderadoras determinam o sucesso do processo no programa de *coaching*. Com base nos dados disponíveis, é possível identificar como as fases e as variáveis centrais estão interligadas e em que direção as influências podem seguir.

O modelo desse processo de *coaching* executivo demonstra sua importância na evolução das fases do processo de *coaching*, em que circunstâncias um processo de *coaching* executivo pode começar, quais variáveis afetam o processo e como continuar para completar o programa de *coaching*. Autores como Nostrand (2007), McDermott, Levenson e Newton (2007), Cooper (2008), Augustijnen, Schnitzer, Van Esbroeck (2011) e Bachkirova, Arthur e Reading (2015) definem que as informações da pesquisa podem orientar os profissionais (*coachees*) para a concepção de um formato de treinamento executivo bem-sucedido.

Entretanto, o estudo apresentou limitações, como a necessidade de relatos sobre as experiências negativas dos *coachees*, pois isso possibilitaria uma melhor compreensão sobre os fatores que causam falhas em um programa de *coaching* executivo. Outra limitação igualmente importante está relacionada à opção de entrevistar apenas *coachees*, sendo uma abordagem que exclui as visões do *coach* e da organização. Assim, a presente pesquisa visa se aprofundar nos achados de estudos recentes, considerando as experiências, aspectos positivos e negativos sobre o processo de *coaching* executivo nas organizações contemporâneas, bem como suas origens e principais resultados nacionais e internacionais.

Existem diferentes propostas de modelos para o processo de *coaching* executivo, por exemplo, *Skilled helper*, *Sete Passos*, *Model Focused solution*, *House of Change*, *GROW*, *FARM*, *COAR*, *IDEA* etc. (FERREIRA, 2008). Esses modelos propõem atividades a serem desenvolvidas sequencialmente durante as interações e conduzidas por meio de perguntas reflexivas para nortear a escolha das técnicas ou procedimentos a serem realizados durante as reuniões de *coaching* (BORGES, 2015). Entretanto, nem todos os modelos indicam a ordem a ser seguida, sendo que para alguns tipos de *coaching* essa ordem não é importante, contanto que todas as etapas sejam contempladas.

Ressalta-se a importância de incorporar um modelo de *coaching* aos programas de treinamento, desenvolvimento e educação de executivos, pois, nos últimos 25 anos, a especialização para executivos cresceu em importância, praticamente se igualando à formação universitária nas escolas de Administração do

mundo todo (KETS de VRIES; KOROTOV; FLORENT-TREACY, 2009; SMITH, 2015).

O *coaching* executivo está orientado a alcançar mudanças comportamentais no desempenho de suas tarefas executivas (SCHALK; LANDETA, 2017) e diz respeito a uma metodologia inovadora a ser utilizada no desenvolvimento profissional (CAMPONE, 2015), destacando-se no cenário organizacional pelo seu valor, impacto e contribuição para que as mudanças necessárias sejam efetivadas (CAMPONE, 2015; JESUS; MATTEU, 2014; SCHALK; LANDETA, 2017). Essas mudanças dependem dos objetivos do *coachee*.

O processo de *coaching* para executivos envolve a pesquisa de mercado, identificação das habilidades presentes e futuras, bem como ajuda a lidar com problemas estratégicos da organização. O *coaching* executivo deve ser aplicado a líderes e gestores com poder de decisão dentro das empresas, afirmando ser uma parceria sinérgica que envolve o *coach*, o executivo e a empresa. Esses devem trabalhar em busca do alcance dos objetivos da organização, mas, para isso, é necessário ampliar o desenvolvimento e o aprendizado dos talentos da empresa (VIEIRA; PALMER, 2012; SMITH 2015; SMITH, 2017).

O *coaching* pode ser um veículo de aprendizagem valioso, que dá sentido às experiências e auxilia o desenvolvimento de líderes. Para Smith (2015, 2017), por meio de experiências na vida real, os gestores são apoiados pelos acontecimentos, aprendendo abordagens que poderão ajudá-los em longo prazo. Após seus estudos, Smith (2015) afirmou que o processo de *coaching* traz benefícios em curto e longo prazo (Figura 2).

Figura 2 – Benefícios percebidos após o processo de *coaching* executivo



Fonte: Adaptado de Smith (2017).

Cada benefício apresentado foi descrito por Smith (2015, 2017), conforme segue:

- a) recuperação de autoconfiança: auxilia líderes a sentirem-se validados no próprio julgamento, no que se refere às ideias ou às ações, percebendo seu valor individual;
- b) aprendizagem: a aprendizagem sobre si mesmo ajuda o líder também com sua autoaceitação, tornando-se mais flexível com as falhas, percebendo-as e trabalhando para mudá-las;
- c) perspectiva mais ampla: desenvolve a capacidade de perceber as situações como um todo, criando novas ideias e considerando implicações que antes passariam despercebidas, sendo que essas podem influenciar não somente a produtividade individual, mas também de sua equipe;
- d) relação de apoio: receber *feedbacks* honestos de um indivíduo externo à empresa em um ambiente adequado, fora da organização. O *coach* fornece o *feedback* sem criar muita tensão, porém evidenciando pontos essenciais;
- e) espaço de pensamento: oportuniza ao líder espaço e tempo para que ele possa refletir sobre suas ações, assim como dialogar a respeito de aspectos críticos que lhe têm preocupado e que exigem soluções estratégicas. Assim sendo, ele tem a oportunidade de pensar mais sobre suas atitudes na vida pessoal e profissional, ajustando essas ações conforme necessário.

Dessa forma, o *coaching* executivo se trata de uma abordagem centrada na pessoa, de ação-aprendizagem no trabalho (BOZER et al., 2014; CAMPONE, 2015), que está alinhada com as configurações corporativas que enfatizam a aprendizagem contínua e o desenvolvimento. Geralmente, proporciona uma oportunidade para os executivos obterem *feedback* sobre como eles são percebidos por outros (BOZER et al., 2014; SMITH, 2017).

Os objetivos do *coaching* executivo podem incluir o cultivo das habilidades interpessoais que desenvolvem e mantêm uma rede complexa de relacionamentos comerciais e promovem habilidades de gestão e autogestão (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2017; BACHKROVA; ARTHUR; READING, 2015; CAMPONE, 2015; PLIOPLAS, 2017; SMITH, 2017), por meio da autoconsciência e da aprendizagem, e, em última análise, contribuir para o sucesso individual e organizacional (BOZER et al., 2014).

Num mundo ideal, os objetivos de desenvolvimento organizacionais e executivos são congruentes e o *coach*, ao apoiar o desenvolvimento do *coachee*, suporta um melhor desempenho e assim consegue alcançar os seus objetivos organizacionais (PLIOPAS, 2017). Mas nem sempre é esse o caso, pois as organizações podem ter intenções bastante diferentes das expectativas do *coachee* (LOUIS; FATIEN-DIOCHON, 2014; PLIOPAS, 2017). Por exemplo, um *coachee* pode estar interessado em se relacionar melhor com seu gerente, enquanto o gerente espera que o *coachee* se relacione melhor com seus colegas.

Corroborando, Louis e Fatien-Diochon (2014) afirmam que pode haver divergências e conflitos de interesses entre as partes envolvidas, e, quando os objetivos não são congruentes, as decisões devem ser tomadas sobre o que é certo ou o errado, e questões de ética e moral podem surgir.

Todavia, embora possam ocorrer divergências sobre os objetivos, as empresas e os próprios executivos estão conscientes da importância do *coaching* executivo para a realização de tarefas gerenciais. Os executivos geralmente aceitam que existe uma relação positiva entre a intensidade de suas habilidades e a contribuição dessas para o sucesso da empresa (REKALDE et al., 2017).

Berg e Karlsen (2013) recomendam o uso do *coaching* para gestores no intuito de potencializar as habilidades, apoiar e desafiar seus membros de equipe, explorando ferramentas para diminuir o estresse desses executivos. Os autores ressaltam ainda que não é suficiente dar aos trabalhadores elogios e

reconhecimento. Os colaboradores precisam ser desafiados com objetivos claros, sendo capazes de desenvolver a autogestão para identificar as ferramentas que funcionam melhor para si (ECARD et al., 2016).

As organizações vêm empregando a metodologia de *coaching* executivo como um mecanismo de suporte, com a finalidade de elencar melhorias para o desempenho dos indivíduos, aperfeiçoando e promovendo as relações laborais, sociais e de equipe, bem como a igualdade e a proporcionalidade, estimulando a qualidade de vida no ambiente de trabalho (ECARD et al., 2016; SMITH, 2017). Na maioria das vezes, o *coaching* executivo é iniciado por organizações que desejam vincular os objetivos individuais dos gerentes que recebem *coaching* e os objetivos estratégicos de suas organizações (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2017).

O *coaching* executivo é uma relação permanente, principalmente, embora não exclusiva, e sim d'áade, geralmente durando por alguns meses até mais de um ano e formalmente contratada. Ao contrário de outros aspectos de desenvolvimento de papéis de supervisão ou de gestão normais, esse relacionamento colaborativo é uma parceria de igual para igual em que o *coach* não tem autoridade direta sobre o executivo e pode não ser um especialista no campo profissional do executivo (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2017; BACHKIROVA; ARTHUR; READING, 2015; CAMPONE, 2015; PLIOPLAS, 2017; SMITH, 2017).

Embora se tenham encontrado diversas definições para o *coaching* executivo, nesta tese tomou-se como base que o *coaching* executivo é um processo de desenvolvimento organizacional (PLIOPAS, 2017), conduzido por uma *coach* profissional (CAMPONE, 2015; PLIOPLAS, 2017; SMITH, 2017), construído a partir de interações individuais (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2017; REKALDE et al., 2017; SMITH 2017) que buscam uma ressignificação do papel *coachee* (CAMPONE, 2015) e, a partir disso, novas atitudes no repertório comportamental dos executivos.

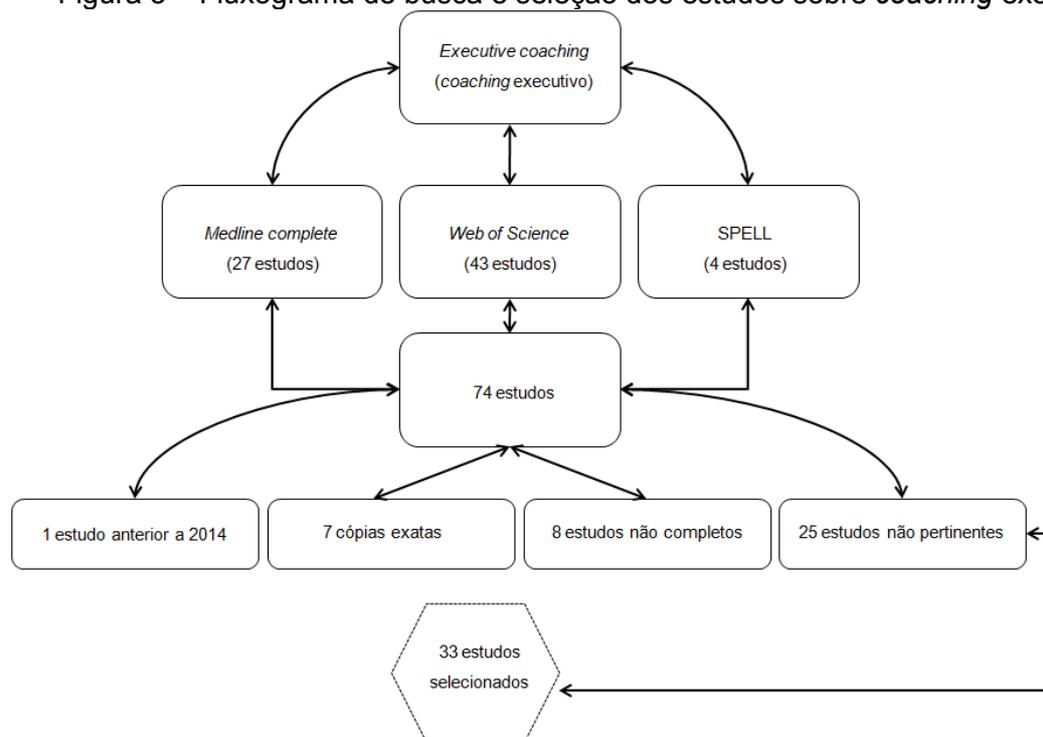
Portanto, o *coaching* executivo gera aprendizado individual. É importante destacar que o autoconhecimento e o aprendizado foram temas recorrentes na maioria dos estudos encontrados (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2017; PLIOPAS, 2017, SMITH, 2017). Destaca-se a importância da definição de papéis, responsabilidades, objetivos e metas para o sucesso do processo de *coaching* executivo, além da integridade, conhecimento, comprometimento e experiência do *coach*.

Em suma, pode-se dizer que o *coaching* busca estimular no sujeito a busca por mudanças comportamentais, com foco definido a partir do estabelecimento de metas que podem ser pessoais ou mais amplas. Em contrapartida, o objetivo do *coaching* executivo é aumentar a capacidade de desenvolvimento dos executivos em seus papéis de líderes, para que eles estejam sempre conectados especificamente com os propósitos da organização.

2.1.3 Estudos recentes sobre *Coaching* Executivo

Para compor esta subseção, foram selecionados estudos recentes a partir de uma busca realizada com o uso do descritor “*coaching* executivo”, em português, e em inglês, “*executive coaching*”, durante os meses de abril e maio de 2018, encontrados em bases de dados indexadas: no portal EBSCO (*Medline Complete*), no portal CAPES (*Web of Science*) e na *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Foram incluídos os estudos publicados entre 2014 e 2018, revisados por especialistas, com referências e texto completo disponíveis, redigidos nos idiomas português e inglês, que tivessem como foco pesquisas voltadas ao *coaching* executivo.

Inicialmente, foram encontrados 74 estudos nas bases mencionadas. Após leitura dos títulos e resumos, foram excluídos os artigos anteriores à data estipulada (um estudo), repetidos (sete estudos), não pertinentes ao foco deste estudo (25 artigos), os que não disponibilizaram os textos completos (oito artigos). Portanto, foram selecionados 33 artigos (Figura 3).

Figura 3 – Fluxograma de busca e seleção dos estudos sobre *coaching* executivo

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Os artigos selecionados estão distribuídos no Quadro 2, conforme autores/ano, título, objetivos dos pesquisadores e conceito de *coaching* executivo utilizado. Os estudos foram organizados respeitando-se a ordem alfabética do sobrenome do(s) autor(es) para facilitar a localização desses estudos no quadro.

Quadro 2 – Seleção de artigos sobre *coaching* executivo (2014-2018)

N	Título/Autor/Periódico	Ano
1	<i>A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?</i> (ATHANASOPOULOU; DOPSON). <i>The Leadership Quarterly</i>	2017
2	<i>Executive Coaching Online: A Qualitative Study Of Executive Managers' Perspectives</i> (BARNHARDT, T. A.)	2017
3	Competências requeridas para a atuação em <i>coaching</i> : a percepção de profissionais <i>coaches</i> no Brasil (BATISTA; CANÇADO). REGE – Revista de Gestão	2017
4	<i>Executive coaching during organisational change: a qualitative study of executives and coaches perspectives</i> (BICKERICH; MITCHEL; O'SHEA) <i>Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice</i> .	2017
5	<i>How a coaching intervention supports the development of female leaders in a global organization.</i> (BONNEYWELL, S. HAMPSHIRE, H)	2018
6	<i>Organisational Coaching Outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature.</i> (BOYSEN ET AL)	2018
7	<i>Academic background and credibility in executive Coaching effectiveness</i>	2014

N	Título/Autor/Periódico	Ano
	(BOZER ET AL). Personnel Review.	
8	<i>The unsolved value of executive coaching: A meta-analysis of outcomes using randomized control trial studies.</i> (BURT) International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring.	2017
9	<i>Executive Coaching Practices in the Adult Workplace.</i> (CAMPONE) <i>New Directions For Adult And Continuing Education.</i>	2015
10	Aplicação de <i>coaching</i> em empresas: um metaestudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado (CAMPOS; STOROPOLI) Revista Administração em Diálogo.	2015
11	<i>The Emerging Field of Executive and Organizational Coaching: An Overview.</i> (CIPOREN) <i>New Directions for Adult and Continuing Education</i>	2015
12	<i>Transformative executive coaching: considerations for an expanding field of research.</i> (CORRIE; LAWSON) <i>Journal of Transformative Learning</i>	2017
13	<i>Back to basics III: On inquiry, the groundwork of coaching and consulting</i> (DE HAAN)	2015
14	<i>Entrepreneurial Outcomes and Organisational Performance Through Business Coaching.</i> (DOBREA; MAIORESCU)	2015
15	<i>Executive coaching in an era of complexity. Study 2. Applying formulation to Coaching: A description of the PAIR Framework</i> (KOVACS; CORRIE) <i>Journal of Transformative Learning</i>	2017
16	<i>Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study</i> (GAN; CHONG)	2014
17	<i>Coaching unemployed managers and professionals through the trauma of unemployment: Derailed or undaunted?</i> (GRAY; GABRIEL; GOREGAOKAR)	2015
18	<i>Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It</i> (GRAY; GABRIEL; GOREGAOKAR). PLOS ONE	2016
19	<i>Enhancing instructional leadership through collaborative coaching: a multi-case study</i> (HOUCHEMS; STEWART; JENNINGS). International Journal Of Mentoring and Coaching in Education	2017
20	O processo de <i>coaching</i> executivo e seus benefícios para organizações (JESUS; MATTEU). Revista de Ciências Jurídicas	2015
21	<i>Born to be me... who am I again? The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness</i> (KINSLER). <i>Journal of Human Resource Management</i>	2014
22	<i>Who sees change after leadership coaching? An analysis of impact by rater level and self-other alignment on multi-source feedback</i> (MACKIE)	2015
23	<i>The effectiveness of strength based executive coaching in enhancing full range leadership development: a controlled study</i> (MACKIE)	2014
24	<i>Coaching</i> como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações (MELO; BASTOS; BIZARRIA). Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)	2015
25	<i>A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching</i> (O'NEIL, HOPKINGS; BILIMORIA)	2015
26	<i>Does executive coaching work?</i> (PAGE; DE HAAN)	2014
27	<i>Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in</i>	2017

N	Título/Autor/Periódico	Ano
	<i>Executive Coaching</i> (PLIOPAS). <i>Brazilian Administrative Review</i>	
28	<i>Is executive coaching more effective than other management training and development methods?</i> (REKALDE; LANDETA; ALBIZU; FERNANDEZ-FERRIN). <i>Revista de Administração de Empresas – RAE</i>	2017
29	<i>Determining factors in the effectiveness of executive coaching as management development tool</i> (REKALDE; LANDETA; ALBIZU). <i>Revista de Administração de Empresas – RAE</i>	2015
30	<i>Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o Aprendizado individual</i> (ROCHA-PINTO; SNAODERMAN). <i>Gestão & Planejamento</i>	2014
31	<i>Internal versus external executive coaching</i> (SCHALK; LANDETA). <i>Coaching: an International Journal of Theory, Research and Practice</i>	2017
32	<i>How coaching helps leadership resilience: The leadership perspective</i> (SMITH). <i>International Coaching Psychology Review</i>	2015
33	<i>Spot-Coaching: A new approach to coaching for organisations operating in the VUCA environment</i> (WILSON; SMITH)	2016

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme visto anteriormente, o Quadro 2 apresenta os artigos selecionados a partir da busca EBSCO (*Medline Complete*), do portal CAPES (*Web of Science*) e na SPELL, por meio do descritor “*executive coaching*” (*coaching* executivo, em português). Dos artigos selecionados, no período de 2014 a 2018, foram localizados respectivamente, um total de 6, 12, 2, 12 e 1.

Diversas foram as formas de conceituar o *coaching* executivo encontradas nesses estudos. Entretanto, observa-se que, em sua maioria, o conceito de *coaching* executivo está ligado ao:

a) desenvolvimento das capacidades de liderança em: Athanasopoulou; Dopson (2017); Batista; Cançado (2017); Bonneywell (2017); Boysen et al.(2018); Burt (2017); Campos; Storopoli (2015); Ciporen (2015); Corrie; Lawson (2017); Gan; Chong (2014); Houchens et al. (2017); Mackie (2015); Mackie (2014); Melo et al. (2015); O’Neil, Hopkings; Bilimoria (2015); Pliopas (2017).

Além disso, o *coaching* executivo foi abordado como uma forma de:

a) desenvolver habilidades, atitudes e promover mudanças a partir de metas estabelecidas em: Batista; Cançado (2017); Boysen et al.(2018); Gray et al. (2015); Grover; Furnham (2016); Houchens; Stewart; Jennings (2017); Kinsler (2014); Melo et al.(2015); Rekalde et al.(2017); Schalk; Landeta (2017);

b) aumentar a eficácia do desempenho organizacional, como o que se apresenta em: Barnhardt (2017); Campos; Storopoli (2015); Dobrea; Miorescu,

(2015); Kovacs; Corrie (2017); Jesus; Matteu (2015); Kinsler (2014); Rocha-Pinto; Snaiderman (2014);

c) promover aprendizagem organizacional conforme: Bozer et al. (2014); Campone (2015); Page; de Haan (2014); Rekalde et al. (2015); Wilson; Smith (2016);

d) superar desafios como em: Gan; Chong (2014); Houchens et al. (2017);

e) melhorar a autoconsciência presente em: Boysen et al. (2018);

f) promover e realizar a reflexão em: de Haan (2015);

g) melhorar a resiliência em: Smith (2015).

No que diz respeito aos resultados das pesquisas – por meio de uma metassíntese de interpretação, os achados de diversos estudos foram compilados por Athanasopoulou e Dopson (2017), em que se evidenciaram questões em relação a como os estudos sobre *coaching* executivo são elaborados e pesquisados. Os achados dos autores mostraram que as pesquisas sobre *coaching* executivo são caracterizadas por uma alta heterogeneidade de questões, problemas e metas como foco da intervenção. Disso resulta que a comparação de resultados entre estudos se torne mais difícil. Alguns estudos exploram a eficácia de um treinamento específico, outros estudos desses autores apresentam estudos de caso de *coachees* individuais e outros procuram estudos de grupos de *coachees* dentro de organizações.

Os autores supracitados descobriram que a maioria dos estudos compilados tinha o *coachee* como foco de estudo, seguidos pelo *coachee* com outras partes interessadas, enquanto que o *coach* se mostrou como objeto de poucos estudos.

Com isso, pode-se afirmar que apenas uma minoria de estudos se preocupou em verificar os efeitos do *coaching* executivo em nível de organização. Disso se infere que o *coaching* executivo tem sido abordado mais como uma abordagem individual – em detrimento de um processo social que deveria envolver múltiplos interesses e múltiplos atores. Contudo, embora claramente ainda seja um campo em desenvolvimento, o *coaching* é muito promissor como uma intervenção de desenvolvimento organizacional e de liderança (CIPOREN, 2015; REKALDE et al., 2017).

Para Burt e Talati (2017), as metodologias de pesquisa que apoiam a eficácia do *coaching* não acompanharam seu crescimento e demanda. A literatura atual sobre *coaching* carece de rigor científico suficiente e não atende ao padrão exigido para o *design* de métodos mistos. Diante disso, o autor realizou uma meta-análise

que investigou os resultados do *coaching*. Os achados incluíram aumento do desempenho, bem-estar, enfrentamento, atitudes no trabalho e autorregulação direcionada por objetivos. Os resultados mostraram que o *coaching* tem um efeito positivo significativo nos *coachees*, o que indica que o *coaching* é efetivo para os indivíduos.

Entretanto, Burt e Talati (2017) salientam que, embora tenha havido um aumento acentuado no número de análises qualitativas e publicações revisadas por pares sobre *coaching*, pouco progresso foi conseguido por meio de estudos pré e pós para demonstrar melhorias na sequência de intervenção de *coaching*. Para tanto, esse mesmo autor sugere que sejam desenvolvidos estudos longitudinais, com inserção de grupos controle, no sentido de verificar que as melhorias sejam efetivamente resultantes do processo de *coaching*. Assim, pesquisas que não incluem um grupo de comparação (controle) correm o risco de designar muito crédito ao *coaching*, no que diz respeito às mudanças percebidas no executivo.

Em outra meta-análise (CAMPOS; STOROPOLI, 2015), os pesquisadores analisaram os resultados de 86 artigos, cujos achados indicaram um impacto positivo do *coaching* executivo em quatro esferas da vida dos *coachees*, tais como o desenvolvimento pessoal; desenvolvimento de liderança; aumento de desempenho; da resiliência; e mudança organizacional. Foi observado que o *coaching* executivo tem influência no aumento da flexibilidade profissional. Isso significa dizer que os executivos que passam pelo processo de *coaching* tendem a uma maior abertura a novas ideias, tornando-se mais responsivos a mudanças. Essa flexibilidade aliada à iniciativa propicia métodos, soluções e produtos inovadores.

Os benefícios do *coaching* executivo também foram pesquisados por Jesus e Matteu (2015). Os autores apontam o *coaching* executivo como uma ferramenta moderna de melhor custo-benefício devido aos resultados alcançados. São elencados como principais benefícios:

- (1) Transformar organizações de centros de lucros para centros de pessoas que geram lucros;
- (2) É um investimento que produz alto desempenho nos negócios;
- (3) Mantém colaboradores importantes e evita o custo de retreinamento e a perda de informações confidenciais para a concorrência;
- (4) É a maneira mais eficaz de desenvolver competências para obter um melhor desempenho dos profissionais cruciais e das equipes de trabalho;
- (5) É uma prova do compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de seu pessoal e contribui para uma cultura organizacional de apoio com alta moral, retendo talentos; e
- (6) Melhora significativamente o trabalho em equipe (JESUS; MATTEU, 2015, p. 48).

Além dos benefícios esperados no processo de *coaching*, as competências requeridas para atuação em *coaching* também foram foco de pesquisa. Nesse contexto, Batista e Cançado (2017) procuraram identificar as competências requeridas para atuação em *coaching*, na percepção de profissionais *coaches* no Brasil, por meio uma pesquisa de caráter descritivo e quantitativo, do tipo *survey*. Os resultados apontaram que, conforme a percepção dos 134 profissionais que responderam à pesquisa, as competências requeridas que mais se evidenciaram foram competência ética e a confidencialidade na relação entre o *coach* e o cliente e o estabelecimento da aliança *coach/coachee*, seguida de competências relacionadas à comunicação, como saber ouvir e comunicar-se. Assim, as competências mais requeridas do profissional *coach* têm a ver diretamente com sua capacidade de comunicação e de interpretação das reais necessidades do *coachee*, para estimular as mudanças comportamentais pertinentes ao contexto organizacional.

A confiança que se precisa estabelecer entre *coach* e *coachee* também foi discutida em outro estudo (REKALDE; LANDETA; ALBIZU, 2015), enquanto que a qualidade da relação entre ambos como fator de sucesso para o processo de *coaching* foi tema do estudo de Schalk e Landeta (2017).

Nesse cenário, como afirma Haan (2014), os *coaches* executivos precisam se lembrar de uma função básica que estão oferecendo antes mesmo de se pronunciarem, antes de começar a planejar ou usar sua função reflexiva do *self*, antes de compreenderem a transferência e antes de intervirem em qualquer uma das muitas formas de orientação que são documentadas. Essa função básica é semelhante à escuta e também bastante delicada, correndo o risco de diminuir diante de intervenções que estabelecem metas, orientam os resultados ou orientam as pessoas. Portanto, o autoconhecimento é um meio útil para a atenção plena, percepção e compreensão empática. *Coaches* fariam bem em perceber como eles questionam seus clientes e a si mesmos.

Dada a literatura existente e a experiência em *coaching* executivo em ambientes *on-line*, o autor do estudo de Barnhardt (2017) hipotetizou que os *coachees* tivessem percepções semelhantes relacionadas à sua, pois valorizariam a experiência de *coaching* e a relação de *coaching*, mesmo num ambiente *on-line*. Entretanto, os *coachees* relataram influência negativa do ambiente *on-line* na sua

experiência, incluindo referências ao desconforto com o ambiente *on-line*, em que a percepção de desconforto estava associada à baixa confiança no *coach* e às dificuldades tecnológicas.

Bickerich, Mitchel e O'Shea (2017) entrevistaram executivos e *coaches* profissionais sobre sua experiência organizacional do processo de *coaching*. A análise temática realizada pelos autores revelou percepções distintas de *coaching* nas três etapas do processo:

- a) na pré-abordagem;
- b) durante o *coaching*; e
- c) no pós-*coaching*.

Pelas falas dos executivos, foi possível verificar que houve engajamento no *coaching* executivo (pré-abordagem), pois confiavam nos benefícios que o *coaching* lhe proporcionaria nas mudanças estratégicas pretendidas. Já durante o *coaching*, as expectativas dos executivos estavam focadas na mudança e sua necessidade de se envolver em comportamento de liderança. Referindo-se à fase de pós-*coaching*, executivos (*coachees*) anteciparam os resultados do processo de mudança de *coaching* incluindo estimativas tanto de mudanças em nível organizacional (implementação de mudança) quanto em nível social (gerenciando outros através da mudança). Os *coaches*, por sua vez, falaram de seu papel em facilitar o executivo a desenvolver comportamentos e habilidades de enfrentamento para gerenciar o processo de mudança (autogerenciamento) e liderança.

Embora a definição de liderança autêntica ainda esteja sendo debatida entre os acadêmicos, o que se argumenta aqui é que a autoconsciência e a autorregulação são pilares fundamentais da liderança autêntica. Nesse sentido, o *Coaching* de Liderança Baseada em Evidências (*EBLC*, sigla em inglês) proporciona oportunidades para aumentar a autoconsciência e autorregulação. A escolha de objetivos mais autoconcordantes é encorajada e, assim, ajudam um líder a se alinhar a um modo de ser mais autêntico (KINSLER, 2014). A mesma autora argumenta que é necessário um compromisso em toda a empresa para criar uma "organização autêntica" em que os valores adotados estejam alinhados aos seus funcionários e clientes.

A liderança também foi o foco da pesquisa realizada por Mackie (2015), cujos achados demonstraram que houve aumento estatisticamente significativo no comportamento de liderança transformacional dos *coachees* após o *coaching* e essa

mudança foi percebida diferencialmente em todos os níveis dentro da organização, mas não pelos próprios participantes. Avaliadores em níveis mais altos da organização eram os mais sensíveis a mudanças ocorridas com os *coachees*. Os resultados desse estudo sugerem que houve mudanças no comportamento de liderança do *coachee*, no sentido de aproximar-se de uma liderança transformacional, o que passa a ser percebido por diversos membros (avaliadores) em diferentes níveis hierárquicos dentro de uma organização, fato esse corroborado por Mackie (2014).

Para Melo et al. (2015), o *coaching* executivo favorece o uso de ferramentas específicas como a inovação organizacional, por exemplo, com vista a mudanças gerenciais, geração de ideias e solução de problemas. Nesse cenário, os líderes que são os encarregados pela orientação de equipes no processo de inovação podem fazer uso dessas ferramentas de *coaching* em prol da organização.

O *coaching* executivo é cada vez mais usado para desenvolver líderes nas organizações, inclusive líderes femininos (VINNICOMBE et al., 2013). Assim sendo, por meio de um estudo de caso foi realizada uma pesquisa por Bonneywell (2018), sob uma perspectiva social construcionista e interpretativista que utilizou entrevistas semiestruturadas e análises temáticas para identificar as experiências das mulheres líderes que participaram do *coaching*. Os achados foram organizados em categorias de discussão, e as três principais vertentes temáticas que emergiram destacaram como as líderes do sexo feminino sentiram os efeitos do *coaching*:

a) mudança em relação a aspectos do eu: autoconsciência; autoconfiança; identidade (quem elas eram no mundo e como eles se concebiam dentro do mundo); autoliderança (percepção de um melhor gerenciamento de si mesmas);

b) mudança com relação aos outros: estilos de liderança (o *coaching* impactou de forma direta sobre a maneira como pensavam e se comportavam como líderes); relacionamento com os gerentes subalternos (alegria e prazer em receberem apoio dos seus gerentes); com relação aos conflitos que passaram a ser percebidos como uma forma de aprendizado e crescimento; com relação ao poder (mudança quanto à forma que concebiam o poder, antes do *coaching*, como algo visceral); mudanças positivas na vida pessoal (o *coaching* as fez refletir sobre o equilíbrio geral em suas vidas, em relação ao trabalho e à vida fora do trabalho); e

c) impacto coletivo, em que a maioria das participantes relatou um aumento da percepção de não estarem sozinhas e de se sentirem mais conectadas ao grupo.

De forma alinhada a esses achados, O'Neil, Hopkings e Bilimoria (2014) explicam que os principais fatores que afetam o desenvolvimento da liderança em mulheres são os contextos organizacionais desafiadores e a integração entre vida profissional e pessoal.

Além disso, o conceito de resiliência tem aparecido nos estudos sobre *coaching*. Em estudo realizado por Smith (2017), por exemplo, os achados indicaram que os líderes perceberam que o *coaching* afetou sua resiliência, mesmo que esse não fosse um objetivo definido para o *coaching*. Ainda, os líderes relataram que o *coaching* ajudou de cinco maneiras:

- a) ajudou-os a recuperar sua autoconfiança;
- b) contribuiu para o seu aprendizado;
- c) ajudou-os a enxergar a perspectiva mais ampla;
- d) forneceu um relacionamento de apoio; e
- e) deu-lhes um espaço de pensamento.

Em outro estudo, esse realizado por Wilson e Smith (2016), os participantes incluíram nos resultados positivos do *coaching* executivo os aumentos nas habilidades de confiança e comunicação, o desenvolvimento de responsabilidade pessoal e também maior resiliência.

Campone (2015) explica que o *coaching* executivo deve se embasar em quatro elementos-chave, tais como estabelecer metas, cultivar a conscientização do cliente e autoconhecimento, gerenciamento e estabelecer relacionamentos. Corroborando as conclusões de Campone (2015), outras pesquisas enfatizam a qualidade do relacionamento entre o *coach* e o *coachee*, ressaltando que o comprometimento de todos os envolvidos influencia de forma significativa a eficácia do *coaching* executivo. Portanto, para o sucesso do *coaching* executivo, faz-se necessário um relacionamento de qualidade (GAN; CHONG, 2014; PAGE; HAAN, 2014).

Quanto aos relacionamentos, sabe-se que as relações triangulares entre *coachee*, *coach* e organização podem dar origem a interesses conflitantes. Diante disso, em pesquisa realizada por Pliopas (2017), foi observado que explicações dos *coaches* podem ser categorizadas em três grupos:

- a) no primeiro grupo, há *coaches* que entendem o *coaching* executivo como um processo harmonioso e congruente, chamados de ingênuos;

b) no segundo grupo, encontram-se os *coaches* que contam com o processo de *coaching* para lidar com conflitos de interesses, os chamados de processuais;

c) no terceiro grupo, há os *coaches* que são céticos quando lidam com conflitos de interesses em relacionamentos triangulares, os chamados de suspeitos.

No estudo de Boysen et al. (2018), *coachees* foram questionados por meio de uma pesquisa via *SurveyMonkey*, bem como entrevistas por telefone estruturadas e selecionadas para determinar sua satisfação com *coaching*, práticas recomendadas de *coaching*, lacunas no processo e metodologia de *coaching* e para determinar o retorno do investimento em *coaching*. Os *coachees* referiram que, a partir do processo de *coaching*, se sentiram mais capazes de contribuir com a organização, que os *coaches* não treinaram apenas a liderança, mas também outras esferas da vida do *coachee* que necessitavam de equilíbrio, que houve um aumento do repertório de técnicas de manejo saudáveis e eficazes no que diz respeito à capacidade de autoavaliar qualidades e comportamentos de gestão e liderança.

A eficácia do *coaching* executivo foi apontada no estudo de Grover e Furnham (2016) e no estudo de Gary et al. (2016), esses últimos salientando a eficácia no aprofundamento da autoconsciência e reflexão crítica sobre sua liderança, incluindo a forma como os diretores geravam suposições sobre a liderança, moldando os resultados de suas estratégias de resolução de problemas. Além disso, o *coaching* executivo mostrou-se eficaz também para profissionais desempregados, conforme mostra a pesquisa realizada por Gray et al. (2015). A maioria dos achados desse estudo foi positiva, sendo que o processo de *coaching* auxiliou os executivos desempregados a refletirem e aprenderem com as novas circunstâncias.

Bozer et al. (2014) buscaram identificar as relações entre a formação acadêmica do *coach* em Psicologia e a credibilidade com a eficácia do *coaching* executivo, conforme refletido em níveis mais altos de resultados individuais. Os achados apontaram que a formação acadêmica de um *coach* em Psicologia estava positivamente relacionada à eficácia do *coaching* executivo, refletida em acréscimo na melhoria na autoconsciência do *coachee* e no desempenho no trabalho, conforme relatado pelo supervisor direto. Além disso, a credibilidade do *coach* estava positivamente relacionada à eficácia do *coaching* executivo, refletida em escores médios mais altos no desempenho de trabalho autorrelatado do *coachee*. Os resultados devem ajudar as empresas e os educadores a melhorar a preparação

formal dos *coaches* e a identificar e selecionar melhor os *coaches* competentes. Isso pode levar a um melhor *coaching* executivo.

Coaching executivo continua a chamar a atenção como uma área de prática e pesquisa. As raízes multidisciplinares do *coaching*, o leque de aplicações e o histórico de profissionais, bem como a falta de estruturas teóricas, criam significativa complexidade para esse campo cada vez mais popular. À medida que o campo amadurece, questões importantes relacionadas à mensuração, implicações para a aprendizagem e mudança da neurociência e competências-chave necessárias para desempenhar com sucesso o papel de *coaching* continuam a ser investigadas (CIPOREN, 2015).

A aprendizagem transformadora é uma mudança estrutural profunda nas premissas básicas de pensamento, sentimentos e ações. Isso envolve uma crítica dos pressupostos sobre os quais as crenças das pessoas foram construídas. Nesse contexto, a aprendizagem pode ser definida como o processo de fazer uma interpretação nova ou revisada do significado de uma crença, uma experiência que orienta para a compreensão, apreciação e ação subsequentes (CORRIE; LAWSON, 2017). Dentro desses estágios genéricos estabelecidos do processo de *coaching* executivo, há oportunidades para desafiar pressupostos, gerando uma aprendizagem transformadora (CORRIE; LAWSON, 2017, DOBREA; MAIORESCU, 2015).

Ainda, a pesquisa realizada por Rocha-Pinto e Snaiderman (2014) buscou investigar se de fato o *coaching* executivo gera aprendizado individual. Os achados foram classificados em três categorias finais, que são os fatores indutores, atributos do *coach* e mudanças comportamentais. Os fatores indutores englobam desenvolvimento de futuros líderes, *change management*, transição de carreira e melhorias no processo de carreira (comunicação, *feedback*, liderança e gestão). Já a confidencialidade, neutralidade, ser especialista, disponibilidade e transparência foram encontradas dentro da categoria de atributos do *coach*, ao passo que, na categoria mudanças comportamentais, foram encontradas as revelações e a desconstrução e reconstrução de modelos de condutas.

O mundo das organizações é cada vez mais incerto, imprevisível, complexo e global. Assim sendo, os *coaches* precisam de métodos que os capacitem a conceitualizar e trabalhar efetivamente com os desafios que seus clientes executivos enfrentam atualmente (KOVACS; CORRIE, 2017).

Dessa forma, pelo que se pode compilar dos estudos dessa busca realizada nas bases de dados, o *coaching* executivo diz respeito a uma área prática e de pesquisa (CIPOREN, 2015), em que pesam questões sobre o uso de metodologia heterogênea nos estudos (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2017), o que dificulta a comparação entre estudos sobre a eficácia do processo de *coaching* executivo. Para Burt (2017), as pesquisas não estariam acompanhando o crescimento e a demanda da procura pelo *coaching* executivo.

Entretanto, embora seja um campo em desenvolvimento, o *coaching* executivo é considerado promissor (CIPOREN, 2015; REKALDE et al., 2017), como uma forma de desenvolvimento humano que impacta em diferentes esferas da vida dos *coachees*, como:

a) desenvolvimento pessoal: Bickerich et al. (2017), Bonneywell (2018), Boysen et al. (2018), Bozer et al. (2014), Campos; Storopoli (2015), Gary et al. (2016), Gray et al. (2015), Grover; Furnham (2016), Jesus; Matteu (2015), Wilson; Smith (2016);

b) desenvolvimento social: Bickerich et al. (2017), Bonneywell (2018), Boysen et al. (2018);

c) desenvolvimento de liderança: Bickerich et al. (2017), Bonneywell (2018), Boysen et al. (2018), Campos; Storopoli (2015), Kinsler (2014), Gary et al. (2016), Grover; Furnham (2016), Mackie (2014), Mackie (2015), Melo et al. (2015), O'Neil et al., 2014, Rocha-Pinto; Snaiderman, 2014.

d) desenvolvimento do desempenho profissional: Bickerich et al. (2017), Bonneywell (2018), Boysen et al. (2018), Bozer et al. (2014), Campos; Storopoli, (2015), Gary et al. (2016), Grover; Furnham (2016), Mackie (2014), Mackie (2015), Rocha-Pinto; Snaiderman (2014).

Ainda, foram encontrados diversos estudos que apontam um aumento da:

a) resiliência nos *coachees*: Bonneywell (2018), Boysen et al. (2018), Campos; Storopoli (2015), Smith (2017), Wilson; Smith (2016).

b) da flexibilidade profissional: Boysen et al. (2018), Campos; Storopoli (2015);

c) das competências, tanto: do *coachee*: Boysen et al. (2018), Jesus; Matteu (2015);

d) quanto do *coach*: Batista; Cançado (2017, Bickerich; Mitchel; O'Shea (2017), Bonneywell (2018), Mackie (2014), Mackie (2015), Wilson; Smith (2016);

e) melhoria na capacidade de trabalho em equipe: Bonneywell (2018), Jesus; Matteu (2015);

f) como uma ferramenta de aprendizagem transformadora: Corrie; Lawson, (2017), Dobrea; Maiorescu (2015).

Foi apontada como fator associado ao sucesso do processo de *coaching* executivo a confiança entre:

a) *coach* e *coachee* como em Barnhardt (2017), Rekalde et al. (2015);

b) confiança na eficácia do processo do *coaching* em si Bickerich et al. (2017);

c) comprometimento da organização: Kinsler (2014);

d) formação acadêmica do *coach* em Psicologia: Bozer et al. (2014);

e) a qualidade da relação entre: *coach* e *coachee* Campone (2015), Gan; Chong (2014), Schalk; Landeta (2017), Page; Haan (2014);

f) *coach*, *coachee* e empresa Pliopas (2017);

g) o autoconhecimento do *coach* Page; Haan (2014);

h) capacitação do *coach* Kovacs; Corrie (2017);

i) o espaço em que o processo é desenvolvido Barnhardt (2017).

Assim sendo, emergiram algumas categorias como as mais referenciadas e que fundamentam teoricamente a interpretação das práticas do *coaching* executivo alvo desta tese. São elas:

a) o desenvolvimento pessoal, social, de liderança;

b) o desempenho profissional;

c) a resiliência;

d) a flexibilidade profissional;

e) o aumento das competências;

f) o aumento da qualidade do trabalho em equipe;

g) o aumento da aprendizagem transformadora;

h) a importância da confiança no *coach*;

i) a importância da qualidade do relacionamento entre *coach*, *coachee* e empresa;

j) a capacitação do *coach*.

Essas categorias norteiam o delineamento da pesquisa e contribuem para a fase de preparação do método a ser apresentado no próximo capítulo.

3. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

No âmbito metodológico, o presente capítulo apresenta os procedimentos explorados na execução da pesquisa, expondo as etapas realizadas na abordagem qualitativa, bem como os seus elementos (participantes, coleta de dados, instrumento de coleta, análise e tratamento de dados), considerando as possíveis limitações metodológicas.

Para esse fim, são apresentadas, inclusive, algumas características do campo de pesquisa, visando a uma melhor compreensão sobre as práticas de *coaching* executivo e a busca pelo entendimento de como se apresentam as expectativas e percepções acerca das práticas do *coaching* com base nas experiências de executivos brasileiros e suas organizações.

Para tanto, executivos, chefia direta e executivos da área de gestão de pessoas – também denominados como líderes – foram selecionados, por conveniência, para aplicação da entrevista, buscando-se compreender as experiências dos envolvidos com o processo, bem como suas expectativas, percepções e opiniões a partir da vivência nos programas *coaching* executivo, apresentando diferentes formas de experimentar o processo.

Com o intuito de apresentar metodologicamente a pesquisa, apresentam-se nos próximos tópicos, respectivamente: o tipo de pesquisa, participantes ou sujeitos que foram entrevistados, desenho da pesquisa e, por fim, o desdobramento dos dados encontrados por meio do desenvolvimento da Análise Textual Discursiva (ATD).

3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo se caracteriza por uma abordagem baseada no aspecto teórico do social de Berger e Luckman (1999), possuindo caráter qualitativo e descritivo. Optou-se pelo caráter descritivo porque visa descrever as percepções dos executivos e de suas organizações a partir das experiências práticas com o processo de *coaching*.

Conforme apropriação que Kubo (2011) faz ao citar Denzin e Lincoln (2006), o pesquisador é influenciado por uma rede de premissas epistemológicas (qual a relação existente entre o pesquisador e o conhecido?), ontológicas (que tipo de ser é o ser humano? Qual é a natureza da realidade?) e metodológicas (como conhecer o

mundo ou adquirir conhecimento a seu respeito?) na hora em que se propõe a ver o mundo.

Dessa forma, ainda para Denzin e Lincoln (2006), a rede que contém essas premissas do pesquisador pode ser denominada de paradigma ou esquema interpretativo, com o foco investigativo de compreender e não de controlar e prever a realidade. De acordo com Merriam (2002), pesquisadores qualitativos possuem interesse em compreender o significado construído pelos indivíduos, isto é, eles criam o sentido do seu mundo a partir das experiências que possuem.

Godoy (1995, p. 63) ressalta que, “[...] quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”. Já para Bogdan e Biklen (1994), o caráter descritivo auxilia a identificar e descrever os aspectos de uma determinada situação.

Ainda, Lüdke e André (1986) acreditam que a pesquisa qualitativa se caracteriza pelo caráter dialógico, de construção e interpretação da realidade. Tal pesquisa abrange um conjunto de diferentes técnicas interpretativas na busca por analisar e compreender os componentes de um sistema complexo de significados à luz da teoria.

A pesquisa qualitativa pode ainda ser definida como uma atividade em que o pesquisador analisa, interpreta e identifica os significados atribuídos a certos fenômenos, baseando-se em interpretações e/ou descrições a partir de ampla coleta de análise de materiais empíricos (CRESWELL, 1998; DENZIN, LINCOLN, 1994; TESCH, 1990).

Nesse contexto, a pesquisa qualitativa aborda uma análise cuidadosa das informações coletadas, por exemplo, experiências pessoais, estudos de caso, contextos históricos culturais, entrevistas e relatórios, entre outras, viabilizando a descrição de problemas, situações ou rotinas de indivíduos.

De acordo com os autores Denzin e Lincoln (1994), faz parte da pesquisa qualitativa atribuir sentido a processos que não podem ser mensurados por meio de quantificação, frequência e intensidade. Em suma, a utilização dos recursos da pesquisa qualitativa na presente tese oportuniza obter, a partir da percepção ou opinião dos executivos e de suas organizações, o entendimento sobre as experiências com as práticas de *coaching* executivo. Esses executivos são

considerados participantes ou sujeitos da entrevista semiestruturada, apresentados no próximo item.

3.2 Participantes da Pesquisa

Em relação às contribuições obtidas, considerou-se para efeito deste trabalho os sujeitos pertencentes às organizações que atendem aos seguintes critérios:

- a) estejam entre as “melhores para trabalhar” classificadas pela *Great Place To Working*;
- b) incluam executivos(as) brasileiros(as), área de gestão de pessoas e chefia direta;
- c) contratem programas de *coaching* executivo externo ou os desenvolvam associados aos programas de treinamento e desenvolvimento para lideranças executivas na organização.

Como forma de aproximação dos sujeitos da pesquisa, o instituto *Great Place To Work* foi o primeiro contato realizado. Após, passou-se a convidar para participar da pesquisa os executivos das organizações que se destacam no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar em diversos setores de atividade.

No total, foram contatados 24 entrevistados de ambos os sexos, que atuam em cargos executivos, e passaram pelo processo de *coaching* executivo ou de negócios. Incluiu-se também os diretores da área de gestão de pessoas e liderança direta do executivo.

Desses 24 convidados, obteve-se retorno de 20 executivos para a realização das entrevistas que foram gravadas e transcritas com a permissão dos participantes. Salienta-se que, na apresentação dos dados, a identidade dos indivíduos foi alterada com o objetivo de garantir o anonimato. A seguir, no Quadro 3 apresenta-se o perfil dos sujeitos entrevistados.

Quadro 3 – Perfil dos executivos entrevistados

Executivo	Sexo	Idade	Formação	Tempo de empresa
Executivo 1	Feminino	29 anos	Pós-graduação (MBA)	10 anos
Executivo 2	Masculino	39 anos	Pós-graduação (MBA)	2 anos
Executivo 3	Feminino	31 anos	Mestrado	10 anos
Executivo 4	Feminino	40 anos	Pós-graduação (MBA)	13 anos
Executivo 5	Feminino	47 anos	Pós-graduação (MBA)	16 anos
Executivo 6	Masculino	38 anos	Pós-graduação (MBA)	15 anos
Executivo 7	Feminino	34 anos	Pós-graduação (MBA)	17 anos
Executivo 8	Masculino	31 anos	Pós-graduação (MBA)	5 anos
Executivo 9	Feminino	45 anos	Mestrado	9 anos

Executivo 10	Feminino	40 anos	Pós-graduação (MBA)	2 anos
Executivo 11	Masculino	45 anos	Pós-graduação (MBA)	13 anos
Executivo 12	Masculino	34 anos	Graduação	12 anos
Executivo 13	Masculino	43 anos	Pós-graduação (MBA)	25 anos
Executivo 14	Feminino	51 anos	Mestrado	10 anos
Executivo 15	Masculino	38 anos	Mestrado	19 anos
Executivo 16	Feminino	42 anos	Mestrado	10 anos
Executivo 17	Feminino	39 anos	Pós-graduação (MBA)	13 anos
Executivo 18	Feminino	30 anos	Pós-graduação (MBA)	9 anos
Executivo 19	Masculino	56 anos	Pós-graduação (MBA)	24 anos
Executivo 20	Masculino	51 anos	Pós-graduação (MBA)	22 anos

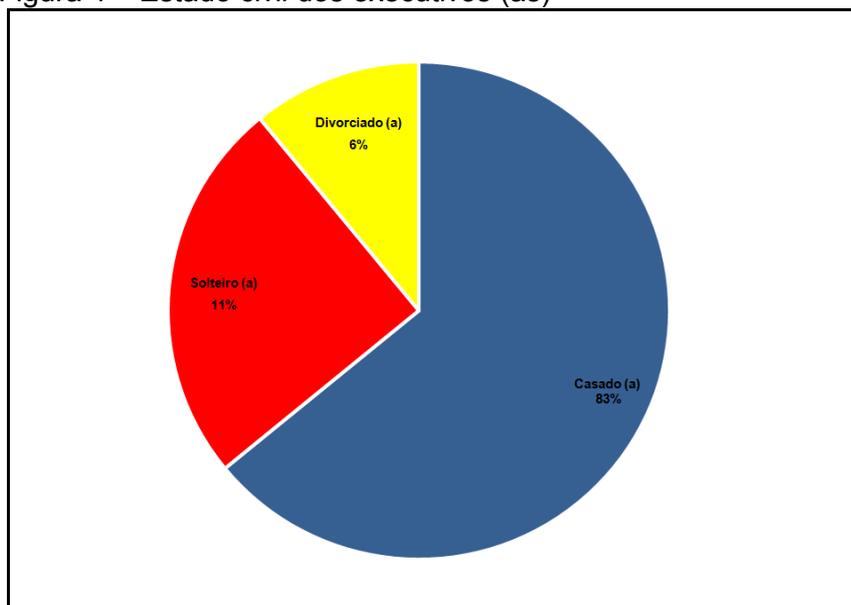
Fonte: Dados primários elaborados pela autora.

Entre os participantes, foram identificados nove homens e 11 mulheres com idade entre 29 e 56 anos, considerando os executivo (as), liderança direta e gestores de Recursos Humanos, para que fosse possível conhecer as percepções e opiniões sob a ótica do tripé dos envolvidos no processo de *coaching* executivo.

Em relação ao tempo de empresa, 15 executivos possuem acima de dez anos de experiência na organização em cargos de gestão e cinco executivos possuem entre dois a nove anos. Percebeu-se durante as entrevistas que, quanto mais tempo de empresa, maior é sua propriedade das informações sobre as mudanças históricas e estratégicas que a organização possui, sua cultura organizacional e como isso interfere em seu desenvolvimento profissional e vice-versa.

Em seguida, cabe conhecer o perfil em relação ao estado civil dos entrevistados, o que pode ser visualizado no Figura 4.

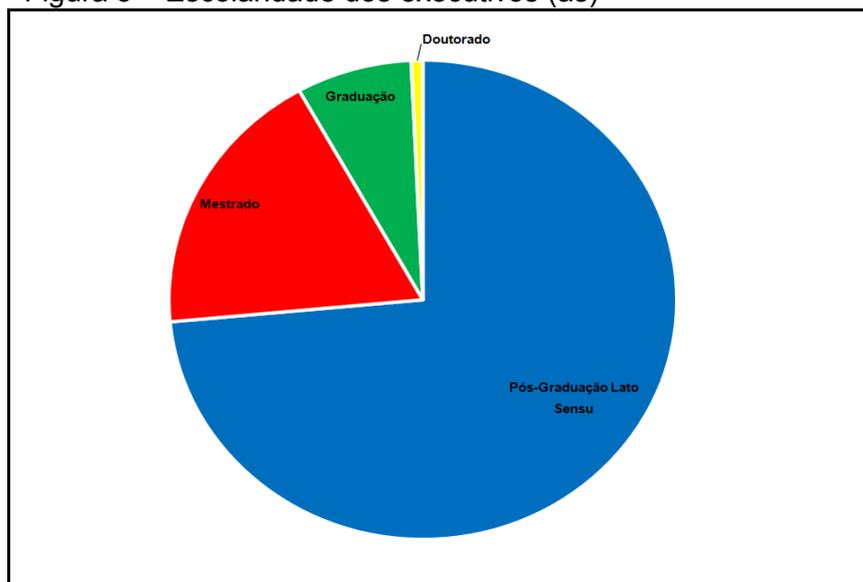
Figura 4 – Estado civil dos executivos (as)



Fonte: Dados primários elaborados pela autora.

Percebe-se, a partir do Gráfico 3, que a maioria dos entrevistados são casados ou vivem juntos (83%), seguidos de solteiros (11%) e divorciados (6%) com idade entre 29 a 56 anos, com bom nível de escolaridade, ou seja, curso superior completo, graduação, pós-graduação *lato sensu* (MBA) e pós-graduação *stricto sensu* (mestrado), conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Escolaridade dos executivos (as)



Fonte: Dados primários elaborados pela autora.

Para a coleta dessas informações, inicialmente, o roteiro de entrevista estava totalmente alinhado com os objetivos específicos; porém, ao iniciar as entrevistas por meio de uma conversa, naturalmente os executivos foram sentindo-se à vontade e suas vivências, bem como os seus sentimentos ficaram em evidência.

No primeiro momento, a entrevista chegou a 2h45min (duas horas e quarenta e cinco minutos), sendo necessário revisar a ordem das questões, deixando algumas de suporte e priorizando outras. O que surpreendeu inicialmente foi o quanto os executivos estavam abertos a responder sobre o assunto. O papel da pesquisadora foi de ouvinte das histórias, e isso possibilitou maior aproximação.

Para dar sequência às entrevistas em uma das organizações, foi preciso remarcar duas vezes o agendamento. Contudo, a autora desta tese foi bem recebida pelo executivo e sua experiência como *coach* ajudou no processo de comunicação para a elaboração das perguntas focadas no objetivo, deixando-o confortável para responder ou não às questões do roteiro.

Ao utilizar um roteiro de entrevista semiestruturado como guia temático, abriu-se um leque de oportunidades, pois as perguntas despertaram nos entrevistados o desejo de contar suas experiências pessoais e profissionais. Isso fez emergir emoções no momento da entrevista, possibilitando conhecer com mais profundidade a opinião dos executivos sobre a vivência no processo de *coaching*.

Percebeu-se que o local da entrevista interferiu diretamente na imersão do entrevistado e do pesquisador, pois, ao realizar as entrevistas em salas distantes e mais acolhedoras, houve maior aproximação e vínculo emocional para abertura e empatia, o que favoreceu a conversa focada no objetivo da pesquisa. Além disso, o espaço físico onde eram realizadas as entrevistas também se mostrou influente, pois algumas foram realizadas em salas isoladas sem telefones, outras na sala do executivo, outras em espaço de *coworking*. Em todas as situações, o executivo ficou focado na entrevista. Porém, o local em que mais houve interferências foi na empresa, pois, ao tocar um telefone, o entrevistado perdia a concentração e a pergunta tinha de ser resgatada.

Para a transcrição das respostas pertinentes à questão de pesquisa, buscou-se identificar a essência dos dados sobre as expectativas dos executivos antes de iniciar o processo de *coaching*. Depois, foi-se atribuindo sentido aos relatos que traziam à tona os resultados comportamentais a partir das opiniões sobre as práticas do *coaching* na percepção dos executivos e de suas organizações.

3.3 Coleta 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 tese, foi realizada uma investigação sistemática nas bases de dados sobre *coaching* executivo aplicado nos contextos organizacionais de 2014 a 2018;

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

c) pesquisa de campo: coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas em executivos líderes, chefia direta e executivo de gestão de pessoas presentes nas organizações que são consideradas as melhores empresas para se trabalhar pela avaliação da *Great Place To Work*. Além disso, a presente tese em seu projeto e roteiro de pesquisa foi submetida e analisada pelo comitê de ética da Faculdade IMED conforme documento em anexo.

Os documentos foram analisados com o intuito de conhecer as ferramentas (ex.: gestão do tempo, roda das competências, roda da vida etc.) exploradas durante as sessões de *coaching* executivo e de que modo elas se comunicam com as atividades estratégicas propostas pelo processo, para atingir os objetivos e expectativas do executivo. No entanto, os instrumentos de entrevistas semiestruturadas é que são os instrumentos de coleta potenciais para constituir a presente tese.

Para dar suporte à interpretação dos materiais empíricos da pesquisa, utilizou-se o Nvivo 11, conhecido como um *software* de análise qualitativa de dados que oferece recursos para pesquisas que se baseiam em textos. O principal objetivo do Nvivo é oferecer subsídios para simplificar técnicas qualitativas por meio da organização, da análise e do compartilhamento de dados, adaptando-se ao método definido pelo pesquisador.

Como a Análise Textual Discursiva (ATD) não se limita ao uso de um *software* para análise, sugere que o pesquisador realize o que os autores Moraes e Galiuzzi (2011) chamam de “impregnação” dos dados. Por isso, optou-se em fazer o uso do Nvivo apenas para a organização dos documentos empíricos e transcrições dos áudios captados a partir do roteiro de entrevista semiestruturada.

É possível, mediante entrevistas semiestruturadas, obter características e maior identificação em relação ao contexto dos entrevistados. As pesquisas qualitativas apresentam-se como um dos principais instrumentos de coleta de dados, criando eventos dialógicos em que os entrevistados podem reconstruir suas experiências, ressignificar as atividades individuais e coletivas, bem como características e resultados das organizações onde atuam (BARDIN, 2016; GODOI, MATTOS, 2006).

Após a realização das entrevistas, que também foram gravadas com duração de aproximadamente 2h (duas horas), de acordo com as orientações de Godoi e

Mattos (2006), o material foi transcrito e submetido à ATD de Moraes e Galiazzi (2011).

Para Denzin e Lincoln (2006), uma das características da pesquisa qualitativa é a íntima relação entre o pesquisador e o objeto investigado. Por essa razão, Merriam (1998) sugere uma reflexão ao pesquisador sobre sua posição, antes de definir o estudo qualitativo para o seu objeto de pesquisa. Essa posição é delineada por algumas questões, tais como: “O que você pensa a respeito da *coaching* executivo?”. Tais questionamentos apoiam o pesquisador, situando-o filosoficamente sobre sua postura e orientando sua investigação. Complementando, Triviños (1987) aponta algumas características, tais como o ambiente natural ser fonte de coleta de dados e o pesquisador ser instrumento-chave e preocupar-se essencialmente com a busca de significado, compreendendo-se, assim, os fenômenos a partir do ponto de vista dos pesquisados.

Na pesquisa qualitativa advinda de diferentes abordagens teóricas, o pesquisador pode estudar os fenômenos no ambiente em que ocorrem sem influências externas, focando no entendimento dos homens sobre os fatos (DENZIN, LINCOLN, 2006; MASIERO, ALVES, OLIVEIRA, 2013; MERRIAM, 1998).

As contribuições das entrevistas foram analisadas com o propósito de conhecer, ao final do processo, as mudanças que efetivamente fizeram-se presentes no contexto pessoal e profissional dos executivos, além dos comportamentos percebidos pela organização por meio da opinião do líder direto e da gestão de recursos humanos. Buscou-se, também, conhecer o modelo empírico do processo de *coaching* executivo utilizado pelas organizações, no intuito de entender como as organizações percebem seus executivos que passam pelo *coaching* e como eles interagem durante o processo.

Inicialmente, o método escolhido para a análise dos dados era a análise de conteúdo de Bardin (2016), porém, ao iniciar as categorizações, percebeu-se que as categorias identificadas estavam apenas contemplando elementos já presentes em referencial teórico. Entretanto, ao sentir-se incomodada com essa situação, conhecendo a riqueza dos dados coletados nas entrevistas, a autora desta tese buscou conhecer outros métodos que ajudassem a intensificar o processo de interpretação. Essa busca deveria permitir que a pesquisadora fosse além dos relatos dos executivos e pudesse captar o verdadeiro sentido refletido após as experiências com o processo de *coaching*. Foi então que a pesquisadora se deparou

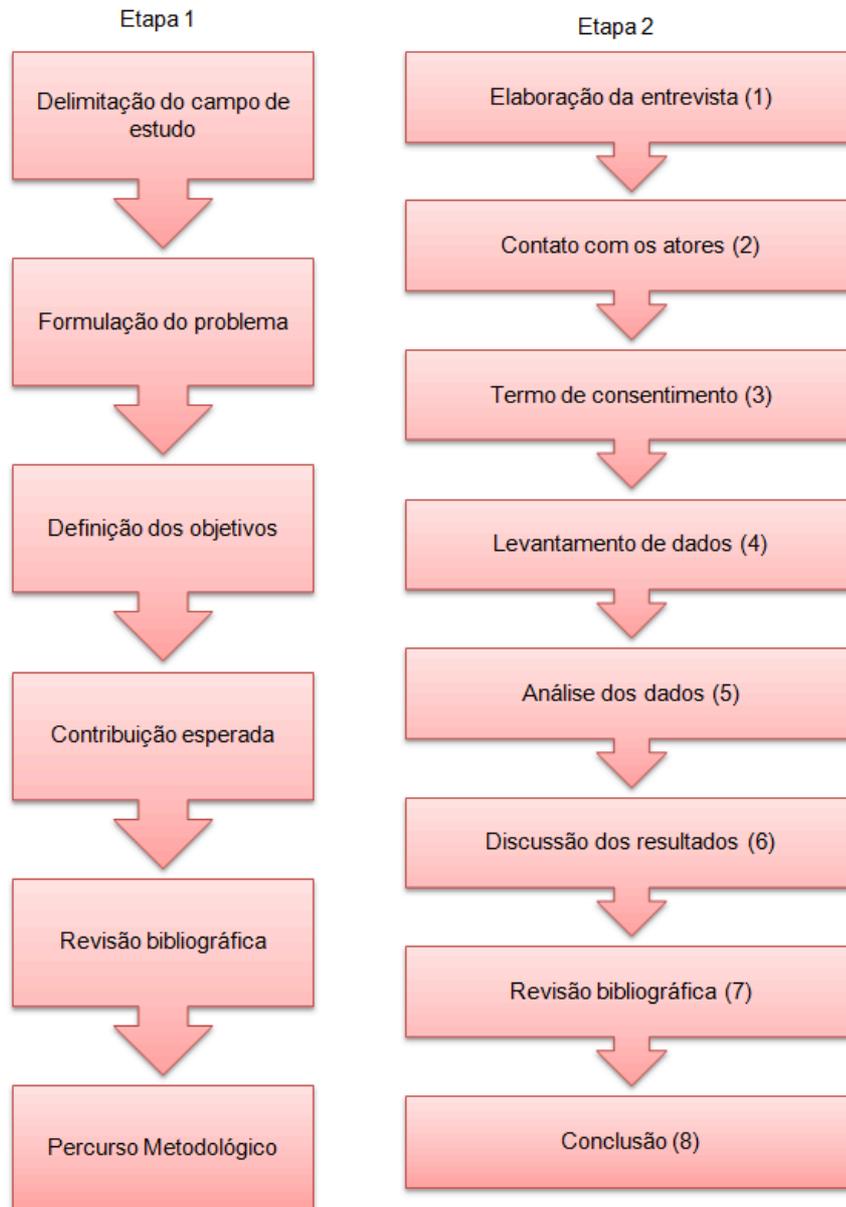
com o método ATD, de Moraes e Galiuzzi (2011), que possui como objetivo atuar entre a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) e a análise do discurso de Foucault (1996), dando espaço para o novo emergente (um dos principais objetivos da ATD).

Dessa forma, para compreender os fatos apresentados pelos entrevistados na presente pesquisa, prossegue-se com a análise, apresentando na sequência os seguintes tópicos: o desenho de pesquisa para que se possa identificar o andamento, em seu todo, e após isso o desenvolvimento do método ATD, conforme Moraes e Galiuzzi (2011).

3.4 Desenho da Pesquisa

O estudo realizado ocorreu em etapas distintas (Figura 6), que podem ser visualizadas no esquema de funcionalidades (*Frameworking*) a seguir.

Figura 6 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Considerando as etapas anteriores assinaladas, chama-se a atenção aos itens (6) e (7), uma vez que, nesses, se localizam os encaminhamentos dos resultados desta tese. Mas, para isso, faz-se necessário apresentarmos o próximo tópico, em que se trata de explicitar as etapas da ATD.

3.5 Método de Análise Textual Discursiva (ATD)

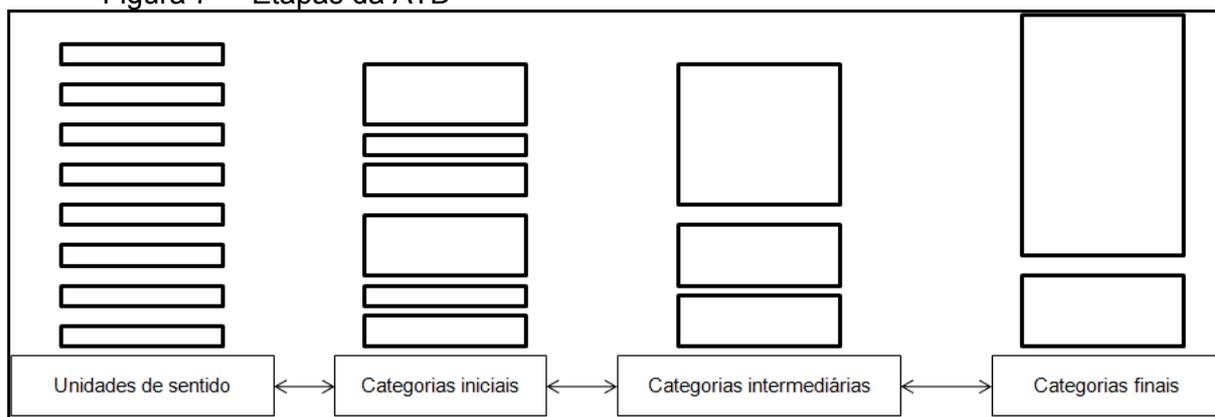
Tendo em vista que o processo de *coaching*, segundo Snaiderman (2014), gera aprendizado individual e pode ser considerado como uma metodologia focada na aprendizagem, entende-se que o método da ATD, por ser explorado em

pesquisas da área da educação, contribuiu para a análise da presente tese. Considerando que, assim como a ATD auxilia a levantar colaborações em pesquisas educacionais, esse uso facilitou a análise, visto que o processo de *coaching* também gera aprendizagem individual.

O retorno periódico aos elementos e argumentos do texto possibilita enriquecê-lo, completá-lo e aperfeiçoá-lo. Por isso, afirma-se que “[...] a produção escrita ocorre um processo em espiral”, conforme Moraes e Galiazzi (2011, p. 105).

Com isso, os autores informam que é sempre possível obter novas informações após cada leitura realizada sobre as contribuições obtidas nos instrumentos de coleta. Para elucidar como ocorrem as etapas da ATD, apresenta-se na Figura 7 a sequência de suas etapas.

Figura 7 – Etapas da ATD



Fonte: Adaptada de Moraes e Galiazzi (2011, p. 119).

Na primeira etapa, foi realizada uma desmontagem do texto obtido após as transcrições das entrevistas. Em sucessivas vezes, as ideias foram fragmentadas até que fossem obtidas as suas unidades de sentido. Por isso, os autores denominam essa etapa de “desmontagem textual”. Nas etapas sucessivas, são obtidas as categorias. Desse modo:

As opções adotadas pelo pesquisador em relação aos modos de conduzir o processo de categorização revelam pressupostos epistemológicos e paradigmáticos. Pesquisas qualitativas dão preferência a metodologias abertas, favorecendo-se a emergência de categorias ao longo do processo de análise (MORAES; GALIAZZI, 2011, p. 86).

A desmontagem textual foi realizada de acordo com a perspectiva do executivo, líder direto (chefia direta do executivo) e setor de recursos humanos –

gestão de pessoas. Na Figura 8, é possível verificar uma parte da desmontagem textual para captação das unidades de sentido.

É necessária, nessa primeira fase, a leitura cuidadosa dos dados, realizando a separação das unidades significativas. Para Moraes e Galiazzi (2011), esse movimento pode ser considerado produtivo e criativo de um processo auto-organizado, no qual os dados são recortados, pulverizados e desconstruídos, sempre a partir da capacidade interpretativa do pesquisador.

Figura 8 – Desmontagem textual

Pergunta 1				
Questões	Respostas	Unidade de sentido	Un. Sentido	Categorias Iniciais Palavras chave
Q1	<p>E1</p> <p>Foi uma <u>decisão da Empresa</u> de que as principais <u>lideranças</u> da empresa pudessem se <u>desenvolver</u> e se <u>preparar</u> para <u>novos desafios</u>. Foi muito <u>importante ter</u> acompanhamento de uma <u>coach</u>, eu <u>sentia</u> necessidade daqueles momentos com ela porque me fizeram bem para eu <u>conseguir me organizar</u> em diversos aspectos. <u>Empoderar</u> para <u>desafios maiores</u>.</p>  <p>Esse é o nosso <u>corpus</u> de unitarização.</p>	<p><u>desenvolver</u> (B,AP) <u>preparar</u> (B) <u>novos desafios</u> (B) <u>diversos aspectos</u> (B1) <u>empoderar</u> (B) <u>empoderar</u> (B) <u>desafios maiores</u> (B) <u>decisão da empresa</u> (A) <u>lideranças</u> (A, H) <u>encarar novos desafios</u> (B, RE) <u>conseguir me organizar</u> (B, C, D) <u>importante ter acompanhamento de um coach</u> (B1) <u>coach</u> (A) <u>momentos</u> (B) <u>sentia necessidade</u> (B, G)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>papeis – coach, coachee, coach interno, coach externo, chefia imediata, RH</u> (A) 2. <u>minha coach foi muito sensível</u> (A) 3. <u>saber quando utilizar uma ferramenta ou outra preparasse a sessão</u> (A, A1) 4. <u>mentoria</u> (A) 5. <u>mapa mental de cada coachee</u> (A) 6. <u>workshop</u> (A) 7. <u>PDI – ponto de vida da liderança, o que eu espero, não espero</u> (A) 8. <u>objetivos e metas</u> (A) 9. <u>comportamento e evidências do dia a dia</u> (A) 10. <u>perguntas marcam porque nos ajudam a fazer reflexões diárias, forçam compartilhar</u> (A) 11. <u>fechamento do processo</u> (A) 	<ul style="list-style-type: none"> •Modelo empírico (A) •Dependências para o sucesso do processo (A) •Relacionamento entre os agentes (A) •Percepção do modelo (A) •Motivos de início no processo (A) •Patrocinador uso do modelo (A) •Relacionamento entre os agentes (A) •Ferramentas para o desenvolvimento individual (A1) •Ferramentas para o desenvolvimento

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

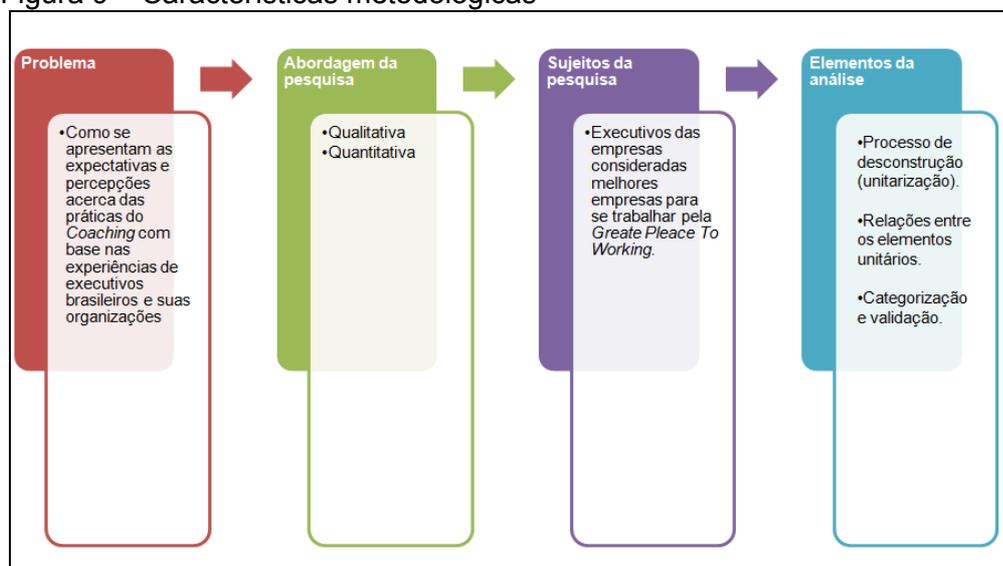
Em suma, a ATD consiste num modo de análise em que as ideias são (re) elaboradas para que seja possível uma categorização. Assim, “a categorização é o momento de síntese e organização de um conjunto de informações relativas aos fenômenos investigados. Essas sínteses são as teorizações do pesquisador [...]”, (MORAES; GALIAZZI, 2011, p.90). Em Paula (2018, p. 193-205), encontra-se um detalhamento completo sobre todas as etapas de ATD, de acordo com Moraes e Galiazzi (2011).

Conforme apresentado na Figura 8, entende-se que a análise textual, realizada por meio de leituras e impregnações, possibilita a geração de ideias iniciais para definir as categorias de análise. Posteriormente, com a análise em

profundidade, serão questionadas e classificadas as relações de categorias previamente identificadas na etapa anterior.

A ATD permite que, mediante entrevistas, sejam compreendidas as experiências (sentidos atribuídos), expectativas e percepções dos executivos e de suas organizações envolvidos nos programas de *coaching*. Nesse sentido, para melhor compreensão sobre as etapas utilizadas, apresentamos a Figura 9 com as devidas conceituações citadas para a composição metodológica do estudo.

Figura 9 – Características metodológicas



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Com base nos elementos acima mencionados, será detida a atenção, nessa etapa, sobre os elementos de análise. Desse modo, logo após a construção dos elementos de análise e validação das categorias, considera-se apta a produção do metatexto, o qual apresenta as discussões dos resultados, fase final da ATD. De acordo com Paula (2018, p. 206), “[...] a constituição do metatexto pode ser considerado como um instrumento para apresentação dos resultados obtidos”, uma vez que na ATD representa o fechamento desta análise. Pois é nesse momento em que ocorre o que Moraes e Galiazzi (2011) chamam de captação do novo emergente.

3.5.1 Desmontagem textual e unidades de sentido

A desmontagem textual é o elemento inicial da ATD que oportuniza a formação das unidades de sentido. Esses elementos fazem parte do ciclo e podem ser compreendidos como uma desmontagem textual (*corpus*) ou unitarização, em que é possível construir um conjunto de unidades de sentido a cada nova leitura que culminam na constituição do fenômeno estudado. Desse modo, ocorrem, de acordo com Moraes e Galiuzzi (2011), pelo menos dois momentos para a realização da unitarização: a fragmentação dos textos e codificação das unidades (se for o caso), reescrita de cada unidade com seu devido sentido da forma mais completa possível.

Na presente tese, a desmontagem resultou em aproximadamente 5 mil palavras-chave dentro do espaço em que se obtém as unidades de sentido, e, após várias releituras atribuindo novos sentidos, foram surgindo nomes e títulos, estabelecendo relação para assim chegar ao novo emergente. Durante o desmembramento textual, buscou-se compreensão de cada elemento, marcando linha a linha as palavras mais significativas em relação ao tema de pesquisa de acordo com a Figura 10.

Figura 10 – Desmontagem textual e unitarização

Pergunta 1	Quais as principais mudanças pessoais e profissionais esperadas antes de iniciar o processo de Coaching Executivo?	
Questões	Respostas	Unidades de sentido
Q1	Foi uma <u>decisão da empresa</u> de que as principais <u>lideranças da empresa</u> pudessem se <u>desenvolver</u> e se <u>preparar para novos desafios</u> ...se <u>empoderar</u> para <u>encarar novos desafios</u> . Foi muito <u>importante ter acompanhamento de uma coach</u> eu sentia <u>necessidade</u> daqueles <u>momentos</u> com ela porque me fizeram bem para eu <u>conseguir me organizar</u> em <u>diversos aspectos</u> . <u>Empoderar</u> para <u>desafios maiores</u> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>desenvolver</u> (B, AP) 2. <u>preparar</u> (B) 3. <u>novos desafios</u> (B) 4. <u>diversos aspectos</u> (B1) 5. <u>empoderar</u> (B) 6. <u>Empoderar</u> (B) 7. <u>desafios maiores</u> (B) 8. <u>decisão da empresa</u> (A) 9. <u>lideranças</u> (A, H) 10. <u>encarar novos desafios</u> (B, RE) 11. <u>conseguir me organizar</u> (B, C, D) 12. <u>importante ter acompanhamento de um coach</u> (B1) 13. <u>coach</u> (A) 14. <u>momentos</u> (B) 15. <u>sentia necessidade</u> (B, G)
Q1	Eu fui para o <u>segundo processo de coaching</u> com bastante <u>receio</u> . Pois realizei uma <u>busca inicialmente pelo processo</u> , de forma individual e <u>sem auxílio da empresa</u> , até porque eu <u>queria me destacar na empresa</u> e para mim parecia que essa era uma <u>obrigação minha</u> . Mas ao entrar no <u>primeiro processo de coaching</u> eu percebi que "aquilo" era qualquer coisa menos <u>coaching</u> ...dessa forma me afastei dos <u>atendimentos</u> .	<ol style="list-style-type: none"> 16. <u>queria me destacar na empresa</u> (B) 17. <u>receio</u> (B, RE) 18. <u>rever minhas questões pessoais</u> (B) 19. <u>posteriormente as de ordem profissionais</u> (B) 20. <u>realmente estava buscando</u> (B) 21. <u>obrigação minha</u> (B) 22. <u>segundo processo de coaching</u> (A) 23. <u>busca inicialmente</u> (A)

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Posteriormente, realizou-se a unitarização, com o objetivo de estabelecer as relações entre as unidades de sentido, combinando e classificando-as. Essas atividades durante a análise promovem o chamado “caos” ou “desordem” de um

conjunto de textos ordenados fruto das entrevistas realizadas, tornando caótico o que era ordenado, e foi exatamente essa sensação vivenciada pela pesquisadora.

Entretanto, a nova ordem foi dada a partir da desordem, por meio do estabelecimento de novas relações entre as unidades de sentido que resultaram em novas compreensões sobre os fenômenos investigados. Dessa forma, a leitura aprofundada permitiu explorar diversas possibilidades de significados em diferentes perspectivas, porém sempre focando no problema de investigação, resultando em um processo exigente e trabalhoso. Cabe ressaltar que, de acordo com Paula (2018, p.195), “[...] significado e sentido não podem e nem devem ser utilizados como sinônimos”, pois, quando o pesquisador realiza sua primeira leitura sobre as unidades que se formam ao fragmentar o texto, em estudo, certamente a seleção e partição possuem por base os significados ali presentes.

A experiência adquirida na fase de desmontagem do texto trouxe o entendimento sobre a insegurança da pesquisadora que é sentida especialmente na fase inicial, pois somente após o envolvimento profundo com os dados foi possível superar tal insegurança. Dessa forma, após realizar as fases do processo de unitarização, surge um conjunto de unidades de análise que refletem os discursos representativos e auto-organizados capazes de dar origem aos significados coletivos e as novas combinações sobre as compreensões emergindo novos conhecimentos sobre o objeto de pesquisa. Em seguida, após a tentativa de obter a saturação de dados, conclui-se o processo de unitarização e tem início a segunda fase denominada de categorização de acordo com Moraes e Galiazzi (2011). Essa etapa é apresentada no próximo subitem.

3.5.2 Categorias iniciais

Após a fragmentação textual, é possível identificar as unidades de sentido que deram origem ao nascimento das categorias iniciais. Nessa fase, a categorização deu-se pelo agrupamento dos componentes similares, sendo nominados e estabelecidos em categorias à medida que foram sendo produzidas.

Ao categorizar as unidades de análise, busca-se criar relações entre as respostas na perspectiva dos executivos, sua chefia direta e o RH, estabelecendo o alinhamento das categorias *a priori* junto às teorias do *Coaching* Executivo. Dessa forma, foi possível identificar categorias mistas, ou seja, a partir das fases da ATD foram detectadas 7 dessas categorias que são ratificadas via revisão bibliográfica.

As categorias de análise “modelo de processo”, “mudança”, “desenvolvimento”, “relacionamentos”, “resiliência”, “aprendizagem” e “cultura” foram elencadas por meio da presença em referencial teórico e, aos poucos, foram consolidadas no decorrer da análise. Porém, mesmo adotando as categorias *a priori* foi possível criar as subcategorias emergentes, criadas a partir das análises indutivas (MORAES; GALIAZZI, 2011).

No entanto, como categorias emergentes destacam-se “expectativas”, “sustentabilidade” e, no âmbito brasileiro, a “resiliência”. Portanto, nesta tese faz-se uso de categorias mistas, pois não se pode desconsiderar aqueles conceitos que advém de referencial teórico (categorias *a priori*), o que oportuniza à pesquisadora o reconhecimento desses conceitos quando são detectados nas contribuições dos entrevistados. E essas contribuições encontram-se paralelas àquelas que vão emergindo ao longo da análise textual realizada.

Pode-se afirmar que é na emergência das categorias que esta tese oferece contribuições a serem apresentadas posteriormente.

Figura 11 – Realizando a unitarização e identificação das palavras-chave

Categorias iniciais Palavras chave	Categorias iniciais
<ul style="list-style-type: none"> •Modelo empírico (A) •Dependências para o sucesso do processo (A) •Relacionamento entre os agentes (A) •Percepção do modelo (A) •Perfil do <i>coachee</i> e da organização para realizar o processo (A) •Dependências para o sucesso do processo (A) •Motivos para o início do processo (A) •Patrocinador uso do modelo (A) •Relacionamento entre os agentes (A) •Ferramentas para o desenvolvimento individual (A1) •Ferramentas para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais esperados do executivo (A1) •Treinamento para o executivo replicar as ferramentas em seu contexto de acordo com as expectativas (A1) •Autogestão (A1) •Autoconhecimento (A1) •Autoavaliação de competências (A1) •Avaliação psicológica vinculado ao perfil comportamental <i>assessment</i> (A1) •Para de networking oportunidades via relacionamentos no programa (A1) •Materiais e conteúdos •Experienciar e vivenciar as tarefas (A1) •Explorar as tecnologias para gerar relatórios para o <i>coachee</i> e para seu líder (A1) •Delegação (A1) •Comprometimento (A1) •Tipos de liderança •Melhores práticas de gestão e liderança (A1) •Expectativas chefia direta (B) •Expectativas do executivo (B) •Mudança comportamental (B) 	<p>1. EXPECTATIVAS (A, B, B1) Expectativas individuais e organizacionais esperadas antes de iniciar o processo</p> <p>2. MODELO DE PROCESSO DE COACHING (A, A1, B, B1, RH, C) Programas para formação de líderes com práticas de <i>coaching</i> executivo utilizando ferramentas e gestão de conhecimento</p> <p>3. FATORES DE FRACASSO (A, B, C, RH) Fatores promotores de fracasso com o processo. Atitudes comportamentais e resultados que impedem o sucesso de <i>coaching</i>.</p> <p>4. FATORES DE SUCESSO (A, B, C, RH) Fatores comportamentais que alinhados as expectativas podem contribuir com o sucesso do <i>coaching</i>.</p> <p>5. APRENDIZAGEM (AP, APO, B, C) Aprender a aprender – ensinar os demais sucessores replicando as técnicas aprendidas. Aprendizagem individual e organizacional)</p> <p>6. MUDANÇAS (B, B1, C) Expectativas de mudanças comportamentais percebidas pelo executivo e pela organização</p> <p>7. DESENVOLVIMENTO (C, D, RH) Desenvolvimento de habilidades e competências pessoais e para as práticas de gestão nas equipes da organização</p> <p>8. RELACIONAMENTO (C, D, RH) Relacionamentos interpessoais e entre os níveis hierárquicos na organização</p> <p>9. RESULTADOS Resultados mensuráveis impactados na organização, como redução de custos, melhoria de tempo, performance, etc...</p> <p>10. CULTURA (E, E1) A cultura baseada na confiança entendendo os valores pessoais e organizacionais. Diferenças de gênero.</p> <p>11. SUSTENTABILIDADE (K, K1, B1) Sustentabilidade organizacionais e de sucessão das equipes para liderança</p> <p>12. LIDERANÇA TRANSFORMADORA A liderança transformadora como meio de dar exemplo comportamental de resultados</p> <p>13. RESILIÊNCIA (C, RH) Resiliência nas mudanças comportamentais</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Como se pode observar na Figura 11, pode ser que uma unidade contenha múltiplos sentidos, e nada impede que essa seja concatenada a mais de uma categoria. Nesse caso, em cada unidade de sentido (significado), realizaram-se inúmeras desmontagens para que fosse possível colocar cada unidade de sentido o mais próximo possível do critério ao qual suscitava a presente pesquisa.

Dessa forma, percebe-se que os novos sentidos foram proporcionando o surgimento de novas categorias, pois a criação das categorias deu-se no processo de retorno cíclico às unidades de sentido, com o intuito de construir de forma gradativa um sentido para cada categoria. Com isso, fica evidente que as categorias foram se qualificando à medida que novas categorias foram sendo descobertas e, após, passando pelo processo de reconstrução.

De acordo com Paula (2018, p. 204): “[...] o exercício de idas e vindas ao texto que resultam em reescritas são muito comuns em processos de ATD”. Cada vez mais, busca-se qualificar ao texto e eliminar possíveis incoerências faz com que se atinja outro ponto de saturação relativa às possibilidades que podem emergir dos

sentidos que se encontram nos textos em desmontagem, conforme Moraes e Galiazzi (2011). A cada nova escrita, o material inicial volta à ação. Por ordem informativa, cabe salientar que as categorias foram elaboradas atendendo aos critérios de validação mencionados em Paula (2018, p. 205), que são:

- 1) Validade;
- 2) Homogeneidade;
- 3) Amplitude;
- 4) Precisão e,
- 5) Exclusão.

Embora tenha sido utilizado o *software* Nvivo 11 como apoio, o conhecimento analítico do pesquisador não deve ser substituído. Portanto, a validação das categorias fornece mais confiabilidade e subsídios para as próximas construções da análise.

3.5.3 Categorias intermediárias

Para a construção das categorias intermediárias, realizou-se a união ou reagrupamento dos elementos das categorias iniciais, constituindo em cada um dos grupos as categorias mais abrangentes e refinando-as. Na Figura 11, expressa-se como se deu esse processo, de obtenção das categorias intermediárias. Pode-se considerar que a cada procedimento de obtenção das categorias passando para um nível posterior (de inicial para intermediária) ocorre um refinamento dos sentidos. Esses sentidos são percebidos ou captados a cada nova leitura realizada. Percebe-se nitidamente que, quanto maior a imersão do pesquisador, melhores são as compreensões que advêm das contribuições obtidas dos instrumentos de coleta.

Figura 12 – Construção das categorias intermediárias

Categorias Iniciais Palavras Chave	Categorias Intermediárias	Subcategoria Intermediária
<p>1. EXPECTATIVAS (A, B, B1) Expectativas individuais e organizacionais esperadas antes de iniciar o processo.</p> <p>2. MODELO DE PROCESSO DE COACHING (A, A1, B, B1, RH, C) Programas para formação de líderes com práticas de <i>coaching executivo, utilizando ferramentas e gestão do conhecimento.</i></p> <p>3. FATORES DE FRACASSO (A, B, C, RH) Fatores promotores de fracasso com o processo. Atitudes comportamentais e resultados que impedem o sucesso do <i>coaching.</i></p> <p>4. FATORES DE SUCESSO (A, B, C, RH) Fatores comportamentais que alinhados as expectativas podem contribuir com o sucesso do <i>coaching.</i></p> <p>5. APRENDIZAGEM (AP, APO, B, C) Aprender a aprender – ensinar os demais sucessores replicando as técnicas aprendidas. Aprendizagem individual e organizacional.</p> <p>6. MUDANÇAS (B, B1, C) Expectativas de mudanças comportamentais percebidas pelo executivo e pela organização.</p> <p>7. DESENVOLVIMENTO (C, D, RH) Desenvolvimento de habilidades e competências pessoais e para as práticas de gestão nas equipes da organização.</p> <p>8. RELACIONAMENTO (C, D, RH) Relacionamentos interpessoais e entre os níveis hierárquicos na organização.</p> <p>9. RESULTADOS Resultados mensuráveis impactados na organização, como redução de custos, melhoria do tempo, performance, etc.</p> <p>10. CULTURA (E, E1) A cultura baseada na confiança entendendo os valores pessoais e organizacionais.</p> <p>11. SUSTENTABILIDADE (K, K1, B1) Sustentabilidade organizacionais e de sucessão das equipes para liderança.</p> <p>12. LIDERANÇA TRANSFORMADORA A liderança transformadora como meio de dar exemplo comportamental e de resultados.</p> <p>13. RESILIÊNCIA (C, RH) Resiliência nas mudanças comportamentais e para fato de acontecerem mudanças na empresa – organização.</p>	<p>1. AS EXPERIÊNCIAS NO PROCESSO E AS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DO LÍDER</p> <p>2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA</p> <p>3. LIDERANÇA TRANSFORMADORA</p> <p>4. MULHERES NA LIDERANÇA</p> <p>5. RESILIÊNCIA HUMANA</p> <p>6. SUSTENTABILIDADE</p> <p>7. FATORES DE FRACASSO</p> <p>8. FATORES DE SUCESSO</p>	<p>Subcategorias: práticas de <i>coaching</i> executivo para liderança transformadora</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Conforme se pode perceber, a subcategoria intermediária “Práticas de *coaching* executivo para liderança transformadora” assumiu um importante papel na análise, pois contém todas as intenções captadas a partir das expressões das categorias iniciais. O termo liderança transformadora, além de amparar-se na teoria de Mackie (2014), também emerge da contribuição que advém das entrevistas dos executivos; denomina-se, nesse caso, como um conceito vivo na organização. No próximo subitem, tratamos do encaminhamento das subcategorias intermediárias para as categorias finais, nesta tese.

3.5.4 Categorias Finais

Nas categorias finais, identifica-se que essas contemplam todas as demais, anteriormente obtidas (iniciais e intermediárias). Ao analisar a Figura 13, nota-se que o *coaching* executivo, objeto da presente tese, e que a utilização do processo de *coaching* executivo na liderança transformadora foi um dos resultados na mudança de comportamento, apontado como predominante nas entrevistas.

Figura 13 – Elaboração da categoria final

Categorias Intermediárias	Subcategoria Intermediária	Categoria Final
<p>1. AS EXPERIÊNCIAS NO PROCESSO E AS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DO LÍDER</p> <p>2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA</p> <p>3. LIDERANÇA TRANSFORMADORA</p> <p>4. MULHERES NA LIDERANÇA</p> <p>5. RESILIÊNCIA HUMANA</p> <p>6. SUSTENTABILIDADE</p> <p>7. FATORES DE FRACASSO</p> <p>8. FATORES DE SUCESSO</p>	<p>Subcategorias: práticas de Coaching Executivo para liderança transformadora</p>	<p>COACHING EXECUTIVO PARA LIDERANÇA TRANSFORMADORA</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Contudo, é visível que a ATD corroborou para aqueles sentidos que já estavam emergindo ao realizar a coleta de dados.

Percebe-se, ainda, que a categoria final traduz as expectativas e percepções dos gestores (líderes) e de suas organizações sobre as práticas de *coaching* executivo no que se refere aos elementos que movimentaram a presente pesquisa. Nesse caso, a ATD confirma e reforça sua importância para o entendimento, por meio da imersão nos resultados das entrevistas, com o objetivo de captar o sentido implícito nos relatos de experiência desses sujeitos.

A ATD proporcionou, ainda, visualizar quais são os elementos que podem ser utilizados como prática para o *coaching* executivo na mudança comportamental e quais os seus impactos nas estratégias das organizações contemporâneas. Além disso, também emergiram da coleta de dados os elementos que se buscava para entender como se apresentam as expectativas e percepções acerca das práticas do *coaching* com base nas experiências de executivos brasileiros e suas organizações.

Na próxima etapa da ATD, ou seja, após obter-se as categorias (inicial, intermediária e final), segundo Moraes e Galiuzzi (2011), passa-se à produção da

comunicação dos resultados obtidos, por meio de metatexto. Assim, atendendo a essa finalidade, tem-se a seguir a apresentação do método.

3.5.5 Metatexto

A construção do metatexto ocorre de forma construtiva com o intuito de compreender os fenômenos pesquisados. Posteriormente, ocorre a finalização do metatexto com a união de todas as ideias centrais emergentes das interpretações, denominadas por Moraes e Galiazzi (2011, p.41) de auto-organização. Esse processo de auto-organização é realizado sequencialmente a partir de constantes reelaborações, e, mesmo assim, oferece resultados que não podem ser adquiridos antecipadamente. Para o uso de ATD, devemos ter o cuidado de observar que:

A análise do pesquisador não deve se antecipar a partir do referencial teórico utilizado, ou seja, não colocar a teoria em primeiro lugar ao ponto de impossibilitar o surgimento e a captação de novos conhecimentos emergentes (MORAES; GALIAZZI, 2011, p. 29).

No entanto, a presença de conceitos advindos da análise realizada sobre as contribuições dos entrevistados estará, de certo modo, previamente antecipada em referencial, ao mesmo tempo que aponta para o novo obtido. Desse modo, no captar do novo, trabalha-se com categorias emergentes. E, na presença do conceito já referenciado em literatura sobre o *coaching*, como mencionado anteriormente, denominam-se categorias *a priori*.

A riqueza do método ATD está nas possibilidades de análise existentes nas “entrelinhas”, permitindo a elaboração de reflexões e posteriores conclusões, a partir do momento em que se estabelecem relações entre o que foi dito e o que não foi dito. Dessa forma, a partir das categorias iniciais, intermediárias e finais encontradas, passou-se à elaboração do metatexto, o qual é apresentado a seguir.

3.5.5.1 Apresentação e discussão dos resultados: metatexto

Neste tópico, a apresentação e discussão dos resultados empíricos são escritas no formato de metatexto, fase final da ATD, sugerido por Moraes e Galiazzi (2011), com o suporte do referencial teórico para as categorias *a priori*. Nele, ocorrem a descrição e interpretação dos acontecimentos, comunicando os resultados do estudo empreendido. No âmbito da ATD, percebe-se a importância do modo de pensar e dos sentimentos de cada entrevistado, pois, na análise dos

enunciados, pretende-se compreender o dito e o não dito; o explícito e o não explícito ou o tácito (MORAES; GALIAZZI, 2011).

São apresentadas, também, as descrições dos principais resultados empíricos identificados a partir da extração de informações da entrevista semiestruturada e as discussões deles. Desse modo, inicia-se a apresentação de informações que se originam das categorias iniciais. Porém, para fins de construção do metatexto, também fazem parte das categorias intermediárias: percepções e expectativas, modelo de processo de *coaching*, fatores de fracasso, fatores de sucesso, aprendizagem, mudanças, desenvolvimento, relacionamento, resultados, cultura, sustentabilidade, liderança transformadora e resiliência.

Percebem-se, a partir dos relatos, que os programas de *coaching* executivo nas organizações fazem parte de um espaço de aprendizagem. Nesse sentido, na presente tese, como categorias intermediárias surgem as experiências no processo e as influências no desenvolvimento do líder, educação corporativa, liderança transformadora, mulheres na liderança, resiliência humana, sustentabilidade, fatores de fracasso e fatores de sucesso.

A composição das categorias intermediárias dá sentido a uma subcategoria que reflete as práticas de *coaching* executivo para dar suporte à liderança transformadora, sustentando a categoria final de *coaching* executivo para liderança transformadora. A partir do parágrafo seguinte, apresenta-se o metatexto com os achados das categorias intermediárias e final.

3.5.6 As experiências no processo e as influências no desenvolvimento do líder

3.5.6.1 Expectativas e mudanças percebidas

Na elaboração do entendimento sobre as expectativas, buscaram-se informações das percepções do executivo, da chefia direta e da gestão de RH. Dessa forma, no caso da executiva E5, o processo de *coaching* executivo não deixou de cumprir suas expectativas, pois elas eram revisadas de tempos em tempos.

[...] fiz o *coaching* por seis anos com a mesma profissional, ou seja, realizei seis processos de *coaching*, né?! Cada processo tinha dez sessões por ano. No início, utilizei mais ferramentas para me autoconhecer, descobrir meus pontos fortes e frágeis, como, por exemplo, a roda da vida. Posteriormente fui aprimorando a gestão do tempo, roda das competências e uma que eu ainda uso muito é o mapa mental! Eu criei um mapa como a “fulana – E5” vai lidar com as questões pessoais e profissionais, por

exemplo, preciso fazer aula de dança, cuida corpo e mente, ir ao médico... na empresa, o que eu preciso desenvolver nas atividades estratégicas? Vejo que o *coaching* me auxiliou no desenvolvimento de minhas competências para assumir os meus espaços de liderança... enfrentei muitos medos, especialmente de assumir riscos e de me comunicar.

Um dos principais motivos para o seu crescimento foi o relacionamento de **confiança** com seu *coach* e líder imediato que contribuiu para o **aprendizado** e deu suporte à execução das ações durante o processo. O relacionamento de confiança e ética vai ao encontro de Gan et al. (2014), Pliopas (2017), Augustijnen et al. (2011), Rekalde et al. (2015).

Já para o executivo E15, 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.

A empresa me direcionou e entendeu que seria importante para equipe estratégica um programa de *coaching*. Nos deu a oportunidade e eu agarrei para me desenvolver. Eu já tinha esse desejo, mas com o *coaching* agente direcionou para mudança de hábitos pessoais e profissionais, dando ênfase a rotinas como academia, inglês, mestrado, *networking* (relacionar com pessoas certas) e também buscar entender com maior clareza de que forma os objetivos pessoais e profissionais podem ser compatíveis... no início, eu me reunia com o presidente da empresa e a minha chefe imediata onde fazíamos acordos de metas e proposta para contribuição deles. Acredito que minha maior motivação para tocar uma equipe eficiente são meus líderes direto... aqui, nosso foco é ser líder transformador, inspirador e realizador... eles dão o exemplo.

Sobre o ponto de vista da chefia direta de E15, pode-se perceber que as expectativas estavam alinhadas, talvez porque a empresa já atuava há 6 anos com o desenvolvimento de liderança com foco em liderança transformacional. Para E5, algumas pessoas de sua equipe surpreenderam positivamente ao iniciar o *coaching* e outras de uma forma negativa e frustrante.

Algumas pessoas da minha equipe deslancharam, viram isso como um presente e realmente queriam aquele momento, se dedicaram e fizeram mudanças em seu comportamento, o que resultou em novas oportunidades dentro da empresa. Porém, tive duas situações em que eu estava apostando nos gestores e percebi que eles desistiram do processo, fizeram poucos encontros e passaram a encontrar justificativas para não comparecer nos encontros.

Já para o executivo E1, em sua opinião, o processo de *coaching* executivo realizado deixou em aberto algumas questões que ele esperava evoluir.

Na minha opinião, as sessões poderiam ter sido mais focadas, com um cronograma mais fixo e cobrado, com atividades e avaliações rotineiras durante o período de início, meio e fim.

Para o entrevistado E16, o alinhamento de expectativas ocorre por meio de uma conversa franca e com o preenchimento de uma ferramenta simples, que deve ficar com cada um dos envolvidos para que possam acompanhar as evoluções comportamentais.

[...] existe o alinhamento das expectativas, uma espécie de contrato psicológico que coloca todo mundo no compromisso [risos]. Isso torna a jornada de desenvolvimento do gestor mais fortalecida, quando sabe que possui, além do incentivo financeiro, o apoio para o desenvolvimento, aprendizagem que permite aprender com o erro, com a experiência. Respondemos a três colunas, o que eu espero que aconteça, o que não quero que aconteça e o que farei para contribuir. Essas perguntas são respondidas pelo gestor [coach] e pelo seu líder imediato. Esse documento é importante porque, muitas vezes, precisamos fazer uma sessão em horário de expediente e se faz importante ter o consentimento do meu líder superior, né?.

Corroborando Louis, Fatien-Diochon (2014) e Pliopas (2017) afirmam que a congruência entre os objetivos organizacionais e dos executivos é fundamental para o sucesso do *coaching*, mas nem sempre isso ocorre, pois as organizações podem ter intenções diferentes das expectativas do executivo. Por exemplo, o executivo pode querer relacionar-se melhor com seu líder direto (chefia direta), enquanto seu líder direto deseja que o executivo se relacione melhor com seus colegas de trabalho.

Quando isso acontece, surge a necessidade de negociar as expectativas, tendo como princípios os interesses organizacionais sem deixar de atender aos princípios e valores pessoais do executivo. Dessa forma, esse pode ser um momento de mediação realizada pelo profissional *coach*, pois já se caracteriza como um **conflito**, e a postura do executivo de abrir mão do controle pode contribuir para os resultados.

Em relação ao *coaching* executivo, faz-se fundamental compreender as expectativas não apenas dos executivos, mas também da chefia direta e da área de RH, tendo em vista que são sujeitos ativos e fazem parte do processo. Nesse sentido, pode-se citar o relato de uma entrevistada E2, líder imediato em relação à sua experiência e percepção como participante do processo:

[...] após o [liderado] executivo solicitar meu *feedback*, percebi que ele não retornou a me apresentar um plano de ação aos pontos de melhoria sinalizados, com isso fui dialogar com a pessoa responsável no RH, quando, para minha surpresa, o setor não sabia que o executivo estava realizando o processo, pois ele buscou de forma independente.

Nesse ínterim, percebe-se a importância da comunicação interna sobre os objetivos dos programas de educação corporativa, bem como os meios de acesso. Como a busca pelo *coaching* vem aumentando, os gestores de RH buscam informações e capacitações sobre o tema.

De acordo com Ciporen (2015), esse movimento acaba aumentando a oferta e a demanda dos serviços de *coaching*, o que reforça a necessidade de conhecer e implementar formas mais exigentes de avaliação para entrevista de *coaches* externos. Porém, de qualquer forma, evidenciou-se, pela chefia direta, algumas mudanças comportamentais percebidas após o executivo passar pelo *coaching*:

Eu pude perceber que ele foi ressignificando e aos poucos demonstrando-se mais ouvinte, mais humilde deixando de se defender dos *feedbacks*. O fulano (entrevistado E14) pareceu ter maior autoconhecimento, maior autocontrole das emoções nas reuniões que conduzia, ideias mais organizadas, melhorando a gestão do tempo de suas tarefas. Após percebermos que ele estava aberto a ouvir e trabalhar os seus gaps, optamos em investir em sua carreira de gestor, pois começou a dominar sua ansiedade, se posicionar melhor perante aos líderes superiores e suas equipes.... Enfim, parece buscar mais ajuda e reproduzir para dentro da equipe os conhecimentos.

Por conseguinte, vinculam-se os modelos de *coaching* executivo, buscando entender em que área está sendo incorporado na organização, tendo em vista a necessidade de integração entre os objetivos da empresa, do *coachee* e do programa de *coaching*.

3.5.7 Educação corporativa

3.5.7.1 Modelo de processo de *coaching* executivo e aprendizado

A partir dos relatos nas entrevistas com gestores de RH, ficou evidente que a área de educação corporativa é responsável por incorporar os programas de *coaching* executivo, tanto nas indicações individuais quanto em programas de formação para líderes. Nesse sentido, entende-se que os papéis no processo de *coaching* possuem muita relevância, especialmente quando se investiga o tripé envolvendo não apenas o *coachee*, presente na maioria dos estudos até o momento, mas a participação da organização.

No espaço organizacional, podem surgir oportunidades de realização profissional e pessoais para construir diversos sentidos à vida do ser humano. Podem-se entender as menções anteriores a partir do relato E15 a seguir, quando indagado sobre como percebeu, na prática, os efeitos do *coaching* em sua vida pessoal e profissional:

Hã... poxa... suas perguntas me fazendo até pensar... vou precisar anotar inclusive... [risos]. Eu percebo que hoje dou mais peso para aquilo que eu acredito. Adquiri mais autoconfiança e, com isso, vem o sentimento de satisfação e realização dos meus propósitos pessoais e profissionais. Quando pude entender o que a empresa queria de mim através dos *feedbacks* e – o mais importante – o que eu queria de mim quando utilizei as ferramentas como roda da vida, roda das competências e o diário de bordo, tive que olhar para as minhas verdades... resumindo, penso que pude me conhecer, consegui me colocar no lugar do outro e sentir que é possível ser feliz no trabalho, especialmente quando se tem líderes que te inspiram e apoiam, que é o meu caso.

Com isso, foram apresentados os **sentimentos de satisfação** no trabalho, bem como a importância do relacionamento interpessoal na organização com a chefia direta. Não obstante, cabe considerar que isso não é o suficiente e não garante o sucesso dos resultados no *coaching* executivo.

Nesse íterim, parece que saber o momento de parar os encontros de *coaching* é tão importante quanto o momento de iniciar, pois cada programa deve estar alinhado com objetivos pessoais, profissionais e da organização.

Parei de fazer o processo porque percebi que já não estava mais agregando tanto. Embora ele me ajudou muito durante todos os processos, eu percebi que para “tocar” os desafios atuais eu já conhecia as ferramentas que me dariam suporte. Acabei resolvendo muitas coisas sozinha pela capacitação e aprendizagem que tive no *coaching*. Hoje, voltaria a realizar um processo, mas talvez com outro profissional com experiências no ramo de negócios que eu atuo, por exemplo, gestão estratégica de empresas familiares, conselhos, ou algo que certamente seria uma mistura de *coaching* com consultoria. Não falo isso desmerecendo o profissional que me atendeu até agora, entende? Pelo contrário! Recorreria a ele caso tivesse necessidade, mas vejo que daqui pra frente para desafios futuros seria interessante ter um *coach* com conhecimento de negócios.

Percebe-se, a partir dos relatos, que os programas de *coaching* que atingiram os melhores resultados, tanto para o executivo como para a organização, foram objetivos e multidisciplinares, focando na educação de negócios técnicos e comportamentais.

Dessa forma, houve preocupação em identificar e alinhar as expectativas de ambos os lados, porém esse movimento requer mudança significativa nos “modelos

mentais” que nem sempre é possível. No que tange às crenças presentes na organização, fica evidente, em alguns casos, que inicialmente, ao indicar o executivo para um programa de *coaching*, com o objetivo de aumentar a *performance* na empresa e a lucratividade, isso representava um tabu. O relato de E15, ao tratar dos motivos que inicialmente levaram à busca pelo processo de *coaching*, ilustra essa questão:

[...] inicialmente [silêncio]... veja bem, como vou te dizer isso? Vamos lá! Quando eu resolvi buscar ajuda, de fato eu pensava na lucratividade da minha área... eu queria aprender como trabalhar com mais eficácia e fazer minha equipe dar mais resultados.

Parece maduro dialogar sobre isso nos achados desta pesquisa, uma vez que a transparência e a confiança destacam-se como palavras-chave nos relatos, ou seja, o relacionamento “ganha-ganha”, em que executivo e empresa ganham, pode ser o grande influenciador para o sucesso de um programa.

Contudo, toda empresa é criada por pessoas e sobrevive porque é conduzida por elas. Basicamente, para entender como as organizações funcionam, é preciso entender sobre gente, relacionamentos interpessoais, entender como as pessoas tomam decisões, agem em relação a isso e como elas se comunicam. Esses cuidados são tomados em alguns processos de *coaching*, na maioria das organizações que possuem o processo institucionalizado, realizando alinhamento das expectativas antes mesmo de iniciar as sessões, conforme o relato da executiva E5 e E15.

Ao iniciar o *coaching* quando é patrocinado pela empresa, realizamos uma reunião de alinhamento com o profissional *coach*, em seguida ocorre o alinhamento dos objetivos esperados com chefia direta e o executivo, onde podem estar presentes o *coachee* e o líder da área de gestão de pessoas, mas não é obrigatório.

Como o processo é pago pela empresa, após indicado pelo superior direto, existe um “contrato” de expectativas no intuito de estarem presentes os objetivos estratégicos da organização, entender o que se espera com o *coaching*, quais as mudanças comportamentais e qual a contribuição da chefia direta, por exemplo, liberar em horários determinados, não agendar reuniões ou viagens quando é dia de sessão, dar *feedbacks* baseados em evidências e fatos.

Tratando-se de alinhamento de expectativas, ou seja “contrato psicológico ou de expectativas”, em apenas uma das organizações, percebeu-se que faz parte do processo e do contrato realizar relatórios sobre o andamento no processo, entre a chefia direta e o *coach*. É nesse instante que o *coach* interage com a organização

para entender se os resultados e mudanças comportamentais estão sendo percebidos ou não, de acordo com o executivo E9.

[...] antes de iniciar o *coaching* em uma reunião de ajuste entre eu, meu chefe direto, gestão de pessoas e *coach*, descrevemos o que esperamos desse processo e como ele funcionará, com quem o *coach* estará dialogando extrassala de sessão, por exemplo, eu sabia que meu *coach* entregava relatórios sobre minha produtividade no programa de *coach* e se informava com meu chefe direto sobre as mudanças que ele percebia para ajustar as ferramentas de acordo com o esperado.

Para o entrevistado E16, o alinhamento de expectativas ocorre através de uma conversa franca e com o preenchimento de uma ferramenta simples, que deve ficar com cada um dos envolvidos para que possam acompanhar as evoluções comportamentais.

[...] existe o alinhamento das expectativas, uma espécie de contrato psicológico que coloca todo mundo no compromisso [risos]. Isso torna a jornada de desenvolvimento do gestor mais fortalecida, quando sabe que possui além do incentivo financeiro, o apoio para o desenvolvimento, aprendizagem que permite aprender com o erro, com a experiência. Respondemos a três colunas, o que eu espero que aconteça, o que não quero que aconteça e o que farei para contribuir. Essas perguntas são respondidas pelo gestor [*coachee*] e pelo seu líder imediato.

Também parece fazer parte do processo planejar o aprendizado com frequentes ajustes no planejamento das ações. Para a entrevistada E5, ao responder sobre os aspectos do processo de *coaching* executivo:

Veja, sou descendente de alemão [risos], e um dos principais desafios que tive que enfrentar foi que meu primeiro planejamento do *coaching* envolvia questões comportamentais e de resultados organizacionais, mas o que me deixava extremamente incomodada era que meu plano poderia ser alterado, adaptado ou até mesmo aperfeiçoado... é como se eu tivesse que ir construindo uma estrada o tempo todo. Tive que aprender a aderir às opiniões nos momentos de feedbacks e ir ajustando meu planejamento e ações. Eu diria que aprendi a afiar o machado e abrir mão do controle.

Percebe-se, no relato de E5, crenças sobre sua cultura que evidenciam os comportamentos refletidos no ambiente organizacional. Diante desse cenário, destacam-se as influências positivas e negativas dos relacionamentos percebidas não apenas no âmbito comportamental, mas também na estratégia da organização sob a ótica da chefia direta. No relato de E17, representando a organização, ao indagar sua opinião sobre o fato de o gestor (E15) ter realizado um programa de

coaching influenciou o desempenho e/ou a estratégia dos resultados na organização, mencionou:

[...] não posso dizer que ocorre sempre, porém os executivos que resolvem evoluir passam a “arrastar” os demais, sabe? Percebi inclusive falando do E15, o caso que deu mais certo no programa, ou seja, que o *coaching* contribuiu muito. Ele era gerente industrial e teve uma construção comportamental/técnica. O *coaching* foi um marco para esse desenvolvimento, contribuiu para ele se posicionar mais, para melhorar a liderança de toda a área. Isso foi comprovado pela pesquisa de clima, a partir do trabalho que ele fez de *coaching*, pois o executivo desde o início do programa monitorou os índices para verificar o que evoluía. Teve o foco nos pilares do eu, nós e do negócio, replicando sempre os aprendizados para a equipe, montou um time forte e potencializou a liderança, inspirou mais as pessoas, passou a dar mais opiniões nas estratégias nos negócios... vejo que ele realmente viveu a transformação.

3.5.8 Liderança transformadora

3.5.8.1 Mudanças, desenvolvimento, relacionamento, resultados e cultura

Percebe-se que a maioria dos entrevistados possui pós-graduação completa, sendo esse um elemento importante para aperfeiçoamento técnico. Contudo, em seus relatos a busca por formações de mestrados, doutorados ou pós-graduações pode ser despertada no próprio processo de *coaching*, como foi o exemplo de E15.

Durante o processo de *coaching*, voltei a estudar, reativei o mestrado que havia trancado e hoje sonho em realizar um doutorado, pois o conhecimento técnico aliado ao comportamental me ajuda na conquista de melhores espaços na empresa e na sociedade.

O *coaching* executivo parece possuir forte influência nas habilidades intelectuais e emocionais dos executivos, pois, no que se refere aos resultados pessoais e profissionais, os executivos foram unânimes em relatar que possuem dificuldades em separar o pessoal do profissional e sinalizaram a importância do indivíduo ser visto como um todo. A linguagem corporal ao trazer o assunto reforçou a linguagem verbal, quando, por exemplo, a executiva E5 relatou:

Olha, vou dar um exemplo bem prático, tá? eu vinha há algum tempo sendo convidada para assumir espaços de liderança tanto na sociedade quanto na empresa, porém não me sentia à vontade de aceitar esses desafios. Eu sentia que minha vida pessoal precisava de ajustes, eu não necessitava de conhecimentos técnicos, sabe? Precisava tomar decisões como ser ou não mãe novamente, fazer melhor gestão da minha casa, desde empregada doméstica até ir ao supermercado, entende? Se eu não conseguia delegar as tarefas dessa natureza, não me sentia pronta para delegar na empresa. Não temos duas identidades, não somos como o CNPJ que possui razão social e nome fantasia... é preciso integrar e utilizar os conhecimentos da gestão na empresa para a casa e vice-versa. Após o início do programa de *coaching*, logo pude perceber que era possível integrar e aprender fazendo.

O relato da E5 demonstra que, para a mudança organizacional ocorrer de forma bem-sucedida, é preciso que seus executivos desenvolvam-se como indivíduos em suas habilidades comportamentais, técnicas e de liderança que podem promover o impacto na mudança do ambiente. Esses achados reforçam que o *coaching* é uma intervenção eficaz para o desenvolvimento de comportamentos, habilidades e atitudes, além da maximização do desempenho profissional (BOZER et al., 2014; CAMPOS; STOROPOLI, 2015; PLIOPAS, 2017; REKALDE et al., 2017; SMITH, 2017).

Já em relação às habilidades intelectuais, de acordo com o executivo E15, ao responder sobre quais as principais mudanças efetivamente que obteve após o processo de *coaching*, ele destacou:

Nossa! Foram muitas mudanças! Eu quase mudei de nome [risos]. Entrei no processo com o desejo de aprender, e isso me fez enxergar quantos projetos eu havia “congelado” por “N” motivos, desde medo até falta de persistência e hábito. Posso citar alguns exemplos, como o desejo de fazer mestrado, cursar inglês, melhorar meu *networking*, tudo isso já fazia parte das minhas aspirações, porém, quando a empresa me direcionou e deu a oportunidade aos executivos para realizar um programa de *coaching*, eu me senti na obrigação de entregar o meu melhor, até porque trata-se de um investimento financeiro alto, tendo em vista, inclusive, que as sessões eram realizadas em horário de trabalho. Fui concluindo o que havia planejado, iniciando pelo mestrado, e a sensação de conquista me deu mais força e coragem para buscar os próximos desafios.

Quanto ao modelo do processo de *coaching*, percebeu-se que não existe um modelo do processo de *coaching* padrão utilizado pelas organizações, mas pode-se observar nas entrevistas e no estudo sobre os materiais utilizados no processo que as ferramentas são as mesmas entre os relatos dos entrevistados. Na opinião da executiva E5, o processo de *coaching* executivo não deixou de cumprir suas expectativas, pois elas eram revisadas de tempos em tempos.

A cada encontro meu coach revisava os objetivos e eu validava com meu líder imediato. Cumprir em atender minhas expectativas não apenas profissionais mais também pessoais como agilizar a gestão da minha família e equilibrar o tempo do meu trabalho.

Entretanto, E5 entende, após realizar o *coaching* por longos anos com o mesmo profissional, que um dos principais motivos para o seu crescimento foi o relacionamento de confiança com seu *coach* e líder imediato, que contribuiu para o aprendizado e execução das ações durante o processo. Em relação à confiança,

percebe-se que, nas pesquisas de Barnhardt (2017) e Rekalde et al. (2015), são considerados os relacionamentos de confiança entre *coach* e *coachee*, porém não são citados os demais envolvidos no processo, como o líder imediato, por exemplo.

3.5.9 Mulheres na liderança

3.5.9.1 Cultura e liderança transformadora

Percebe-se, a partir dos dados demográficos, que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, casada e possui até 2 filhos. Pode ser por esse motivo que se identificou em seus relatos maior ênfase em relação à gestão do tempo e do sentido do trabalho, buscando, por exemplo, no relato de E18, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Quando comecei o processo de *coaching*, achei que teria mais uma coisa para fazer... Meu esposo, meu filho e meu trabalho pareciam tarefas incompatíveis [silêncio, baixou a cabeça, emocionou-se]. Cheguei a pensar em desistir do cargo de gestão com medo de não dar conta. Após insistir nas sessões e nas atividades que eram feitas em grupo, geralmente em horário comercial, fui percebendo que meus esforços e os resultados estavam sendo vistos na empresa.

Além disso, emergiu a informação de que a maioria das mulheres em cargo de gestão mencionou algum tipo de superação pessoal para exercer a liderança. Por outro lado, as duas únicas mulheres que não transpareceram isso eram da mesma organização familiar, uma executiva do RH – E17 e a outra diretora atual da empresa – E5:

Vejo que o setor de gestão de pessoas é dominado por mulheres e, culturalmente, esse é um setor onde poucos homens atuam. Talvez por isso eu não tenha tido problemas por ser mulher [risos], ou ainda pelo fato da superior imediata ser mulher e filha do presidente.

Já sob a ótica da entrevistada E5, ao assumir a liderança na empresa familiar, vivenciou um período de sofrimento e adaptação à cultura, conforme segue:

Eu trabalhei anos na gestão da Petrobrás, e nunca tive problemas por ser mulher, nem mesmo acho que tive esse incômodo na empresa. Contudo, eu passei por algo que mexeu lá no fundo, sabe? Eu larguei de uma carreira promissora para assumir a empresa da família, participar da sucessão, tive que colocar o orgulho no bolso para conquistar outras equipes. Meu sofrimento foi a adaptação à cultura da empresa e vencer o julgamento para construir legitimidade perante os colaboradores, pois para eles eu era a filha do papai. Fui sabotada, muitas vezes não era ouvida e com o processo de *coaching* consegui ter suporte para construir meu modelo mental e ter alguém para dialogar minhas frustrações e medos. A gestão de uma

empresa parece ser algo solitário, mas não me rendi às pressões e hoje me sinto feliz.

Já na percepção da entrevistada E10, de acordo com seu relato, o papel da mulher em cargos de gestão em empresas familiares é ainda mais desafiador. Parece ser um processo vagaroso, que em pleno século XXI encontra-se enraizado nas crenças, valores e nas práticas da sociedade, exigindo não apenas políticas públicas, mas novos comportamentos.

Busquei meu primeiro processo de *coaching* por ter sido demitida de uma multinacional. Hoje, atuando como diretora em uma empresa familiar, percebo que meus desafios são muito grandes, especialmente por ser mulher. Sim! Percebi que o fato de ser mulher e ser a única mulher no cargo de gestão, tendo mais 8 gestores homens, não me sentia escutada, eu criava os projetos e compartilhava com um colega da mesma linha de gestão e, para minha surpresa, o presidente da empresa em um momento atribuía aquele projeto a um colega, e não a mim... percebi que fui perdendo espaço gradativamente e talvez pela dor da experiência do trabalho anterior eu precisava me posicionar. Percebi que eu precisava estar provando tudo o que falava... percebo que, se eu falar, ou outro gestor falar, a escuta e atenção é maior para o homem do que para mim... o grau de relacionamento entre os homens parece ser muito maior, pois como mulher eu não posso me aproximar tanto, **pois tenho filhos e fazer um *happy hour* depois do expediente na maioria das vezes não é possível**, mas eles vão sempre porque suas esposas estão segurando as pontas em casa, provavelmente. Hoje, sinto muito mais isso, pois, no início, era misto e agora é 99% homens. Quando preciso tomar decisões, procuro não pensar nessa questão de gênero, penso que é meu trabalho e minha função, mas percebo sutilmente as coisas.

3.5.10 Resiliência humana

Em relação ao aspecto de resiliência, que emerge a partir dos relatos de experiências dos executivos, na maioria das vezes o fator resiliência está associado a situações de superação das dificuldades pessoais. Ao questionar sobre as mudanças efetivamente percebidas, de fato, torna-se unânime que a resiliência e a aprendizagem são fatores que ocorrem após as superações e mudanças pessoais. Para contribuir com esses achados, apresenta-se o relato de E9, em quem emergiu a resiliência ao ser transferida de cidade para assumir nova função de Diretora de área:

Ao ser transferida, passei pela transição de carreira, adaptação cultural em outra cidade, liderar equipes diversas, ou seja, eu estava em situação de stress e pressão. Procurei o processo de *coaching*, com intuito de buscar ajuda para dominar a ansiedade, e aprendi muitas coisas, dentre elas, "ouvir na essência". Parece um clichê, mas é isso mesmo. Aprendi a resolver conflitos com superiores. Mas só de lembrar eu fico emocionada, pois foi um caminho cheio de espinhos, chorei muito, cheguei a considerar a

possibilidade de desistir da organização e da carreira. Pensa! Era minha segunda tentativa de residir na capital. Na primeira, não tive sucesso, pois minha vida pessoal era muito próxima de meus pais, eu quem os ajudava... e na primeira experiência não obtive boa integração com a cidade, nem com os novos colegas... estranhei a cultura e fui muito julgada por ser do interior do estado, sem falar o fator “mulher”... eu era a única mulher numa mesa de 20 “grandões”. Isso me gerou sofrimento... foi quando busquei ajuda psicológica. Resolvi enfrentar meus medos, por isso, continuei com acompanhamento psicológico e trabalhava no *coaching* as tarefas comportamentais focadas em resultados de gestão e relacionamento.

A partir da investigação sobre os estudos de *coaching* executivo, foram encontradas evidências sobre os comportamentos resilientes, porém todos indicam a necessidade de estudos empíricos e sugerem maior investigação em relação à resiliência humana (BONNEYWELL, 2018, BOYSEN et al., 2018, CAMPOS; STOROPOLI, 2015, SMITH, 2017, WILSON; SMITH, 2016). Nesse sentido, segundo a entrevistada E2, os aspectos de resiliência também parecem estar relacionados às mudanças pessoais.

No âmbito pessoal, a mudança esperada era por um comportamento mais sereno, neutralizando as pressões do trabalho... pois vivia um stress desmedido, tendo em vista a mudança de cidade, área de atuação nova e conquista de uma atividade de função em uma atividade do agronegócio da qual eu não tinha conhecimento aprofundado. Profissionalmente, eu esperava converter situações difíceis no dia a dia em resultados organizacionais, transformando situações ruins ou difíceis em aprendizado e experiência, ou seja, ter o desenvolvimento de maior resiliência e de competência de gestão de pessoas, pois estava assumindo a gestão de uma área totalmente diferente e nova. O processo de *coaching* para mim foi revelador. Confesso que tirei um grande proveito para minha vida pessoal, resolvendo conflitos, ajustando comportamentos, reconhecendo características e passando a fazer melhor uso delas. Os resultados vinham muito rápido, foram notáveis os ajustes de comportamento no convívio familiar. Também passei a ter mais qualidade no ambiente profissional por trabalhar melhor nas situações que pressão. O processo de *coaching* estruturou o meu processo de escuta. Eu não tinha habilidade para escutar de forma isenta e sem julgamento. Passei a adotar um estilo de liderança mais conciliador, com mais estratégia nos relacionamentos. Após o processo, descrevo-me da seguinte forma: foi como passar por um polimento, desbastando arestas e se encaixando melhor em todas as situações do dia a dia.

Nesse sentido, percebe-se que a resiliência surge como fator inovador especialmente no contexto brasileiro. Contudo, a promoção de sustentabilidade, a partir das mudanças comportamentais dos executivos, conforme mencionado por E15, não foram mencionadas nas pesquisas bibliográficas, mas sim nas descobertas do estudo desta tese.

3.5.11 Sustentabilidade

A partir do relato de E17, ao mencionar que o executivo E15 monitorou indicadores da organização durante e após o processo, buscou-se, na entrevista de E15, identificar quais foram as informações relatadas nas questões de mudanças que efetivamente fizeram-se presentes na vida profissional.

[...] optei em colocar em prática cada sessão, ou seja, eu sou movido pelo exemplo, logo achei que fazer um *workshop* para apresentar resultados poderia ser um trunfo. Por exemplo, em 2014, o **turnover** [rotatividade] do meu setor era 24%; em 2016, caiu para 10,4. A produtividade da indústria saiu de 87,2 para 88,9%; a satisfação dos profissionais saiu de 84% para 90%. Não sei se essa informação é importante e se tem relevância para o seu estudo. Hoje, temos o selo de sustentabilidade, reduzimos o consumo de **energia elétrica, água e índice de descarte**. Além disso, os **acidentes de trabalho** reduziram em 50%, em 2014, para 100%, em 2017. Creio que as pessoas na empresa começaram a sentir “parte”, igualmente “donas” do negócio... suas atitudes desde sair da sala e apagar a luz, reutilizar materiais, fechar bem as torneiras impactam no final.

De acordo com o relato de E15, o novo emergente surge em sustentabilidade (ambiental, financeira e de pessoas) e proteção física do funcionário e jurídica da organização, tendo em vista a redução em acidentes de trabalho.

3.5.12 Fatores de sucesso e fracasso

Em relação ao *coaching* executivo, é fundamental compreender as expectativas não apenas dos executivos, mas também da chefia direta e da área de RH, tendo em vista que são sujeitos ativos e fazem parte do processo. Nesse sentido, podemos citar o relato de uma entrevistada E2, líder imediato em relação à sua experiência e percepção como participante do processo:

Após o [liderado] executivo solicitar meu *feedback*, percebi que ele não retornou a me apresentar um plano de ação aos pontos de melhoria sinalizados. Com isso, fui dialogar com a pessoa responsável no RH, quando, para minha surpresa, o setor não sabia que o executivo estava realizando o processo, pois ele buscou de forma independente.

Um dos principais fatores de sucesso identificados no referencial teórico vincula-se à qualidade da relação entre *coach* e *coachee* (SCHALK; LANDETA, 2017). Entretanto, novo emergente identificado na presente tese demonstra que a relação apenas entre esses dois atores não sustenta o processo. É preciso que a organização participe de forma ativa e corresponsável, conforme E6.

Eu sempre viajo muito e iniciei o processo de *coaching* com medo de não conseguir participar e atender às expectativas. Foi quando a empresa iniciou o trabalho durante os horários de expediente, e ajustamos os cronogramas dos projetos para que eu pudesse realizar estar presente sem arranjar desculpas [risos]. Vejo que, quando a organização está de fato preocupada com as pessoas, é possível priorizar o desenvolvimento delas e, conseqüentemente, os resultados surgem.

De acordo com CIPOREN (2015), a procura de programas para o desenvolvimento de lideranças acaba aumentando a oferta e a demanda dos serviços de *coaching*. Dessa forma, reforça a necessidade de conhecer e implementar mais formas exigentes de avaliação para entrevista de *coaches* externos. Porém, de qualquer modo, ficaram evidenciadas, pela chefia direta, algumas mudanças comportamentais percebidas após o executivo passar pelo *coaching*:

Eu pude perceber que ele foi ressignificando e aos poucos demonstrando-se mais ouvinte, mais humilde, deixando de se defender dos *feedbacks*. O fulano (entrevistado E14) pareceu ter maior autoconhecimento, maior autocontrole das emoções nas reuniões que conduzia, ideias mais organizadas, melhorando a gestão do tempo de suas tarefas. Após percebermos que ele estava aberto a ouvir e trabalhar os seus gaps, optamos em investir em sua carreira de gestor, pois começou a dominar sua ansiedade, se posicionar melhor perante aos líderes superiores e suas equipes.... enfim, parece buscar mais ajuda e reproduzir para dentro da equipe os conhecimentos.

De posse do relato anterior de E14, pode-se dizer que, independente do processo ter sido realizado por iniciativa individual do executivo, as mudanças comportamentais foram suficientes, nesse caso, pois o *coachee* converteu as intenções em ações de mudanças, na percepção da chefia direta. E isso parece ter contribuído para que o executivo estivesse melhor preparado para exercer cargos estratégicos. Entretanto, existe outro caso, segundo o relato da mesma chefia, direta, de que na mesma organização um processo semelhante não obteve sucesso; pelo contrário, **resultou em desgastes e desmotivação** do colaborador (*coachee*):

Como o processo prevê a busca por *feedback* de seus líderes diretos e seus pares, parece que iniciou uma operação caça às bruxas, por parte do gestor, ou seja, ele ficou incomodado com o resultado e buscava saber quem respondeu o que, no seu relatório de *feedback*. Isso me gerou insegurança e desconforto.

E14 reforça a importância de incorporar na organização um conjunto de práticas para dar suporte à área de gestão de pessoas e RH, que possui projetos dirigidos para o desenvolvimento de líderes por meio da educação corporativa.

De acordo com Pliopas (2017), é de suma importância o alinhamento entre as principais partes interessadas durante o processo de *coaching*: o *coach*, o *coachee* e a organização. Porém, quando esse processo não está institucionalizado na organização, tais frustrações podem ocorrer de fato, resultando na destruição dos objetivos e propósito do *coaching*.

Entende-se que o desejo de mudança e de reconhecimento dos pontos de melhoria devem sempre partir do *coachee* (executivo) para atingir melhores resultados, pois, de acordo com Bickerich et al. (2017), um dos principais objetivos do processo é melhorar a autoconsciência do estilo de liderança, a partir do seu desejo. Assim, quanto mais autoconscientes forem os líderes, maior a probabilidade de suas equipes obterem resultados positivos.

Nos depoimentos a seguir, é possível entender o ponto de vista da organização, do executivo sobre os impactos, inclusive na estratégia organizacional, e sua opinião sobre sua equipe subordinada, conforme relato de E17.

O grande ganho foi quando eu optei em conduzir um trabalho parecido com a minha equipe, pois passamos a falar a mesma língua. Com isso, ocorreu a autorresponsabilidade, sabe? Existia uma cultura muito forte tipo “a culpa é sempre do outro”. Eu queria baixar o julgamento, ter uma equipe que tivesse a capacidade de se colocar no lugar do outro, ter empatia, tentar ajudar antes de criticar, dar *feedback* transparente e construtivo, sempre com foco nos resultados. Eu senti que houve maior fluidez na comunicação, aumentou o respeito e responsabilidade da equipe, ou seja, aumentou o compromisso de contribuir, porém aproximou um do outro, reforçando o laço de confiança. Isso fez com que os ruídos e “mimimi” abrissem espaço para foco e maturidade.

Nesse ínterim, percebe-se a importância da comunicação interna sobre os objetivos dos programas de educação corporativa, bem como os meios de acesso. Como a busca pelo *coaching* vem aumentando, os gestores de RH buscam informações e capacitações sobre o tema, o que se observa na entrevista do executivo E16:

Creio que sua entrevista me despertou um alerta! O quanto eu preciso olhar para os colaboradores que estão realizando os processos de *coaching*, procurar saber os propósitos e ser mais participativa, buscando um alinhamento inclusive com o *coach* externo que, sem dúvida, precisa estar alinhado com as políticas da empresa. Creio que nesse momento meu sentimento é de DESCONEXÃO. Respondi uma ferramenta de avaliação

das competências do gestor e inclusive solicitei ao RH que conversasse com o profissional que realiza o *coaching* para mudar algumas questões que geravam insegurança em responder, pois não sabíamos como as informações seriam usadas. Entendo que essa ferramenta em alguns casos pode prejudicar o clima da empresa e gerar insegurança no *coachee*...inclusive, ficou visível que o próprio colaborador não entendeu o propósito do *coaching* quando isso ocorre.

No próximo capítulo, apresenta-se o modelo do processo de *coaching* executivo brasileiro.

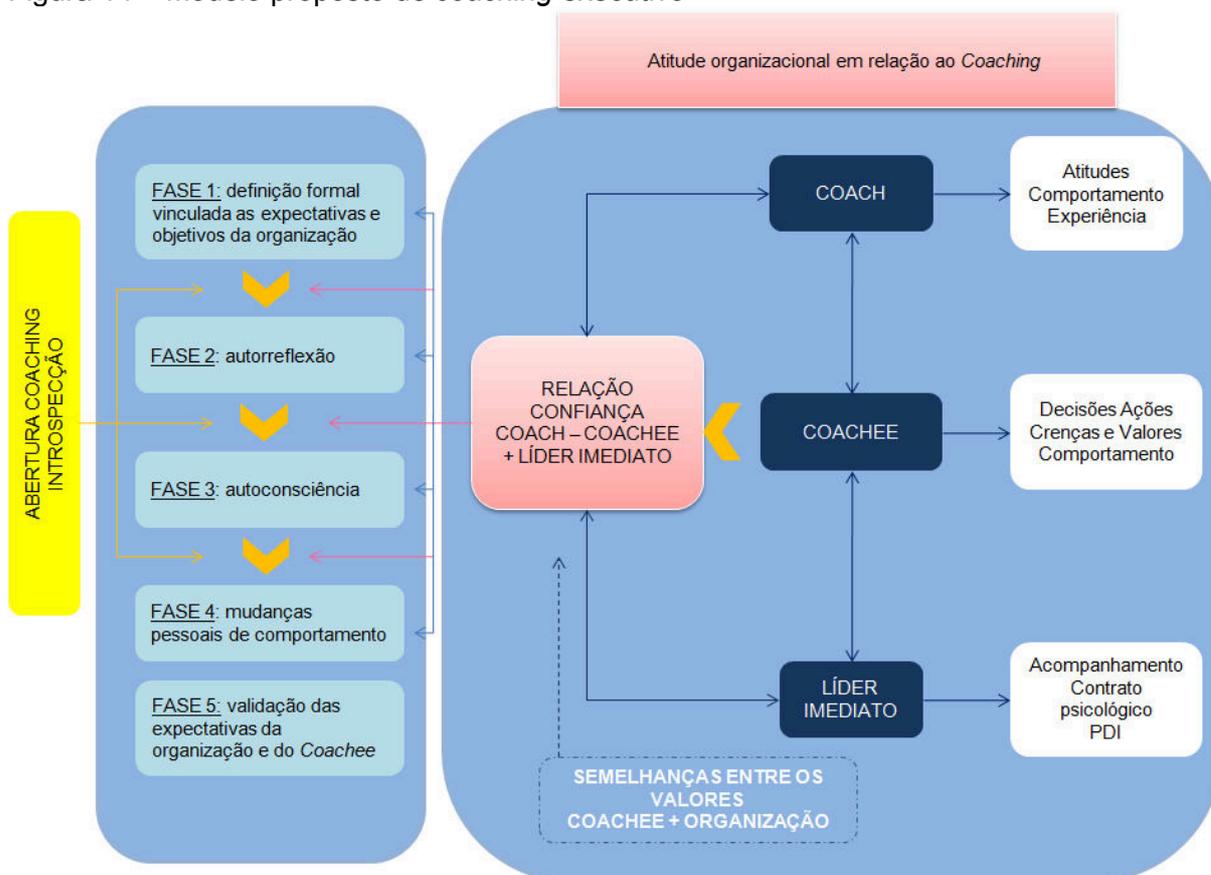
4. O MODELO DE PROCESSO DE COACHING EXECUTIVO BRASILEIRO

Tanto para os executivos quanto para suas organizações, o processo de *coaching* deve priorizar o envolvimento dos atores, *coachee*, organização e o profissional que executa o processo de *coaching* (*coach*), alinhando as políticas com a teoria de educação corporativa. Esse relacionamento, na opinião de todos os envolvidos, deve ser transparente, ético e possuir um “contrato” de expectativas que deverá ir além do papel, mas estar fixo no comportamento humano por meio de exemplos.

Os resultados demonstram que, se o processo de *coaching* executivo não estiver institucionalizado, a organização corre o risco de perder seu executivo, pois ele busca mentoria, suporte e mudanças no ambiente organizacional para si e para sua equipe. Essa relação triangular é de suma importância para o sucesso do *coaching*, de acordo com Pliopas (2017), porém, a partir das entrevistas apresentadas nesta tese, entende-se que, se o processo de *coaching* executivo não tiver um modelo claro a ser seguido nas organizações, ele pode estar fadado ao fracasso e gerar frustrações aos envolvidos.

De forma a atender ao objetivo de conhecer a opinião dos envolvidos sobre o modelo empírico do processo de *coaching* executivo, percebeu-se que as ferramentas exploradas durante o processo são basicamente as mesmas (ex.: gestão do tempo, roda da vida, plano de desenvolvimento pessoal e profissional etc.). Entretanto, parece não existir um modelo padrão seguido pelos profissionais *coaches* que as organizações tenham clareza de suas etapas, papéis e responsabilidades.

Dessa forma, percebe-se que o modelo de Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011) se aproxima do modelo relatado nas entrevistas e pode ser ajustado às necessidades do contexto brasileiro, de acordo com o esquema apresentado na Figura 14.

Figura 14 – Modelo proposto de *coaching* executivo

Fonte: Adaptada de Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011).

Na adaptação do modelo de Augustijnen et al. (2011), inseriu-se a quinta fase, em que se busca entender se as mudanças de comportamentos efetivas vão ao encontro das expectativas dos principais envolvidos no processo, considerando líder direto, *coachee* (executivo) e os demais envolvidos que representam a organização.

Percebe-se, ainda, como plano de fundo todo o processo que absorve as cinco fases, considerando a expectativa inicial e final. Em outra etapa, uma grande camada absorve o alinhamento dos valores pessoais do *coachee* e da organização para promover comunicação e atitude organizacional em relação ao *coaching* executivo, pois, de acordo com os entrevistados, um dos principais elementos de sucesso do *coaching* está relacionado ao comprometimento e apoio da organização e do *coachee*. Esse nível de relacionamento envolve confiança entre os três principais atores do processo *coach*, *coachee* e líder direto.

Na fase1, os objetivos são definidos em conjunto com as partes envolvidas. Porém, no modelo de Augustijnen (2011), o contrato desses objetivos é institucional

e fixo. No modelo brasileiro, sugere-se incluir contrato psicológico (acordos e combinados comportamentais) entre as partes para que a execução do processo de *coaching* possa estar alinhada com as expectativas organizacionais e do profissional. É importante ressaltar também que, antes de iniciar o processo de *coaching* executivo, sugere-se nesse modelo que o *coach* possa identificar, logo na primeira sessão, se é o caso de um processo de *coaching* ou deve ser encaminhado para psicoterapia. De acordo com executivo E8, quando questionado sobre sua opinião, em relação ao processo de *coaching* executivo, ele responde:

Na verdade, nem sei se é obrigação do processo, mas eu descobri que tinha uma dificuldade em relação à autoridade do meu pai. Ao me testar em apresentar em público em uma situação que ele estava presente, percebi que eu me senti intimidado e cobrado em ser o melhor, não poderia errar nas minhas falas... de fato, depois ele me sinalizou os pontos que eu errei... levei isso para uma sessão de *coaching* e percebi que minha *coach* não queria desenvolver aquele tópico, mas finalizei todas as sessões com essa lacuna.

Na fase 2, permanecem os objetivos de autorreflexão promovidos nos ambientes de atendimento de *coaching* executivo. Já na fase 3, na qual ocorre a autoconsciência, os *coachees* se autoavaliam, se analisam e refletem sobre os seus comportamentos e resultados. Esse processo pode, eventualmente, melhorar a autoestima, evidenciando aspectos e características desconhecidos sobre si mesmos. Por esse motivo, sugere-se nessa fase expor o executivo a novas experiências de troca de conhecimentos e aprendizagem, seja por meio de mentorias com profissionais com *expertise* sobre a área de mudança em que o executivo pretende atuar, ou ainda por meio de encontro de aprendizagem em grupo com outros *coachees* ou mentores. De acordo com o entrevistado E8, essa é uma demanda eminente.

Senti falta no processo de *coaching* de ter algum momento onde eu pudesse realizar simulações, ter alguns momentos em grupo com outros gestores para trocar experiências.

Na fase 4, as mudanças pessoais e de comportamento foram reforçadas nas afirmações das entrevistas, as quais ilustram que, antes de chegar no momento da mudança, a pessoa necessita manter um nível significativo de autoconsciência. As mudanças devem ser localizadas em nível comportamental. As mudanças em nível pessoal são, principalmente, relacionadas às mudanças na inteligência emocional. O

impacto da mudança, no entanto, vai além do ambiente organizacional, pois alguns *coachees* relataram que o processo de *coaching* teve, talvez indiretamente, uma influência nas suas vidas sociais e familiares, conforme foi destacado no metatexto.

Em relação ao *coach*, cabe salientar que, de forma unânime, os executivos e seus líderes diretos mencionaram a importância da experiência e ética do profissional que aplica o processo, considerando suas atitudes e comportamentos em relação aos objetivos profissionais e organizacionais. Contudo, de acordo com o relato de E14, na percepção da organização existe uma preocupação quando se trata de informações estratégicas da organização.

A partir do momento em que o executivo da empresa está imerso em um programa para desenvolvimento profissional, muitas questões estratégicas estão indo com ele, e essas ficam à disposição do *coach*. Minha preocupação hoje está na seleção de um profissional ou mais que possa realizar o processo de atendimento com sigilo e ética, pois parece que a cada final de semana um novo *coach* sai formado no mercado.

Sugere-se, com base em Ciporen (2015), que os processos de avaliação e seleção de um *coach* sejam mais rigorosos, considerando não apenas a formação técnica de *coach*, mas sua experiência, além do devido credenciamento dele junto ao ICF. Dessa forma, surge nos relatos das entrevistas dos executivos a importância das políticas de recursos humanos, para que estejam de acordo com os programas de educação executiva comportamental, selecionando profissionais (*coachees*) formados que entendam de gestão estratégica de negócios e de pessoas para atender às expectativas profissionais, pessoais e organizacionais.

Já em relação ao *coachee*, nesse caso o executivo, percebe-se a importância das decisões de ações de mudanças após identificação dos *gaps* e potenciais comportamentais, alinhamento de crenças e valores pessoais com os organizacionais, bem como o comportamento percebido na organização. De acordo com o entrevistado E10, percebe-se que, ao tomar as decisões de mudança, tanto a organização quanto o *coachee* podem colher bons frutos.

[...] Vejo que o *coaching* ajudou na estratégia, pois inclusive nas reuniões de planejamento estratégico percebi que os comportamentos para as relações interpessoais são fundamentais nos momentos de definir e executar as estratégias. Percebi que, através das conversas *coaching*, as pessoas se comprometem mais, assumem responsabilidades e comemoram mais os resultados. Eu consigo fazer com que as pessoas da minha equipe tenham desejo de crescer e ocupar espaços de liderança dentro da equipe. Vejo que o meu setor, após ter realizado o processo de *coaching*, obteve aumento da receita, melhor engajamento da equipe... as pessoas que não

queriam mudar acabaram pedindo para sair ou foram excluídas de projetos importantes.

Para o líder imediato, os *feedbacks* ao *coachee* são importantes, tanto para o executivo quanto para sua organização, pois podem ser um momento de apoio e de construção do contrato psicológico de expectativas e de mudanças em que o *coachee* se compromete tanto com aspectos comportamentais quanto de gestão, além da construção com suporte do líder direto para o Plano de Desenvolvimento Individual, conforme ANEXO C. Para esse processo de acompanhamento do PDI com executivo e líder imediato, sugere-se que o acompanhamento ocorra trimestralmente para que haja tempo de execução das tarefas do *coaching*.

Esse modelo compõe uma sequência de ações para auxiliar a categoria final descoberta pela ATD de *Coaching* Executivo para a liderança transformadora, oferecendo suporte aos treinamentos e desenvolvimento para a liderança transformacional.

Além disso, oferece a possibilidade de realização dos encontros individuais e em grupos para dar suporte ao vetor comportamental dos programas de treinamento e desenvolvimento para líderes. Esse processo situa-se no contexto de promover uma perspectiva mais equilibrada e construtiva sobre o desenvolvimento de liderança que apoie a identificação e o desenvolvimento de pontos fortes como um elemento central no desenvolvimento da capacidade de liderança.

Em segundo lugar, apoia a noção de que a metodologia é importante e que uma abordagem estruturada e sistemática da oferta de *coaching* executivo prevê significativamente o aprimoramento dos comportamentos de liderança e o total alinhamento entre organização, *coach* e *coachee*.

5. CONCLUSÕES

No presente capítulo, são apresentadas as conclusões da tese. Em momentos pontuais, apontamentos relacionados ao que já foi exposto foram apresentados para responder à pergunta que norteou esta pesquisa: como se apresentam as expectativas e percepções acerca das práticas do *coaching* com base nas experiências de executivos brasileiros e suas organizações?

Conforme apresentado no capítulo introdutório desta tese, uma das motivações para investigar esse tema deu-se por reconhecer na literatura que a prática do *coaching* executivo está à frente das pesquisas acadêmicas. Em geral, a pesquisa empírica oferece subsídios para sustentar e ampliar o escopo do conhecimento científico percebido como oportunidade no referencial.

Para a obtenção dos dados levantados, utilizou-se a metodologia de análise ATD (MORAES; GALIAZZI, 2011), que possibilitou reconhecer dentro das contribuições a presença de categorias *a priori*, presentes no referencial teórico desta tese sobre *coaching*. No entanto, foi preciso olhar além das teorias para não impossibilitar o surgimento e a captação de novos emergentes, que irromperam da impregnação da pesquisadora sobre os materiais analisados. E, nesse ponto, evidencia-se a contribuição desta tese para o campo teórico pertinente ao *Coaching* Executivo, pois as categorias iniciais originadas a partir das unidades de sentido englobam as expectativas antes de iniciar o processo do *coaching*, as mudanças em decorrência do *coaching*, o modelo de processo, desenvolvimento, relacionamentos, resiliência, sustentabilidade, cultura e aprendizagem.

Após a descoberta das categorias iniciais, foram identificadas as categorias intermediárias caracterizadas pela educação corporativa, experiências no processo, as influências no desenvolvimento do líder e, por fim, as relacionadas com as características do líder. As identificações das categorias intermediárias geraram sentido para a subcategoria de práticas para a obtenção do *Coaching* Executivo focado na liderança transformadora. Por fim, identificou-se a categoria final que atende ao *Coaching* Executivo para liderança transformadora, pois de forma unânime foram citados elementos que relacionam o executivo a um perfil de liderança transformadora que impacta em seu ambiente de trabalho.

Diante do exposto, constatou-se, por meio das pesquisas bibliográficas, que existem diversos modelos de processo de *coaching*, porém não existe um único

utilizado pelas organizações e *coaches*. Assim sendo, a partir dos resultados com as experiências dos executivos, adaptou-se para o contexto brasileiro o modelo de Augustijnen, Scitzer e Van Esbroeck (2011). Contudo, para adequar as expectativas dos envolvidos no processo – considerando o alinhamento das expectativas e o acompanhamento do plano de desenvolvimento individual pelo líder imediato –, sugere-se as alterações citadas na análise referentes aos acordos no início do processo com os envolvidos e o alinhamento entre os valores organizacionais, do *coach* e do *coachee*, contribuindo para a relação de confiança entre os atores.

A percepção da chefia direta em relação ao executivo confirma que as características pessoais, culturais e comportamentais atuam como fatores determinantes na liderança. Porém, a relação interpessoal e colocar em prática os aprendizados oriundos do *coaching* ainda são os comportamentos mais exigidos dos executivos, considerados líderes capazes de transformar os resultados das organizações.

Na perspectiva organizacional, a partir do momento em que o executivo realiza um programa de desenvolvimento de *coaching* ocorre melhor fluxo na comunicação, melhor gestão de mudanças e no alinhamento dos objetivos. Além disso, o sentido de pertencimento fez com que os resultados com redução de custos, otimização de despesas e a diminuição dos índices de rotatividade fossem frutos colhidos pela empresa quando ela também se compromete com o processo por meio da liderança e das políticas que sustentam as práticas de educação corporativa.

Ainda em relação às contribuições desta tese, pode-se apontar a necessidade de enfatizar a importância da comunicação e do alinhamento das expectativas dos envolvidos no processo de *Coaching* Executivo, considerando que os executivos possuem características de lideranças empreendedoras e transformacionais importantes para o sucesso do processo, tanto para o *coachee* quanto para os resultados da organização. Contudo, a presença de um programa *Coaching* Executivo nas organizações parece trazer mais benefícios do que prejuízos, haja vista as manifestações em relação ao atendimento das expectativas dos *coachees* e de suas organizações. Não obstante, como mencionado por um dos entrevistados E7, “não adianta a empresa ter um belo programa de desenvolvimento para os gestores, investindo tempo e recurso financeiro, o fator decisivo para o sucesso do

processo parte pela sede de mudança comportamental e apoio das pessoas na empresa e na família”.

Na percepção dos executivos, desenvolver novos hábitos, planos de ação focados na execução e construir alianças emocionais com suas equipes empoderam e validam o executivo em sua função. Por outro lado, também cabe destacar que nem sempre o resultado será o mesmo, pois cada executivo possui suas experiências, crenças e culturas que precisam ser acolhidas em um relacionamento empático de confiança com um profissional *coach* capacitado e ético.

Os resultados indicam a presença de comportamentos resilientes em executivos que iniciaram a busca do processo como suporte para superar dificuldades de relacionamentos ou adaptação a novas culturas organizacionais, atendendo à demanda identificada por Bonneywell (2018), Boysen et al., (2018), Campos; Storopoli, (2015), Smith (2017) e Wilson; Smith (2016). Nesse sentido, percebeu-se que a resiliência surge como fator inovador especialmente no contexto brasileiro. Contudo, surgem indícios de sustentabilidade na organização, a partir das mudanças comportamentais dos executivos que passaram pelo processo de *coaching* e que não foi mencionada nos estudos de revisão para esta tese, mas sim nas descobertas no presente estudo.

Uma informação que surpreende é a contradição entre as características presentes nas melhores empresas para se trabalhar, conhecidas especialmente por ser um espaço com bom clima organizacional, e a percepção da maioria das executivas em cargos estratégicos que percebem ainda significativa diferença no que tange ao gênero feminino.

As mulheres escrevem um novo capítulo nas atividades de liderança, porém ainda sutil, pois a diferença entre homens e mulheres é um fenômeno presente na maioria das organizações pesquisadas. Essas entrevistas sobre as experiências femininas em cargos de gestão despertaram o surgimento de uma categoria emergente nesta tese e, como não era objetivo da pesquisa, aponta-se para investigações futuras, além das demais sugestões a seguir.

Os resultados também destacam a existência de comportamentos transformadores e empreendedores, como iniciativa, persistência, rede de contatos (*networking*), comprometimento, assunção de riscos, estabelecimento de objetivos e metas, autoconfiança, além da gestão de informações que contemplam uma série de características dos executivos que agem como se estivessem empreendendo em

seu próprio negócio, considerando os limites da organização. Dessa forma, sugere-se aprofundar os perfis de liderança transformacionais nos contextos organizacionais brasileiros. Sugere-se, ainda, a aplicação do modelo empírico de processo de *Coaching* Executivo adaptado de Augustijnen, Scitzer e Van Esbroeck (2011), com o intuito de melhorá-lo, potencializando os objetivos estratégicos organizacionais e profissionais no contexto brasileiro.

Embora o método ATD tenha trazido a oportunidade da captação dos novos emergentes que caracterizam o ineditismo da tese, sugere-se a aplicação da pesquisa quantitativa por meio de uma escala para avaliar as categorias descobertas antes e após a finalização de processos de *coaching*, com o intuito de identificar a influência do processo de *coaching* nos resultados da organização, avaliando o retorno do investimento.

Com isso, também se entende como oportunidade de investigação futura aplicar a mesma pesquisa em organizações de outras regiões do Brasil, comparando os resultados com países que mais contratam os serviços de *Coaching* Executivo, como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Austrália, México e África do Sul.

Como limitação da pesquisa, pode-se citar que os resultados não podem ser propagáveis para populações, pois embora os contratos de *coaching* venham crescendo no Brasil, a cultura dos executivos, das organizações e das regiões onde as empresas pesquisadas se encontram podem trazer resultados diferentes.

Por fim, cabe destacar que a pesquisa representou um desafio ao identificar as categorias *a priori* e emergentes, relacionadas às práticas de *Coaching* Executivo nas organizações consideradas melhores empresas para se trabalhar. A carência de estudos empíricos desta natureza, especialmente no Brasil, mobilizou esforços extras a fim de investigar o objetivo proposto.

Mesmo com as limitações mencionadas, acredita-se que a presente tese representa uma contribuição teórica e empírica. Teórica porque, ao reunir categorias emergentes, permitiu aprofundar os conhecimentos sobre as expectativas e percepções dos envolvidos, além das relações entre as categorias *a priori*, bem como compreender como elas podem ser pesquisadas conceitualmente. Empírica ou prática porque, ao selecionar o processo de *coaching* executivo, permitiu conhecer os desafios, as dificuldades, as conquistas relacionadas à resiliência humana na gestão, à sustentabilidade e à liderança transformacional. Além disso, foi

possível reconhecer os limites inerentes às práticas de *coaching* no contexto do executivo, bem como as expectativas e percepções existentes dentro do processo, com conflitos muitas vezes sentidos e discutidos na rotina organizacional, mas pouco identificados e desenvolvidos por meio de pesquisa acadêmica.

Em suma, para a maioria dos executivos suas expectativas foram atendidas. Apenas em uma das organizações não houve expectativas atendidas nem pelo executivo, nem pela empresa. Salienta-se que essa empresa foi a única que não tinha uma política clara para institucionalizar o *coaching* como um meio para o desenvolvimento comportamental em seus programas de educação corporativa e a ausência de apoio ficou evidente.

Em relação à motivação pela busca de um processo de *coaching* executivo, essa se deu, na maioria das vezes, pela necessidade de melhorar o relacionamento interpessoal com suas equipes e gerar sentido para o trabalho. Percebe-se, ainda, que, muitas vezes, essa busca pode ser despertada pelo desejo de aprendizagem e autoconhecimento, geralmente após os *feedbacks* de avaliações por competências na organização.

Como colaboração, advinda desta tese, sugere-se pelo menos uma possibilidade de pesquisa futura que contribua, antes de tudo, para o cenário acadêmico e, desse modo, para os ambientes organizacionais que se utilizam do *coaching* executivo. Utilizou-se, para isso, a entrevista semiestruturada com executivos que atuam em cargos de gestão nas organizações classificadas entre as melhores empresas para se trabalhar pela *Great Place To Work*.

Dessa forma, os resultados financeiros acabam sendo uma consequência, fato que não foi relatado nas expectativas, mas surgiu nas percepções da organização e do executivo como uma evidência, fruto das mudanças geradas após o processo de *coaching*. Em se tratando de gerar sentido ao trabalho, ficou evidente nas declarações dos executivos que, ao perceber o apoio da organização para colocar em prática as mudanças comportamentais, surge o sentimento de pertencimento acrescido da satisfação na vida profissional e, conseqüentemente, pessoal.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O que quer dizer gestão “humana” das pessoas na fase atual do capitalismo? In: Encontro anual da ANPAD, n. 37, **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.
- ARAÚJO, A. **Coach** – um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.
- ARAÚJO, K.; FERREIRA, M. A. A. O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo v. 11, n. 2, 2009, p. 47-72.
- ARGENTI, P. **Comunicação empresarial** – A construção da identidade, imagem e reputação. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ATHANASOPOULOU, A.; DOPSON, S. A systematic review of executive coaching outcomes: is it the journey or the destination that matters the most? **The Leadership Quarterly**. 1-19, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>>. Acesso em: 20 fev 2018.
- AUGUSTIJNEN, M.T.; SCHNITZER, G.; VAN ESBROECK, R. A model of executive coaching: A qualitative study. **International Coaching Psychology Review**, v. 6, n. 2, 2011.
- BACHKIROVA, T.; ARTHUR, L.; READING, E. Evaluating a coaching and mentoring programme: Challenges and solutions. **International Coaching Psychology Review**, v. 10, n. 2, p. 175-189, 2015. Disponível em: <<https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/77ed92e5-3489-4d52-9711-09cf21b466c5/1/bachkirova2015evaluating1.pdf>>. Acesso em: 20 fev 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNHARDT, T. A. **Executive coaching online**: a qualitative study of executive managers’ perspectives. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/a18520f461e648f4accfed03264fa927/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>>. Acesso em: 14 maio 2018.
- BATISTA, K.; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. **REGE** – Revista de Gestão, São Paulo, v. 24, n. 2017, p. 24-34, 2016.
- BENNETT, J.; BUSH, M.W. **Coaching for change**. New York: Routledge, 2014.
- BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. 4 ed. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- BERG, M. E.; KARLSEN, J. T. Managing stress in projects using coaching leadership tools. **Engineering Management Journal**, v. 25, p. 52-61. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10429247.2013.11431995>>. Acesso em: 23 fev 2018.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 103-114, 1994. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

BERGLAS, S. The very real dangers of executive coaching. **Harvard Business Review**, 2002.

BICKERICH, K.; MICHEL, A.; O'SHEA, D. Executive coaching during organisational change: a qualitative study of executives and coaches perspectives. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, p. 1-27, 2017. DOI:10.1080/17521882.2017.1407806.

BLANCO, V. B. **Um estudo sobre a prática do coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação na prática de gestão do conhecimento**. 2006. 216 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

BLOCH, V; MENDES, J; VISCONTE, L. **Coaching executivo: uma questão de atitude**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BLOOM, G. A.; FALCÃO, W. R.; CARON, J. G. Coaching high performance athletes: Implications for coach training. In: GOMES, A. R.; RESENDE, R.; ALBUQUERQUE, A. (Eds.). **Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance**. New York: Nova Science, 2014. p. 107-132. v. 3.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. Notas de campo. In: BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação – Uma introdução às teorias e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994. p. 150-175.

BONIWELL, I. O. E.; SIRCOVA, A. Introducing time perspective coaching: A new approach to improve time management and enhance well-being. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v. 12, n. 2, p. 24, 2014. Disponível em: <<https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/472da126-148a-4736-b829-23018591f71f/1/>>. Acesso em: 21 fev 2018

BORGES, N. B. **Coaching analítico-comportamental: estudos sobre efetividade de coaching feito por um analista do comportamento**. 2015. 220 fl. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

BOZER, G.; SARROS, J. C.; SANTORA, J. C. Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. **Personnel Review**, v. 43, n. 6, p. 881-896, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0171>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

BONNEYWELL, S. HAMPSHIRE, H. How a coaching intervention supports the development of female leaders in a global organisation. **International Journal of**

Evidence Based Coaching and Mentoring, Oxford, Inglaterra. v. 15, n. 1, p. 57-69, 2018.

BRIGHT, D.; CROCKETT, A. Training combined with coaching can make a significant difference in job performance and satisfaction, **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, v.5, n.1, p. 4-21, 2012. Disponível em: < <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.648332>>. Acesso em: 19 fev 2018.

BROCK, V. **Coaching continues to defy all attempts at definition and containment. Choice**, v. 11, n.3, p. 25-28, 2013. Disponível em: < http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2013/09/choice_v11n3_Issue511-Coaching-History-Article.pdf>. Acesso em: 20 fev 2018.

BRUNHARA, A. J.; SANTOS, A. I. C.; OLIVEIRA NETO, F. P. A percepção dos resultados do coach executivo: estudo de caso de uma grande organização da construção civil. XV SEMEAD Seminários em Administração, **Anais...**, São Paulo, 2012.

BUAIZ, S. **Multiplicando o bem-estar**. São Paulo: Chance Network. 2005.

BURT, D.; TALATI, Z. The unsolved value of executive coaching: A meta-analysis of outcomes using randomised control trial studies. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v. 15, n. 2, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.24384/000248>. Acesso em: 20 fev 2018.

CABRAL, S. A.; LEVANDOWSKI, D. C. Resiliência e psicanálise: aspectos teóricos e possibilidades de investigação. **Revista Latinoamericana de Psicopatologia Fundamental**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 42-55, mar. 2013.

CAMPONE, F. Executive Coaching Practices in the Adult Workplace. **New Directions For Adult And Continuing Education**, n. 148, p. 59-67, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/ace.20152>>. Acesso em: 20 fev 2018.

CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v.17, n. 2, 2012. p. 15-22.

CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E. Aplicação de coaching em empresas: um meta estudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo. v. 17, n. 2, p. 23-40, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.20946/rad.v17i2.16307>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

CAPLAN, G. Loss, stress, and mental health. **Community Mental Health Journal**, v 26, n. 1, 1990. p. 27-48. Disponível em: < <https://doi.org/10.1007/BF00752675>>. Acesso em: 20 fev 2018.

CARBONE, P. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CARMELLO, E. **Resiliência** – a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Gente, 2008.

CARPES, A. M.; MAZZARD, R.; RIZZATTI, A. B.; SOARES, S. S.; SILVA, A. C. C.; RODRIGUES, V. The Coaching leadership in the media. **International Journal of Professional Business Review**, v.2, n.2, p. 36-41, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50596/the-coaching-leadership-in-the-media/i/pt-br>>. Acesso em: 20 fev 2018.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Fenomenografia e valoração do conhecimento nas organizações: diálogo entre método e fenômeno. **Revista de Administração Contemporânea (online)**, Rio de Janeiro. 20, n. 5, 2016. p. 630-650.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CHO, S.; MATHIASSEN, L.; ROBEY, D. Dialectics of resilience: a multi-level analysis of a telehealth innovation. **Journal of Information Technology**, v. 22, n. 1, p. 24-35, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000088>>. Acesso em: 20 fev 2018.

CIPOREN, R. The emerging field of executive and organizational coaching: an overview. **New Directions for Adult and Continuing Education**. v.148, p. 5-15, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/ace.20147>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz**: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente, 2008.

COOPER, M. **Essential research findings in counseling and psychotherapy**: The facts are friendly. London, UK: Sage, 2008. Disponível em: <http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2013/08/2013_Executive-coaching-outcome-research-the-predictive-value-of-common%20factors-such-as-relationship-personality-match-and-self-efficacy.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.

CORRIE, I.; LAWSON, R. Transformative executive coaching: considerations for an expanding field of research. **Journal of Transformative Learning**, v. 4, n. 1, p. 50-59, 2017. Disponível em: <<https://jotl.uco.edu/index.php/jotl/article/view/193>>. Acesso em: 20 fev 2018.

COUTU, D.; KAUFFMAN, C.; CHARAN, R.; PETERSON, D. B.; MACCOBY, M.; SCOLAR, P. A.; GRANT, A. M. HBR research report: What can coaches do for you? **Harvard Business Review**, Boston, EUA, v. 87, n. 1, p. 91-97, 2009.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CUNHA, D.; PEREIRA, M. A.; NEVES, R. O. **O papel do líder nos tempos atuais**. Disponível em: <http://www.academia.edu/6331764/O_PAPEL_DO_L%C3%84DER_NOS_TEMPOS_ATUAIS>. Acesso em: 12 mar. 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

DIOCHON, P. F.; NIZET, J. Ethical codes and executive coaches: one size does not fit all. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 51, n, 2, p. 277-301, 2015. Disponível em: < <https://doi.org/10.1177%2F0021886315576190>>. Acesso em: 20 fev 2018.

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

DUTRA, E. **Coaching – o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

ECARD, D. B. T.; SOUZA-SILVA, J. C.; PAIXÃO, R. B.; CHIAPPA, D. S. A contribuição do processo de coaching no desenvolvimento das carreiras dos coachees. **Revista de Ciências Administrativas**, Universidade de Fortaleza, v. 22, n. 2, 2016. p. 513-547.

ELY, K.; et al. Evaluating leadership coaching: a review and integrated framework. **Institute for Information Technology Applications**, US Air Force Academy, 2010.

FABOSSI, M. **Coração de líder– a essência do líder-coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso**. São Paulo: Abba, 2009.

FALCÃO, W. R.; BLOOM, G. A.; GILBERT, W. D. Coaches' perceptions of a coach training program designed to promote youth developmental outcomes. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 24, n.4, p.429-444, 2012. Disponível em: < <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10413200.2012.692452>>. Acesso em: 20 fev 2018.

FERREIRA, D. A. C. **Estudo sobre atuação de coaches**. 2013. 111 fl. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – PUC Campinas, Campinas, 2013.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. 2008. 132 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. Práticas de orientação e desenvolvimento de executivos. In: DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. (Orgs.). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 53-74.

FRISCH, M. H. The emerging role of the internal coach. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Washington, v. 53, n. 4, p. 240-250, 2001.

GADDIS, B. H.; FOSTER, J. L. Meta-Analysis of Dark Side Personality Characteristics and Critical Work Behaviors among Leaders across the Globe: Findings and Implications for Leadership Development and Executive Coaching. **Applied Psychology: an International Review**, v. 64, n.1, p. 25-54, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/apps.12017>>. Acesso em: 20 fev 2018.

GATLING, A; HARRAH W. F. The authentic leadership qualities of business coaches and its impact on coaching performance. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**. University of Nevada, Las Vegas, USA, v. 12, n. 1, February 2014.

GAUDENCIO, P. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva. 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIULIANI, T. A.; OLIVA, E. C. Liderança em Resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil. **Turismo em Análise**, v. 25, n. 1, p. 131-155, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v25i1p131-155>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODWIN, I.; AMAH, E. Knowledge management and organizational resilience in Nigerian manufacturing organizations. **Developing Country Studies**, v. 3, n. 9, 2013. p. 104- 120. Disponível em: <<https://www.iiste.org/Journals/index.php/DCS/article/view/7609>>. Acesso em: 20 fev 2018.

GOLDSCHMIDT, C. C. **Resiliência** – um estudo exploratório da percepção de gestores sobre o constructo, nas dimensões humana e organizacional. 2015. 131 fl. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L. S.; FREAS, A. M. **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GONSALVES, J. V. **Os desafios da liderança na contemporaneidade**. 2013. Disponível em: <<http://www.docstoc.com/docs/112909982/Lista-Monografias20070423>>. Acesso em: 30 maio 2017.

GRANT, A. M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 31, n. 3, p. 253-263, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.3.253>>. Acesso em: 21 fev 2018.

GRANT, A. M.; CURTAYNE, L.; BURTON, G. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study. **The Journal of Positive Psychology**, v. 4, n. 5, p. 396-407, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/17439760902992456>>. Acesso em: 20 fev 2018.

GRAZIANO, G. O.; et al. Coaching e mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. **Revista Brasileira de Marketing**, vol 13

p. 47-59. 2014. Disponível em: <DOI:10.5585/remark.v13i1.2663>. Acesso em: 20 fev 2018.

GROVER, S.; FURNHAM, A. Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. **PLOS ONE**. p. 1-41, 2016. Disponível em: < DOI:10.1371/journal.pone.0159137>. Acesso em: 20 fev 2018.

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. A theory of team coaching. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 2, 2005. p. 269–287. Disponível em: < https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>. Acesso em: 20 fev 2018.

HALL, D. T.; OTAZO, K. L.; HOLLENBECK, G. P. Behind closed doors: What really happens in executive coaching. **Organizational dynamics**, v. 27, n. 3, p.39-53, 1999. disponível em: < http://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0090-2616(99)90020-7>. Acesso em: 20 fev 2018.

HARRIS, M. Look, it's an IO psychologist... no, it's a trainer... no, it's an executive coach. **TIP**, New York, EUA. v. 36, n. 3, p. 1-5, 1999.

HODGE, J. A morphological and bibliological analysis of the International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 2003-2012. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Oxford, Inglaterra. v. 14, n. 1, p. 86-107, 2016.

HONZIK, M. P. Life-span development. **Annual Review of Psychology**, v. 35, n. 1, 1984. p. 309-331. Disponível em: < http://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev.ps.35.020184.001521>. Acesso em: 20 fev 2018.

HOWARD, A. R. Coaching to vision versus coaching to improvement needs: a preliminary investigation on the differential impacts of fostering positive and negative emotion during realtime executive coaching sessions. **Frontiers in Psychology**, v.6, n. 455, 2015. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25964768>. Acesso em: 15 mar. 2017.

HUNT, J. M.; WEINTRAUB, J. R. Learning developmental coaching. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 1, p. 39-61, 2004. Disponível em: < https://doi.org/10.1177%2F1052562903252649>. Acesso em: 23 fev 2018.

INFANTE, F. A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (Orgs.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 23-38.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION (ICF). 2017. Disponível em:<https://coachfederation.org/#>. Acesso em: 7 jun. 2018.

INTERNATIONAL COACHING FEDERATION. **New Research Shows Global Reach International Coaching Federation**. 2014. Disponível em:

<<http://www.joomag.com/magazine/coaching-world-issue-10-may2014/0759764001400786145>>. Acesso em: 10 maio 2017.

JESUS, T. G. S.; MATTEU, D. O processo de coaching executivo e seus benefícios para organizações. **UNOPAR Revista de Ciências Jurídicas**. Londrina, v. 15, n. 1, p. 43-50, 2014.

JOO, B. K. Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Development Review**, v.4, n. 4, p. 462-488, 2005. Disponível em: < <https://doi.org/10.1177%2F1534484305280866>>. Acesso em: 20 fev 2018.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; FLORENT-TREACY, E. **Experiências e técnicas de coaching**: a formação de líderes na prática. São Paulo: Bookman, 2009.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo**: a conquista da Liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

KUBO, E. K. M. **Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil**. 2011. 197 fl. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, art. 2, p. 25-35, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000100003>>. Acesso em: 20 fev 2018.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEEDHAM, M. The coaching scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Oxford, Inglaterra 3, n. 2, p. 30-44, 2005.

LEGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 2011. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206305279367>>. Acesso em: 15 maio 2017.

LIBERATO, M. M. Coaching executivo e fatores de mudança: Resultados obtidos em executivos que passaram pelo processo de coaching. Encontro Brasileiro dos Administradores e Acadêmicos de Administração, **Anais...** Maceió, 2015.

LINNENLUECKE, M. K. The concept of organizational resilience: towards a research agenda. **Academy of Management Proceedings**, 2013. Disponível em: <<http://proceedings.aom.org/content/2013/1/15010.short>>. Acesso em: 30 maio 2017.

LOLI, F.; TREFF, M. O coaching de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional. **RECAPE Revista de Carreira e Pessoas**, São Paulo. Vol 9, n. 8, p. 41-50, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.20503/recape.v8i1.34980>>. Acesso em: 20 fev 2018.

LOPES, V. R.; MARTINS, M. C. F. Validação fatorial da escala de resiliência de Connor-Davidson (Cd-Risc-10) para brasileiros. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**. Brasília, DFv. 11, n. 2, p. 36-50, 2011.

LOUIS, D.; FATIEN-DIOCHON, P. Educating coaches to power dynamics: Managing multiple agendas within the triangular relationship. **Journal of Psychological Issues in Organizational Culture**, v. 5, n. 2, p. 31-47, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/jpoc.21140>>. Acesso em: 20 fev 2018.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, A. P. O. **Resiliência**: conceituação e discussão. 2011. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/virtu/files/2011/09/RESILI%C3%80NCIA-CONCEITUA%C3%87%C3%83O-E-DISCUSS%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

MACIEL, C. O.; HOCAYEN-DA-SILVA. A. J.; CASTRO, M. Liderança e cooperação nas organizações. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo. v.7, n.3, 2008. p. 313-327.

MACMILLAN, M. A “CoachApproach” to staff engagement. **Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**, v. 6, n. 2, 2011. Disponível em: <<https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/perj/article/view/1596/2259#.VkOniFUrLIU>>. Acesso: 15maio 2017.

MARQUES, J. R. **Leader coach**: coaching como filosofia de liderança. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MARTON, F. **Phenomenography** – describing conceptions of the world around us. *Instructional science*, v. 10, n. 2, p. 177-200, 1981. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/BF00132516>>. Acesso em: 30 maio 2017.

MARTON, F.; SÄLJÖ, R. On qualitative differences in learning – ii Outcome as a function of the learner’s conception of the task. *British Journal of Educational Psychology*, v.46, n. 2, 1976, p.115-127. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1976.tb02304.x>>. Acesso em: 10 maio 2017.

MASIERO, G.; ALVES, P. P. M. OLIVEIRA, V. R. F. Metodologia na área de Administração de Empresas: análise e aplicação nas teses da FEA-USP e EAESP-FGV. In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ), **Anais**, Brasília, 2013.

MATTA, V. **Personal e professional coaching**. Livro de metodologia. Rio de Janeiro: SBCoaching, 2012.

MAYNARD, S. **Personal and professional coaching**: a literature review. Dissertação de Mestrado, Walden University, EUA, 2006.

MCDERMOTT, M.; LEVENSON, A.; NEWTON, S. What coaching can and cannot do for your organization. **Human Resource Planning**, p. 30-37, 2007. Disponível em: <http://www.hoganassessments.com/sites/default/files/uploads/Coaching_Personality.pdf>. Acesso em: 30 maio 2017.

MELO, J. A. F; TADEUCCI, M. S. R. Estudo bibliométrico da produção científica sobre coaching no Brasil. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, **Anais...**, Universidade de Taubaté. São Paulo, 2014.

MELO, L. H. A.; BASTOS, A. T.; BIZARRIA, F. P. A. Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCe)**, Guarapuava, Paraná. v. 13, n.2, 2015.

MELO, L. H. A.; MACHADO, D. Q.; MATOS, F. R. N. O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. XVII SEMEAD Seminários em Administração, **Anais...** São Paulo, 2014.

MENDONÇA, R. Coaching não é treinamento. In: PERCIA, A.; SITA, M. **Manual completo de coaching**: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Ser Mais, 2011. p.93-99.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MILARÉ S. A.; YOSHIDA, E. M. P. **Intervenção breve em organizações**: mudança em coaching de executivos. 2008. 89 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2008.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. 2.ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

MOTTER JÚNIOR, M. D. **A dimensão do sucesso em coaching**: uma análise do contexto brasileiro. 2012. 82 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE**. BR, Rio de Janeiro. v. 11, n. 4, p. 503-519, 2013.

MUNIZ, A. R. **Análise do processo de coaching na carreira de executivos do vale do Paraíba paulista**. 2011. 134 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, São Paulo, 2011.

NANDURI, V. How is behavioural change sustained over time? Coachee perceptions of the effects of coaching one year later. **International Coaching Psychology Review**, v. 13, n. 1, p. 48-60, 2018.

NORO, G. B.; STÜKER, C.; OLIVEIRA, J. H. R. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. **Revista Capital Científico** (Eletrônica), Guarapuava, Paraná. v. 13, n. 1, 2015.

NOSTRAND, K. **Retaining women through Procter & Gamble's "mentoring up" program**. Paper presented at the Linkage Coaching and Mentoring Conference, Chicago, 2007. Disponível em: <http://www.hoganassessments.com/sites/default/files/uploads/Coaching_Personality.pdf>. Acesso em: 10 maio 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Coaching, mentoring, counseling**: modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVERO, G.; BANE, K. D.; KOPELMAN, R. E. Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency. **Public Personnel Management**, v. 26, n. 4, 1997, p. 461-469.

PASSMORE, J.; FILLERY-TRAVIS, A. A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, v. 4, n. 2, p. 70-88, 2011. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/doi/10.1080/17521882.2011.596484>>. Acesso em: 20 fev 2018.

PENIDO, C. E. A influência do treinamento comportamental sobre a liderança-coaching e o coaching de processo. Congresso Internacional de Administração, **Anais...** Ponta Grossa, 2015.

PETERSON, D. B. Measuring change: a psychometric approach to evaluating individual coaching outcomes. **Society for Industrial and Organizational Psychology Conference**, San Francisco, 1993. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228995129_Measuring_change_A_psychometric_approach_to_evaluating_individual_coaching_outcomes>. Acesso em: 10 maio 2017.

PINHEIRO, B.; PASQUAL, J. L.; BROGE, V. **Coaching e formação de liderança/coach**. E-book, 2012. Disponível em: <<http://www.arvoredodo.com.br/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

PINTO, N. M. L. **Coaching empreendedor**: estudo sobre sua influência no incremento das competências e no desempenho de empreendedores. 2012. 472 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio Prof. José de Souza Herdy, Rio de Janeiro, 2012.

PLIOPAS, A. Drawing the triangle: how coaches manage ambiguities inherited in executive coaching. **Brazilian Administrative Review**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 1-23, 2017.

POLK, L. V. Toward a middle-range theory of resilience. **Advances in Nursing Science**, v. 19, n. 3, 1997, p. 1-13.

RAMOS, D. M.; SOUZA, P. R. Coaching de executivos e a mudança comportamental. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro v. 6, n. 4, p. 87-105, 2012.

REGO, A. et al. **Coaching para executivos**. São Paulo: Escolar Editora, 2007.

REIS, G. G. Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 3, n. 3, São Paulo, p. 34-48, 2013.

REKALDE, I.; LANDETA, J.; ALBIZU, E.; FERNANDEZ-FERRIN, P. Is executive coaching more effective than other management training and development methods? **Management Decision**, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0688>>. Acesso em: 20 fev 2018.

RIBEIRO, J. S. A. N. et al. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. esp., 2017. p. 4-17.

RICHMOND, J. B.; BEARDSLEE, W. R. Resiliency: research and practical implications for pediatricians. **Journal of Developmental & Behavioral Pediatrics**, v. 9, n. 3, p. 157-163, 1988

ROCHA-PINTO, R.; SNAIDERMAN, B. Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual. **Gestão & Planejamento**, Salvador, BA, 15, n. 3, p. 553-573, 2014.

RODRIGUES, R. T. S. **Resiliência e características de personalidade de médicos residentes como proteção para o Burnout e qualidade de vida**. 2012. 125 fl. Tese (Doutorado em Ciências da SaúdeXXX) – Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, São Paulo, 2012.

ROSOSCHANSKY, C. M. B. **As implicações do processo de coaching na identidade profissional: a perspectiva do executivo**. 2013. 126 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

SÄLJÖ, R. **Learning about learning**. Higher Education, v. 8, n. 4, p.443-451, 1979. Disponível em: <doi.org/10.1007/BF01680533>. Acesso em: 20 fev 2018.

- SALVATO, G. M. Coaching: um estudo sobre sua influência na formação de executivos e seus impactos nas organizações. 9º Simpósio de Ensino de Graduação, **Anais...**, Piracicaba, 2011.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 2006.
- SARSUR, A. M.; PARENTE, C. C. R. O processo de coaching e a gestão de pessoas:(re)conhecer para criticar. In: Encontro anual da ANPAD. **Anais...** São Paulo, 2017.
- SARTOR R. R.; BEZ BATTI, L. S. B. As contribuições da neurociência no processo de coaching. **Revista de Iniciação Científica**, Criciúma, v. 15, n. 2, p. 1-24. 2017.
- SCHALK, M.; LANDETA, J. Internal versus external executive coaching. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2017.1310120>>. Acesso em: 19 fev 2018.
- SCHLOSSER, B.; et al. The coaching impact study: measuring the value of executive coaching. **International Journal of Coaching in Organizations**, v. 4, n. 3, p. 8-26, 2006.
- SECCO, K. C. **Coaching e formação da consciência docente**. 2012. 173 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2012.
- SECCO, K. C.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A influência dos valores pessoais na escolha da carreira de coaching e o impacto na qualidade de vida no trabalho destes profissionais. XIX SEMEAD Seminários em Administração, **Anais...**, São Paulo, 2016.
- SERRA, O. L. **Um estudo sobre valor agregado em coaching e sua percepção para as partes envolvidas**. 2014. 57 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.
- SMITH, C. L. Coaching for leadership resilience: an integrated approach. **International Coaching Psychology Review**, v. 12, n. 1, p. 6-23, 2017.
- SMITH, C. L. How coaching helps leadership resilience: the leadership perspective. **International Coaching Psychology Review**, v. 10, n. 1, p. 6-19, 2015.
- SNAIDERMAN, B. **A contribuição do coaching executivo para o aprendizado individual: a percepção dos executivos**. 2010. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.
- SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING. **Benefícios do coaching**. 2014. Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/beneficios-do-coaching>> Acesso em: 7 maio 2017.

STEFAN, R. B. **Avaliação do processo coaching de carreira em Instituição do Ensino Superior**. 2015. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2015.

SZTUCINSKI, K. **The nature of executive coaching: an exploration of the executive's experience**. 2001. 266 f. Tese (Doutorado em Administração) – George Washington University, EUA, 2001.

TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools**. **New York**:Routledge Falmer, 1990.

THOMAS, C. **Bringing awe down to Earth: inspiring high performance through positive executive coaching. Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects**, 2017. Disponível em: <115.http://repository.upenn.edu/mapp_capstone/115>. Acesso em: 19 fev 2018.

THOMPSON, G.; BIRO, S. **Unleashed!: expecting greatness and other secrets to coaching for exceptional performance**. **New York**:Select Books Inc., 2007.

TORRES, C. M. R. C. **10 anos (2002-2012) de produção científica em coaching e coaching executivo: meta-análise**. 2013. 65 f, Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013. 65 f.

TUGADE, M. M.; FREDRICKSON, B. L. Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 86, n. 2, p. 320, 2004. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.86.2.320>. Acesso em: 18 fev 2018.

UNDERHILL, B. O.; MCANALLY, K.; KORIATH, J. J. **Coaching executivo para resultados: o guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais**. Osasco: Novo Século Editora, 2010.

VAN DEURZEN, E.; VAN DEURZEN-SMITH, S. Existential transformative coaching: working with images, feelings and values to revitalize the life-world. existential analysis: **Journal of the Society for Existential Analysis**, v. 29, n. 1, p. 105-122, 2018.

VECHIA, J. K. D.; MOZZATO, A. R. O constructo “liderança humanizada” na perspectiva da gestão humana de pessoas: uma reflexão teórica a partir dos escritos de Omar Aktouf. V Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, **Anais...** Florianópolis, 2015.

VIDEIRA, M. A.; CHIUZI, R. M.; FERREIRA, M. A. A. Executive coaching: uma investigação dos fatores facilitadores e dificultadores na visão dos agentes envolvidos no contexto organizacional. XVIII SEMEAD Seminários em Administração, **Anais...**, São Paulo, 2015.

VIEIRA, A. L. C. **Coaching: características do coach e benefícios do coaching para o cliente**. 2013. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos) – Instituto Politécnico do Porto, Portugal, 2013.

VIEIRA, D. A.; PALMER, S. The Coaching Skills Self-efficacy Scale (CSSES): a validation study among a portuguese sample. **The Coaching Psychologist**, v. 8, n. 1, p. 6-11, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317022492_The_Coaching_Skills_Self-Efficacy_Scale_CSSES_A_validation_study_among_a_Portuguese_sample>. Acesso em: 21 fev 2018.

VIEIRA, L. A nova ordem da resiliência. **HSM Management Update**, São Paulo. n.38, 2006.

WANG, Y.; YUAN, C.; ZHU, Y. Coaching leadership and employee voice behavior: a multilevel study. **Social Behavior And Personality**. São Paulo. Vol. 45 N. 10, p. 1655-1664, 2017.

WHITMORE, J. **Coaching para performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WITHERSPOON, R. Um começo inteligente: como esclarecer metas e papéis no Coaching. In: GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Orgs.). **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 203-227.

WOODALL, J. Corporate support for work-based management development. **Human Resource Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 18-32, 2000. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1111%2Fj.1748-8583.2000.tb00011.x>>. Acesso em: 23 fev 2018.

WUNDERLICH, M. Treinamento e desenvolvimento e coaching. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

APÊNDICES

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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

a) O senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre **AS PRÁTICAS DE COACHING EXECUTIVO NAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR: um estudo sobre as expectativas e percepções dos executivos e suas organizações**. Sob a responsabilidade da pesquisadora Doutoranda Márcia Rodrigues dos Santos Capellari, sob a orientação do Professor Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

O objetivo desta pesquisa é analisar como se apresentam as expectativas e percepções de executivos e suas organizações acerca das práticas de *coaching* executivo. Esses executivos alvos desta pesquisa são aqueles que ocupam cargos estratégicos em organizações contemporâneas.

b) PROCEDIMENTOS, LOCAL, DIA, HORA DA PESQUISA: A sua participação na pesquisa será por meio de um encontro, meio eletrônico para a realização de uma entrevista. Quanto ao dia do encontro e o horário, será de acordo com as possibilidades proposta pela instituição. Quanto à duração, está prevista em torno de 1h30min, não se prolongando além disso.

c) POSSÍVEIS DESCONFORTOS E RISCOS: esta atividade não terá nenhum desconforto ou risco à saúde, por se tratar de um momento de conversa, a entrevista. A entrevista 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 uma hora e meia para a realização do questionário. No caso de manifestação de cansaço ou indisposição a entrevista será interrompida imediatamente.

d) BENEFÍCIOS: Acreditamos que a sua participação nesse estudo traz benefícios, pois permitirá aos pesquisadores conhecer de que modo o *Coaching* pode influenciar a resiliência e a aprendizagem experiencial de executivos.

e) ESCLARECIMENTOS: O senhor(a) terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo.

f) LIBERDADE: Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e o(a) senhor(a) pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

g) SEM GASTOS E REMUNERAÇÃO: Caso tenha alguma despesa relacionada à pesquisa, você terá o direito de ser ressarcido(a) e você não receberá pagamento pela sua participação no estudo.

h) SIGILO E DA PRIVACIDADE: Os dados serão registrados no próprio formulário de pesquisa. Os dados relacionados à sua identificação não serão divulgados preservando sua identidade.

i) DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS: O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados desta pesquisa serão guardados ou enviados para a Instituição, caso desejar. 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.

j) DÚVIDAS: 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 (a) pesquisadora telefone (54) 99939781

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 (a) pesquisador (a).

Passo Fundo, _____ de _____ de 2017.

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 – Roteiro de pesquisa dos executivos

Nome: _____ Data da entrevista: _____

Cargo: _____

Tempo de experiência no cargo: _____ Tempo de empresa: _____

Nome da empresa: _____

Numero de funcionários: _____ Faturamento: _____

Responsabilidades do cargo: _____

Sexo: () masculino () feminino Idade: _____ anos

Nacionalidade: _____

Cidade onde Reside: _____ Estado: _____

Estado civil: _____ Escolaridade: _____

Número de filhos: _____

Número de subordinados: _____

Recebeu algum subsídio financeiro da empresa para a realização do processo de *coaching*? () sim () não Se sim, qual o percentual? _____ %

Já realizou (vivenciou) programas de *coaching* anteriormente? Cite a estrutura de funcionamento.

Quantas vezes realizou o processo de *coaching*?

Há quanto tempo realizou o *coaching*?

Participou de algum programa de desenvolvimento com técnicas de *coaching*?

Ele foi ofertado pela empresa ou você buscou isoladamente?

Qual o nome do programa?

1. Você realizou sessões individuais ou de grupo?
2. Quais as principais mudanças pessoais e profissionais esperadas antes de iniciar o processo?
3. Quais as principais mudanças pessoais e profissionais efetivamente você obteve após processo de *Coaching*?
4. Como percebeu, na prática, os efeitos do *coaching* em sua vida pessoal e profissional?
5. Cite as evidências de pontos fortes e fracos frente ao seu processo de mudança.
6. Em termos práticos, observou alterações de comportamento, as quais atribui à aplicação do *coaching* executivo?
7. O que motivou a busca pelo processo de *coaching*?

8. Na sua opinião, o processo de *coaching* executivo realizado deixou de lado algum aspecto ou deixou de cumprir alguma expectativa sua? Há pontos para melhoria? Cite situações de exemplo.

9. O que você destaca como pontos fortes no *coaching* executivo realizado? Relate expressões ou palavras que representem a sua impressão.

10. O que você destaca como pontos fracos no *coaching* executivo realizado? Relate expressões ou palavras que representem a sua impressão.

11. Você retornaria a um processo de *coaching* novamente? Em que situação?

12. Você recomendaria o processo a um membro de sua equipe (sim ou não e por quê)?

13. Quais ferramentas você utilizou durante o processo?

14. Como e quando você passou a se dedicar às tarefas sugeridas no processo de *coaching*?

15. Você identifica mudanças representativas, ao longo do tempo, em suas práticas ou das empresas em que trabalha/trabalhou (situe datas/marcos, natureza das mudanças etc.)? Se positivo, a que você atribui essas mudanças?

16. Há algo que gostaria de acrescentar ou perguntar?

Mais perguntas de apoio

1. Conte-me como surgiu a iniciativa de realizar o processo de *coaching*.

2. Como você percebeu os resultados das sessões?

3. Como você descreve essa experiência de *coaching* executivo?

4. Como o processo de *coaching* influenciou no seu contexto de trabalho e pessoal?

5. Como você descreveria as mudanças comportamentais após o processo?

6. Quais os aspectos positivos nessa experiência?

7. Quais os aspectos negativos?

8. De que forma influenciou o seu estilo de relacionamento interpessoal?

9. Influências do processo no seu estilo de liderança?

10. De que forma influenciou a gestão da sua vida pessoal?

11. Constituiu-se como um processo influente no seu desenvolvimento pessoal? E organizacional? De que forma?

Grata pela colaboração!

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista chefia direta

1. Nome: _____ Data da entrevista: _____
2. Cargo: _____ Tempo de experiência no cargo: _____
3. Nome da empresa: _____
4. Numero de funcionários: _____
Faturamento: _____
5. Responsabilidades do cargo: _____
6. Sexo: () masculino () feminino Idade: _____
7. Nacionalidade: _____
8. Cidade onde Reside: _____
9. Estado: _____
10. Estado civil: _____ Escolaridade: _____
11. Número de filhos: _____ Número de subordinados: _____
12. Como percebeu, na prática, que seu liderado estava em um processo de *Coaching*? Quais comportamentos você poderia citar?
13. Você recomendaria o processo a um membro de sua equipe (sim ou não e por quê)?
14. Na sua percepção, que resultados estão sendo obtidos em decorrência da busca pelo processo de *coaching*?
15. Esses resultados são compatíveis com o que a organização espera de seus gestores?
16. Em termos práticos, observou alterações de comportamento, após o mesmo buscar o processo de *coaching*?
17. Como gestor na sua opinião, o processo de *coaching* na interação com o gestor deixou de lado algum aspecto ou deixou de cumprir alguma expectativa sua? Há pontos para melhoria? Cite situações de exemplo.
18. O que você destaca como pontos fortes e fracos no *coaching* executivo realizado? Relate expressões ou palavras que representem a sua impressão.
19. Quais ferramentas você utilizou durante o processo de seu colaborador como gestor?
20. Você identifica mudanças representativas, ao longo do tempo, em suas práticas ou das empresas em que trabalha/trabalhou (situe datas/marcos, natureza das mudanças etc.)? Se positivo, a que você atribui essas mudanças?

21. Na sua opinião, o fato do gestor ter realizado um programa de *coaching* influenciou o desempenho e/ou na estratégia da organização? Pode citar alguns exemplos?

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista executivo na área de gestão de pessoas

Nome: _____ Data da entrevista: _____

Cargo: _____ Tempo de experiência no cargo: _____

Nome da empresa: _____

Numero de funcionários: _____ Faturamento: _____

Responsabilidades do cargo: _____

Sexo: () masculino () feminino Idade: _____

Nacionalidade: _____

Cidade onde Reside: _____ Estado: _____

Estado civil: _____ Escolaridade: _____

Número de filhos: _____ Número de subordinados: _____

1. Como representante da empresa (gerente de RH), quais diferenças observou em relação ao desempenho ou comportamento do executivo submetido ao *coaching* executivo?
2. Como a empresa percebeu ou que indícios foram observados em relação ao executivo submetido ao programa de *coaching*?
3. Na sua opinião, o fato do gestor ter realizado um programa de *coaching* influenciou o desempenho e/ou a estratégia dos resultados na organização? Pode citar alguns exemplos?
4. Fale um pouco sobre as mudanças comportamentais percebidas no Gestor Letieri Teixeira (pessoais e profissionais).
5. Você recomendaria o processo a um membro de sua equipe (sim ou não e por quê)?
6. Cite as evidências de pontos fortes e fracos frente ao processo de mudança dos executivos que você acompanhou.
7. Na sua percepção, que resultados estão sendo obtidos em decorrência da busca pelo processo de *coaching*?
8. Esses resultados são compatíveis com o que a organização espera de seus gestores?
9. Existe algo mais que você gostaria de acrescentar?

Obrigada!

APÊNDICE E – Esquema das questões e vínculo teórico

Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas	Categoria	Fundamento teórico
<p>Analisar de que forma se apresentam as expectativas e percepções acerca das práticas de <i>coaching</i> com base nas experiências dos executivos brasileiros e suas organizações</p>	<p>Analisar se os resultados do <i>Coaching</i> Executivo atenderam às expectativas dos executivos brasileiros e como foi a experiência nesse processo</p>	<p>1. Em termos organizacionais, você se considera uma pessoa capaz de lidar com mudanças ou prefere manter-se adaptado a situações adversas? 2. Após passar por um processo de <i>coaching</i> executivo, de que modo você mudou a forma de lidar, resistir e se recuperar frente a situações adversas na empresa? 3. O processo de <i>coaching</i> contribuiu para o seu comportamento, para transformar situações adversas em algo positivo e descobrir benefícios em experiências negativas? Descreva os principais fatores que contribuíram para a sua mudança durante o processo de <i>coaching</i>. 4. Em que aspectos o <i>coaching</i> executivo te ajudou a suportar mais os desafios, problemas e frustrações do dia a dia? 5. (ou) De que modo o <i>coaching</i> executivo contribuiu para sua capacidade de resistir aos desafios, etc?</p>	<p>Resiliência</p>	<p>Buckley (2010); Martin; Oades; Caputi (2014); Bachkirova, Arthur, Reading (2015); Smith (2015).</p>

Analisar de que forma se apresentam as expectativas e percepções acerca das práticas de <i>coaching</i> com base nas experiências dos executivos brasileiros e suas organizações	Identificar, a partir do ponto de vista da empresa, se o <i>Coaching</i> Executivo contribuiu ou não para mudança comportamental do executivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em que pontos o <i>coaching</i> executivo te ajudou ou não, e por quê? 2. De que modo o <i>coaching</i> te ajudou ou não a fazer o seu trabalho melhor? (Experiência Concreta) 3. De que modo o <i>coaching</i> te fez ou não refletir sobre o seu trabalho? (Observação Reflexiva) 4. De que modo o <i>coaching</i> executivo te permitiu ou não analisar suas atividades na empresa? (Conceituação Abstrata)? 5. De que modo o <i>Coaching</i> influenciou ou não sua forma de tomar decisões na empresa (Experiência Ativa)? 	Aprendizagem	Kolb (1984) Buckley (2010); Martin, Oades, Caputi (2014); Bachkirova ; Arthur; Reading (2015); Smith (2015).
	conhecer a opinião dos envolvidos sobre o modelo empírico do processo de <i>Coaching</i> Executivo	Cite dois pontos fracos e dois pontos fortes que você possui frente aos processos de mudanças, sejam positivos ou negativos. De que modo o Processo de <i>coaching</i> executivo pelo qual o(a) Sr(a) passou mudou sua forma de lidar e resistir aos problemas e desafios e a aprender?	Comportamento	Buckley (2010); Martin, Oades, Caputi (2014); Bachkirova , Arthur, Reading (2015); Smith (2015).
	investigar como as organizações (empresas) perceberam os funcionários (líderes) que passaram por <i>coaching</i>	Na sua visão, o <i>coaching</i> executivo deixou de lado algum aspecto ou deixou de cumprir alguma expectativa sua? Haveria pontos de melhoria?	Processo de <i>Coaching</i> Executivo Brasileiro	Buckley (2010); Martin, Oades, Caputi (2014); Bachkirova , Arthur, Reading (2015); Smith (2015).

APÊNDICE F – Construção das unidades de sentido

Analisar como se apresentam as expectativas e percepções acerca das práticas de coaching com base nas experiências dos executivos brasileiros e suas organizações.

Pergunta 1	Quais as principais mudanças pessoais e profissionais esperadas antes de iniciar o processo de <i>Coaching</i> Executivo?			
Questões	Respostas	Unidades de sentido	Un. Sentido	Categorias Iniciais Palavras-chave
Q1	<p>E1</p> <p>Foi uma <u>decisão da Empresa</u> de que as principais <u>lideranças</u> da empresa pudessem se <u>desenvolver</u> e se <u>preparar</u> para <u>novos desafios</u>... se <u>empoderar</u> para <u>encarar</u> <u>novos desafios</u>. Foi muito <u>importanteteracompanham</u> <u>entode uma coach</u> eu <u>sentia</u> <u>necessidade</u> daqueles <u>momentos</u> com ela porque me fizeram bem para eu <u>conseguir me organizar</u> em <u>diversos aspectos</u>. <u>Empoderar</u> para <u>desfios maiores</u>.</p>	<p><u>desenvolver</u> (B, AP)</p> <p><u>preparar</u> (B)</p> <p><u>novos desafios</u>(B)</p> <p><u>diversos aspectos</u> (B1)</p> <p><u>empoderar</u> (B)</p> <p><u>Empoderar</u> (B)</p> <p><u>desfios maiores</u>(B)</p> <p><u>decisão da Empresa</u> (A)</p> <p><u>lideranças</u> (A, H)</p> <p><u>encarar</u> <u>novos desafios</u> (B, RE)</p> <p><u>conseguir me organizar</u> (B, C, D)</p> <p><u>importanteteracompanha mentode um coach</u> (B1)</p> <p><u>Coach</u> (A)</p> <p><u>Momentos</u> (B)</p> <p><u>sentia</u> <u>necessidade</u> (B, G)</p>	<p>1. Papeis – <i>coach</i>, <i>coachee</i>, <i>coach</i> interno, <i>coach</i> externo, chefia imediata, RH (A)</p> <p>2. minha <i>coach</i> foi muito sensíve(A)</p> <p>3. saber quando utilizar uma ferramenta ou outra preparasse a sessão(A, A1)</p> <p>4. mentoria (A)</p> <p>5. mapa mental de cada <i>coachee</i> (A)</p> <p>6. <i>Workshop</i> (A)</p> <p>7. PDI – ponto de vida da liderança, o que eu espero, não espero (A)</p> <p>8. objetivos e metas</p> <p>9. comportamento e evidências do dia a dia (A)</p> <p>10. perguntas marcam porque nos ajudam a fazer reflexões diárias, forçam compartilhar (A)</p> <p>11. fechamento do processo (A)</p> <p>12. simplificamos o material escolhemos as ferramentas e criamos</p> <p>13. colocar na prática (A)</p> <p>14. monitoramos (A)</p> <p>15. o processo de <i>coaching</i> não é para você ouvir coisas boas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo empírico (A) • Dependências para o sucesso do processo (A) • Relacionamento entre os agentes (A) • Percepção do modelo (A) • Dependências para o sucesso do processo (A) • Motivos de início no processo (A) • Patrocinador uso do modelo (A) • Relacionamento entre os agentes (A) • Ferramentas para o desenvolvimento individual(A1) • Ferramentas para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais

			<p>apenas (A)</p> <p>16. as sessões não podem ser tortura (A)</p> <p>17. O primeiro processo, serviu para eu me abrir e me conhecer melhor (A)</p> <p>18. para fazer o programa de <i>coaching</i> o gestor precisa estar maduro (A)</p> <p>19. reconhecer os pontos que preciso melhorar e receber <i>feedbacks</i> (A)</p> <p>20. <i>feedbacks</i> 360 (A)</p> <p>21. praticar as ações (A)</p> <p>22. reuniões (A)</p> <p>23. ambiente organizacional ou pessoal (A)</p> <p>24. <i>coachee</i> escolhe 2 competências para o trabalho (A) o acompanhamento é primordial (A)</p> <p>25. aumento das expectativas = combinados entre os atocesso. (A1)</p> <p>26. autoconhecimento (A1)</p> <p>27. PDI – plano de desenvolvimento individual (A1)</p> <p>28. ferramentas para mudar alguns velhos hábitos (A1)</p> <p>29. rede de <i>networking</i> (A1)</p> <p>30. Diário De Bordo</p>	<p>esperados do executivo. (A1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento para o executivo replicar as ferramentas em seu contexto de acordo com as expectativas. (A1) • Autogestão (A1) • Autoconhecimento(A1) • Autoavaliação das competências (A1) • Avaliação psicológica vinculando ao perfil comportamental <i>assessment</i>(A1) • Para de <i>networking</i> oportunidades via relacionamentos no programa. (A1) • Materiais e conteúdos • Experienciar e vivenciar as tarefas(A1) • Explorar as tecnologias para gerar relatórios para o <i>coachee</i> e para seu líder. (A1) • Delegação(A1) • Comprometimento(A1) • Tipos de liderança • <u>Melhores práticas de gestão e liderança</u> (A1)
--	--	--	--	---

Questões	Respostas	Unidades de sentido	Un. Sentido	Categorias Iniciais Palavras chave
Q1	<p>E3 Quando eu fiz o <u>programa de desenvolvimento de líderes</u> ofertado pela empresa, eu senti a <u>necessidade de um processo mais personalizado</u>, de <u>algumas dinâmicas</u>. Eu <u>enxerguei</u> alguns <u>gaps</u>, porém quando a <u>treinadora</u> dava o <u>feedback</u> para o grupo todo eu <u>não tinha muita clareza</u>, então eu sentindo essa necessidade de um <u>feedback</u> ou um <u>programa um pouco mais personalizado</u>, eu resolvi buscar um <u>coach individual</u> para <u>explorar</u> um pouco mais esses meus <u>gapse</u> meus <u>pontos de melhoria</u> com o <u>objetivo</u> de <u>estar mais capacitado</u> a <u>atender</u> as <u>necessidades da empresa</u> referente ao cargo de <u>gestão</u>, pois eu fui justamente com esse intuito. Eu deixei bem claro para minha <u>coach</u> que eu <u>queria me preparar</u> melhor para o cargo de <u>gestão</u>, <u>me conhecer</u> melhor,</p>	<p><u>programa de desenvolvimento (A)</u> <u>necessidade</u> <u>processo</u> <u>personalizado (A e B)</u> <u>algumas dinâmicas (A, B)</u> <u>programa um pouco mais personalizado (B)</u> <u>líderes (H)</u> <u>feedback (A1)</u> <u>não tinha muita clareza (B)</u> <u>enxerguei (B1)</u> <u>objetivo (B)</u> <u>explorar (B)</u> <u>gaps (B)</u> <u>coach (A)</u> <u>pontos de melhoria (B)</u> <u>estar mais capacitado (B)</u> <u>atender as necessidades da empresa (B)</u> <u>feedback (A1, B)</u> <u>coach individual (A)</u> <u>Pessolmente (B)</u> <u>necessidades referente ao cargo de gestão (C)</u> <u>queria me preparar melhor para o cargo de gestão (B)</u> <u>atropelar algumas coisas (B)</u> <u>me conhecer melhor (B)</u> <u>esperava (B)</u> <u>entender (B)</u> <u>hábito (A)</u> <u>saber onde eu preciso evoluir (B)</u> <u>o que preciso cuidar (B)</u> <u>aspectos</u></p>		

		<p><u>comportamentais (B)</u> <u>me desenvolver e me</u> <u>conhecer melhor (B)</u> <u>buscar _____ um</u> <u>autoconhecimento</u> <u>(B)</u> <u>esperava _____ mudar</u> <u>alguns dos velhos</u> <u>hábitos(B)</u> <u>ferramentas _____ para</u> <u>mudar alguns velhos</u> <u>hábitos (A1, B)</u> <u>Ouvir melhor (B)</u> <u>Não _____ ouvia _____ as</u> <u>pessoas (H, B)</u> <u>execução de tarefas</u> <u>(H)</u></p> <p><u>parar de procrastinar</u> <u>(B)</u></p>			
--	--	---	--	--	--

Questões	Respostas	Unidades de sentido
Q1	<p>Eu tinha a <u>necessidade de mudar meu comportamento</u>, <u>procurei pelo comportamento</u> e <u>não pelo conhecimento</u>, pois <u>me sentia insegura</u>, <u>queria aprender a resolver de conflitos</u>, <u>negociar... parar de tentar resolver os problemas dos colaboradores</u>. <u>Querida ter muito mais segurança para debate</u>, pois no grupo como <u>eu não gosto de conflito</u>, pois no grupo tinham 3 diretores com personalidades muito fortes que querem ganhar as coisas no grito sabe, e eu não sou assim, sou mais diplomata eu sei o que eu quero mas eu vou pelas “beradas” eu chego igual, mas não entro no conflito... eu queria ter uma forma porque estava <u>me questionando minha forma de relacionar com os colegas</u>, parecia que <u>tudo o que eu falava eles rebatiam...</u> senti que poderia estar tendo uma relação pelo fato de eu ser nova no grupo de gestão e <u>ainda mulher...</u> além de eu estar lidando com todas as mudanças de cidade, casa, ainda tinha o sentimento de ter que <u>provar minhas competências ...</u> <u>Eu queria achar uma forma de mudar sem mexer nos meus modelos educacionais, usando meu modelo.</u></p>	<p><u>mudar meu comportamento</u> (B) <u>procurei pelo comportamento e não pelo conhecimento</u> (B) <u>modelos educacionais</u> (AP) <u>me sentia insegura</u> (B, RE) <u>aprender a resolver de conflitos, negociar</u> (B, AP) <u>negociar</u> (B) <u>parar de tentar resolver os problemas dos colaboradores</u> (B). <u>segurança para debate</u> (B, AP) <u>eu não gosto de conflito</u> (H, RE) <u>Eu queria achar uma forma de mudar</u> (B) <u>diretores com personalidades muito fortes</u> (LF) <u>ganhar as coisas no grito sabe, e eu não sou assim, sou mais diplomata eu sei o que eu quero mas eu vou pelas “beradas” eu chego igual, mas não entro no conflito</u> (H) <u>questionando minha forma de relacionar com os colegas</u> (H) <u>parecia que tudo o que eu falava eles rebatiam</u> (H) <u>ser nova no grupo de gestão ainda mulher</u> (H, LF) <u>além de eu estar lidando com todas as mudanças de cidade, casa, ainda tinha o sentimento de ter que provar minhas competências ...</u> (H - I - LF) <u>além de eu estar lidando com todas as mudanças de cidade, casa, ainda tinha o sentimento de ter que provar minhas competências ...</u> (H , D, LF)</p>

Questões	Respostas	Unidades de sentido
Q1	<p>No âmbito pessoal a <u>mudança esperada</u> era por um <u>comportamento mais sereno neutralizando as pressões do trabalho...</u> pois vivia um <u>stress desmedido</u>, tendo em vista a <u>mudança de cidade, área de atuação nova e conquista de uma atividade de função</u> em uma atividade do agronegócio da qual eu <u>não tinha conhecimento aprofundado</u>. Profissionalmente eu <u>esperava converter situações difíceis</u> no dia a dia em <u>resultados organizacionais transformando situações ruins ou difíceis em aprendizado e experiência</u>, ou seja ter o <u>desenvolvimento de maior resiliência e de competência de gestão de pessoas</u>, pois estava <u>assumindo a gestão de uma área totalmente diferente e novo</u>. O processo de <u>coaching para min foi revelador</u>. Confesso que <u>tirei um grande proveito para minha vida pessoal, resolvendo conflitos, ajustando comportamentos, reconhecendo características e passando a fazer melhor uso delas</u>. Profissionalmente o que pude verificar foi uma grande <u>melhora na resiliência</u>. Os <u>resultados vinham muito rápido</u>, foi <u>notável</u> os ajustes de <u>comportamento</u> no <u>convívio familiar</u>, também passei a ter <u>mais qualidade no ambiente profissional por trabalhar melhor nas situações que pressão</u>. Após o <u>processo de coaching</u>, estruturou o meu <u>processo de escuta</u>, eu não tinha <u>habilidade para escutar de forma isenta e sem julgamento</u>. Passei a adotar um <u>estilo de liderança mais conciliador</u>, com mais <u>estratégia</u></p>	<p><u>mudança (B)</u> <u>comportamento (B)</u> <u>serena neutralizando as pressões do trabalho (B)</u> <u>stress desmedido (RE)</u> <u>mudança de cidade (RE, E1, E)</u> <u>situações ruins ou difíceis (RE)</u> <u>área de atuação nova (B1, AP)</u> <u>transformando (RE, AP)</u> <u>aprendizado e experiência (AP, B1)</u> <u>conhecimento aprofundado (B, AP)</u> <u>diferente e novo (RE, B1)</u> <u>Profissionalmente (B1)</u> <u>melhora na resiliência (RE)</u> <u>Profissionalmente – (A, B)</u> <u>converter situações difíceis em resultados organizacionais (B, RE, AP, APO)</u> <u>mais qualidade no ambiente profissional (REO, E)</u> <u>trabalhar melhor nas situações que pressão (REO, RE, AP)</u> <u>processo de coaching (A)</u> <u>processo (A)</u> <u>escuta (B1)</u> <u>habilidade (B, B1)</u> <u>aprendizado e experiência (B, AP)</u> <u>desenvolvimento de maior resiliência (B, RE)</u> <u>competência de gestão (B)</u> <u>pessoas (A, AP)</u> <u>gestão de uma área (B)</u> <u>Revelador (A)</u> <u>Polimento (AP)</u> <u>proveito para minha vida pessoal (B)</u> <u>resolvendo conflitos (B, B1, RE)</u> <u>ajustando comportamentos (B)</u> <u>reconhecendo características passando o melhor delas (B)</u> <u>pressão (B, RE)</u> <u>escutar de forma isenta e sem julgamento (B)</u> <u>estilo de liderança mais conciliador (B)</u> <u>tomar melhores decisões (B1)</u> <u>estratégia nos relacionamentos (B)</u> <u>Os resultados vinham muito rápido (A)</u> <u>notável comportamento convívio familiar</u></p>

	<p><u>nos relacionamentos</u>. Após o processo descrevo – me da seguinte forma: Foi como passar por um <u>polimento</u>, <u>desbastando arestas</u> e se <u>encaixando melhor em todas as situações do dia a dia</u>.</p>	<p>(H, C, D) <u>mais qualidade no ambiente profissional</u> (H, B, AP, APO, C, D) <u>mais qualidade no ambiente profissional</u> (A, AP, RE, SU) polimento (A, AP) <u>desbastando arestas</u> (B, A) <u>situações do dia a dia</u> (B, A)</p>
Q1	<p>No <u>primeiro processo</u> eu <u>esperava desenvolver minha competência</u> de <u>flexibilidade</u> e <u>escuta ativa</u>. Já no <u>segundo processo</u> eu busquei <u>focar mais no processo executivo</u> para <u>resultados na organização</u> e em especial <u>aprendera fazer gestão da equipe</u> com <u>liderança</u>, <u>acompanhamento</u> e <u>mentoria</u>. Não tenho como mentir, <u>no início eu queria aprender a ter mais resultados na empresa</u> ... mas <u>ao longo do processo</u> eu fui descobrindo que não tem como ser um profissional melhor se eu não estiver de bem comigo mesmo.</p>	<p><u>primeiro processo</u> (A) <u>desenvolver competência</u> (B) <u>segundo processo</u> (A) <u>flexibilidade</u> (B, B1) <u>escuta ativa</u> (B, B1) <u>no início eu queria aprender</u> (B, A) <u>ter mais resultados na empresa</u> (B, A) <u>focar mais no processo executivo</u> (B) <u>resultados na organização</u> (B) <u>aprender</u> (B, AP) <u>fazer gestão da equipe</u> (B, AP) <u>Liderança</u> (B, B1, H) <u>acompanhamento</u> (B) <u>mentoria</u> (B, H) <u>ao longo do processo</u> (A)</p>
Q1	<p>Neste último processo, eu queria <u>aprofundar</u> minhas <u>competências</u> em <u>desenvolver Equipes de Alta Performance</u>, <u>saber ser mais assertivo na Avaliação de Desempenho</u>, <u>melhorar</u> minha <u>Comunicação Ascendente e Lateral</u>... ter <u>equipes que possam assumir a Sucessão, na gestão</u>.</p>	<p><u>Competências</u> (B) <u>Aprofundar</u> (B, AP) <u>Saber</u> (B, AP) <u>Melhorar</u> (AP) <u>desenvolver Equipes de Alta Performance</u> (B) <u>ser mais assertivo na Avaliação de Desempenho</u> (B) <u>Comunicação Ascendente e Lateral</u> (B) <u>equipes que possam assumir a Sucessão, na gestão</u> (B)</p>
Q1	<p>Esperava me desenvolver profissionalmente planejar organizar a profissão, prospectar clientes, divulgar o meu trabalho.</p>	<p><u>desenvolver</u> <u>profissionalmente</u> (B) <u>planejar</u> (B) <u>organizar</u> (B) <u>profissão</u> (B) <u>prospectar</u> <u>clientes</u> (B) <u>divulgar</u> <u>trabalho</u> (B)</p>

Questões	Respostas	Unidades de sentido
Q1	<p>na verdade assim, eu sempre busquei me <u>preparar para crescer pessoal e profissionalmente</u> .. sempre estudando e fazendo cursos... a <u>empresa me direcionou</u> e entendeu que seria importante para <u>equipe estratégica</u> e nos deu a <u>oportunidade de se desenvolver</u>. Eu já tinha esse <u>desejo de realizar o coaching</u>, agente fez direcionamento inicialmente a <u>questões pessoais</u> com <u>mudança de hábito</u>, como por exemplo <u>tirar do papel projetos</u> como <u>academia, inglês, mestrado, melhorar</u> minha <u>rede de networking, relacionar com pessoas as certase</u> tudo isso <u>alinhando</u> sempre <u>aos objetivos da empresa</u>.. o que a empresa queria mais <u>desenvolvimento, objetivos</u> que poderiam <u>desenvolver juntos</u>... sendo que no <u>início</u> foi <u>apresentado</u> ao <u>presidente</u> da <u>empresa</u> e a <u>diretora</u> de <u>gestão</u> de <u>pessoas objetivos</u> e <u>metas profissionais x pessoais</u>, onde fizemos <u>acordos de metas</u>, a <u>empresa</u> elaborou uma <u>proposta para contribuição</u>.</p>	<p><u>preparar crescer pessoal profissionalmente</u> (B) <u>empresa me direcionou</u> (E, A) <u>importante equipe estratégica</u> (E) <u>oportunidade de se desenvolver</u> (E) <u>desejo de realizar o coaching</u> (A, B) <u>crescer</u> (AP) <u>melhorar</u> (AP, B, H) <u>desenvolver</u> (AP, B) <u>estudando e fazendo cursos</u> (AP) <u>questões pessoais</u> (A, H) <u>desenvolver juntos</u> (AP, APO, B) <u>desenvolvimento</u> (APO, B) <u>mudança de hábito</u> (B, AP) <u>tirar do papel projetos</u> (A, B) <u>rede de networking</u> (A1, B) <u>relacionar com as pessoas certas</u> (B) <u>início</u> (A) <u>gestão de pessoas</u> (A) <u>empresa</u> (A) <u>objetivos</u> (B) <u>desenvolver juntos</u> (B1) <u>apresentado presidente diretora</u> (A) <u>objetivos metas</u> (A) <u>profissionais x pessoais</u> (B) <u>acordos de metas</u> (A1, B) <u>empresa</u> (A) <u>proposta para contribuição</u> (A) <u>alinhando aos objetivos da empresa</u> (A1, B) <u>desenvolvimento</u> (B)</p>
Q1	<p>Eu <u>queria desenvolver melhor</u> <u>minha comunicação, obter mais auto-confiança, ter e desenvolver competências</u> que pudessem me <u>colocar em níveis mais altos de gestão e também de liderança dentro da empresa.</u></p>	<p><u>Comunicação</u> (B) <u>desenvolver</u> (B, AP) <u>competências</u> (B1) <u>empresa</u> (A, APO) <u>níveis mais altos de gestão</u> (B, AP) <u>mais auto-confiança</u> (B) <u>liderança dentro da empresa.</u> (B, H)</p>

Questões	Respostas	Unidades de sentido
Q 1	<p>Queria <u>melhorar</u> <u>minha liderança</u> <u>com a minha equipe</u>... <u>mobilizar</u>, <u>inspirar</u>, <u>engajar o time</u>... <u>desenvolver um equipe</u> bastante junior... <u>delegação</u>... <u>fui a terceira ou quarta mulher na gestão da empresa</u>... nunca vivi o machismo e preconceito na empresa até porque a líder principal diretora e o pai acreditam nas <u>competências</u> independentes do gênero... Quando eu entrei esse caminho já estava mais aberto...</p>	<p><u>melhorar minha liderança (B, H, AP)</u> <u>equipe(B)</u> <u>melhorar (AP)</u> <u>mobilizar(B)</u> <u>fui a terceira ou quarta mulher na gestão da empresa (LF, H)</u> <u>inspirar(B)</u> <u>engajar o time (B)</u> <u>desenvolver um equipe (B)</u> <u>delegação(B, AP)</u> <u>competências(B)</u></p>

Quais as principais mudanças pessoais e profissionais **efetivamente** você obteve **após** processo de Coaching?

Questões	Respostas	Unidades de sentido
Q2	<p>Olha eu vou dar um exemplo prático tá? Há eu já vinha algum tempo sendo convidada para assumir a presidência da <u>associação comercial e industrial</u> e eu não me sentia a vontade de participar eu sempre colocava <u>algumas desculpas, ai a minha filha, trabalho, quando fui para a presidencia na acil eu tive que sair da zona de conforto e assumir uma liderança ou outro desafio para representar os empresarios da cidade dentro de uma outra entidade...com o coaching me facilitou bastante encarar o momento tive mais <u>orgnaização e segurança</u>. Minha vida profissional e pessoal esta bem organizada, tudo o que dizia de negativo está cada coisa no seu lugar ... <u>andando como deveria andar... tive que sim largar sacolinhas, mas eram sacolinhas menos relevantes.... Antes da f... trabalhei na ipiranga ... eu não posso dizer que senti preconceito como mulher, mas</u></u></p>	<p><u>Exemplo (B1)</u> <u>assumir a presidência (B1, H)</u> <u>associação comercial e industrial - SOCIEDADE (B1)</u> <u>não me sentia a vontade (B, B1)</u> <u>colocava algumas desculpas, ai a minha filha, trabalho (B)</u> <u>tive que sair da zona de conforto (B1, RE)</u> <u>assumir uma liderança (B1, H)</u> <u>desafio (B1, RE, RE)</u> <u>representar os empresarios da cidade (B1)</u> <u>outra entidade (B1)</u> <u>coaching e facilitou encarar o momento (B1)</u> <u>mais organização (B1, C, D)</u> <u>segurança (B1, RE)</u> <u>não posso dizer que senti preconceito como mulher (LF, H)</u> <u>mas senti como a filha (LF, H)</u> <u>sinto falta de reconhecimento (G, H)</u> <u>vida profissional e pessoal (B1)</u> <u>todos me receberam muito bem na associação fora da empresa familiar (B1, G, E)</u> <u>organizada (B1)</u> <u>aprender (AP)</u></p>

<p><u>senti como a filha do papi que veio pra cá.. sinto falta de reconhecimento pq na ipiranga eu tinha e faziam algumas coisas até para me sacanear, alguns queriam que eu fosse embora com o passar do tempo mostrando o resultado fui construindo reconhecimento. Na associação comercial a anos os empresarios diziam pra mim todos me receberam muito bem Na verdade eu parei quando eu senti que ele não me agregava mais tanto, durante todo o processo ele vinha me ajudando. As ferramentas que eu precisaria aprender para encarar os novos desafios eu já tenho ela, eu já me vejo resolvendo sozinha... pela capacitação que tive no coaching.</u></p> <p><u>Algumas pessoas da minha equipe deslancharam na minha equipe, viram isso como um presente e realmente queriam aquele momento, se dedicaram, fizeram e mudaram seu comportamento o que acabou resultando em oportunidades dentro da empresa</u></p> <p><u>Tem algumas pessoas que não fizeram, ou fizeram poucos encontros.</u></p> <p><u>Pessoas que fizeram e não desenvolverm pq não estavam aberta</u></p> <p><u>Fiz 6 anos de processo de coaching, 10 sessões por ano ferramentas gestão do tempo, roda da vida, uma que eu uso muito e uso o mapa mental eu criei um mapa como a FULANA vai lidar com as questões pessoais e profissional, por exemplo preciso fazer aula de dança, cuida corpo e mente, ir ao medico... na empresa o que eu preciso desenvolver nas atividades...</u></p>	<p><u>me vejo resolvendo sozinha (G)</u></p> <p><u>tudo o que dizia de negativo (B)</u></p> <p><u>Tive que sim largar sacolinhas (B1)</u></p> <p><u>eram sacolinhas menos relevantes (B1)</u></p> <p><u>capacitação (AP)</u></p> <p><u>pessoas da minha equipe deslancharam (AP)</u></p> <p><u>mostrando o resultado (B1)</u></p> <p><u>construindo (B1, AP)</u></p> <p><u>reconhecimento(B1, H)</u></p> <p><u>eu parei quando eu senti que ele não me agregava mais (A, B2)</u></p> <p><u>durante todo o processo ele vinha me ajudando (A, B1)</u></p> <p><u>uso muito (AP)</u></p> <p><u>ferramentas (A1)</u></p> <p><u>encarar os novos desafios (B1, RE)</u></p> <p><u>já me vejo (B1, H)</u></p> <p><u>queriam aquele momento (A)</u></p> <p><u>dedicaram (B1)</u></p> <p><u>Pessoas que fizeram e não se desenvolveram (C, D, B2)</u></p> <p><u>não estavam abertas p aprender (D, B2, AP)</u></p> <p><u>mudaram seu comportamento (C,D)</u></p> <p><u>resultando em oportunidades (B1, K)</u></p> <p><u>empresa (A)</u></p> <p><u>6 anos de processo de coaching (A)</u></p> <p><u>10 sessões por ano (A)</u></p> <p><u>ferramentas (A1)</u></p> <p><u>gestão do tempo (A1)</u></p> <p><u>roda da vida (A1)</u></p> <p><u>mapa mental (A1)</u></p> <p><u>criei um mapa (A1)</u></p> <p><u>questões pessoais e profissionais (A1)</u></p> <p><u>resolvendo sozinha (B1)</u></p> <p><u>precisaria aprender (B)</u></p> <p><u>capacitação (B1, AP)</u></p> <p><u>coaching (A)</u></p> <p><u>deslancharam (C, D)</u></p> <p><u>viram como um presente (A, B1, C, D)</u></p>
--	---

Questões	Respostas	Unidades de sentido
Q2	<p><u>Vejo o objetivo foi atingido e tive que lutar contra minhas crenças, pois no início queria me recolocar no mercado e não mexer nas minhas coisas pessoais rsrsrsrsrs... mas acabei me entregando e tive uma superação... doeu muito esse crescimento.. hoje vejo que venci, mas preciso ir para um outro patamar... focar mais na carreira nesse momento... no processo de coaching executivo, tive um momento de alinhamento com a empresa sobre as metas profissionais da minha carreira como gestora e de momentos para minhas saídas para realizar o processo de coaching executivo, onde trabalharia as questões de crescimento no setor onde estou realizando a gestão. Porém alguns dos combinados não foram cumpridos e me senti novamente frustrada pois me senti engolida pelo dia a dia da empresa. O processo de Coaching atendeu minhas expectativas por completo, pois o processo todo embora não ter sido fácil, pois eu tinha feito um processo que também não me ajudou eu tive uma experiência negativa.. como eu estudei muito sobre o que eu precisava se era o coaching ou a psicoterapia eu tive bem claro o q eu queria... em duas 3 sessões eu consegui voltar ao mercado como gestora, me colocando como uma profissional, me comunicando melhor, em 3 ou 4 sessões eu já estava dirigindo uma equipe e contribuindo com o desenvolvimento deles, quando eu saía das sessões eu conseguia dar conta de muita coisa, fazia gestão do meu tempo com mais assertividade ... porém</u></p>	<p><u>objetivo foi atingido (B1)</u> <u>lutar contra minhas crenças(B)</u> <u>queria me recolocar no mercado (B)</u> <u>não mexer nas minhas coisas pessoais (B)</u> <u>objetivo foi atingido (B1)</u> <u>doeu muito esse crescimento (RE, AP)</u> <u>acabei me entregando (B1)</u> <u>tive uma superação(B1)</u> <u>venci (B1)</u> <u>realizar (B1)</u> <u>gestora (B)</u> <u>me senti engolida (E)</u> <u>dia a dia da empresa (E)</u> <u>frustrada (E, RE)</u> <u>preciso ir para um outro patamar (B)</u> <u>focar mais na carreira (A, B)</u> <u>processo (A)</u> <u>coaching executivo(A)</u> <u>atendeu minhas expectativas (B1)</u> <u>momento de alinhamento com a empresa (A)</u> <u>metas profissionais da minha carreira(A, B, B1)</u> <u>como gestora(A)</u> <u>processo de coaching executivo(A, B1)</u> <u>crescimento(B1)</u> <u>não ter sido fácil(B1, RE)</u> <u>contribuindo com o desenvolvimento (C, D,AP)</u> <u>gestão(A)</u> <u>combinados (A1)</u> <u>empresa(A)</u> <u>processo de coaching (A)</u> <u>processo (A)</u> <u>experiência negativa (A, B2)</u> <u>estudei muito sobre o que eu precisava (A, AP)</u> <u>coaching (A)</u> <u>psicoterapia (A)</u> <u>em duas 3 sessões eu consegui voltar ao mercado(B1)</u> <u>gestora(A)</u> <u>profissional(A, B)</u> <u>forma de fazer (AP, B1)</u> <u>aprendi a não levar mais trabalhos para casa (AP, B1)</u> <u>3 ou 4 sessões(A)</u> <u>saía das sessões eu conseguia dar conta</u></p>

	<p><u>quando a empresa começou a marcar reuniões, viagens e demais atividades nos dias e horários que eu teria as sessões, eu precisava remarcar, remarcar e remarcar ... isso dificultou a volta em um novo processo para atender novos objetivos... mas agora eu vou voltar independente das interferências da empresa. Percebi através da ferramenta de feedback que de fato consegui melhorar meu comportamento e posicionamento como líder, defendendo a equipe, por exemplo na empresa os funcionarios da minha equipe receberam um assessment para responder, eu percebi que eles estavam em dúvidas, pois foi falado apenas na convenção da empresa, logo, percebi que tive que fazer mais pontos e a importância do RH estar alinhado com os gestores ... o rh deveria ser suporte e ser forte em comunicação interna.</u></p> <p><u>Na minha vida pessoal, aprendi a não levar mais trabalhos para casa em excesso, melhorei a forma de fazer gestão do tempo, inclusive aprendi a dizer não, aprendi a colocar em prática as coisas que defini no meu PDI – plano de desenvolvimento individual.</u></p>	<p><u>de muita coisa(A, b1)</u> <u>gestão do meu tempo com mais assertividade(A, , B, B1, D)</u> <u>sessões (A)</u> <u>colocar em prática (B1)</u> <u>remarcar, remarcar e remarcar(A, RH, D)</u> <u>processo (A)</u> <u>novos objetivos(A, B, B1, C, D)</u> <u>comportamento (B1,C, D)</u> <u>posicionamento (B1, C, D)</u> <u>líder (B1, D, H)</u> <u>defendendo a equipe (B1,C, D, H)</u> <u>melhorei (B1, H)</u> <u>ferramenta de feedback(A1, D)</u> <u>assessment(A1, D)</u> <u>importância do RH estar alinhado(A, D, B2)</u> <u>gestores(A, D)</u> <u>rh deveria ser suporte e ser forte em comunicação interna(A, D, B2)</u> <u>vida pessoal (A, B)</u> <u>gestão do tempo(A1, B1, D)</u> <u>aprendi a dizer não (B1, AP)</u> <u>PDI – plano de desenvolvimento individual (A1, D)</u></p>
--	---	--

Questões	Respostas	Unidades de sentido
Q2		<p><u>decidi engravidar (B1)</u> <u>acredito (G)</u> <u>minha vida mudou totalmente(B1, G)</u> <u>experiência (B1, C, D, AP)</u> <u>experimenta de coração aberto (G, A)</u> <u>aprendi a colocar em prática as ferramentas (B1)</u> <u>gestão da minha casa (B1)</u> <u>delegar (B1)</u> <u>experimentando (B1)</u> <u>aplicar ferramentas do coach executivo na gestão da casa (B1)</u> <u>delegava (B1)</u> <u>executada (B1)</u> <u>profissionalmente (B1)</u> <u>ganhei empoderamento (B1)</u> <u>autoconhecimento (B1)</u> <u>parceria (B1)</u> <u>conhecimentos da gestão da empresa colocados em casa (B1, AP)</u> <u>priorizar atividades que possuem resultados (B1, AP)</u> <u>potencializando (B1)</u> <u>pontos fortes (B1)</u> <u>Ferramentas (A)</u> <u>processo de Coaching (A)</u> <u>experimenta de coração aberto (A)</u> <u>ferramentas (A)</u> <u>resultados pessoais e profissionais (A)</u> <u>desafio (A)</u> <u>gestão (A, K1)</u> <u>administraravidaprofissionalepessoal (A)</u> <u>buscar uma ajuda da minha Coach(A)</u> <u>pago por mim e não pela empresa (A, J)</u> <u>para que eu pudesse encarar esse novo cenário (A)</u> <u>colocar em prática as ferramentas do coaching na</u> <u>gestão da minha casa (A)</u></p>

Na sua opinião, o processo de *coaching* executivo realizado deixou de lado algum aspecto ou deixou de cumprir alguma expectativa sua? Há pontos para melhoria? Cite situações de exemplo.

<p>Na verdade eu <u>parei quando eu senti que ele não me agregava</u> mais tanto, durante todo o processo ele vinha me <u>ajudando</u> fiz por 6 anos. As ferramentas que eu precisaria aprender para <u>encarar os novos desafios</u> eu já tenho ela, eu já me vejo <u>resolvendo</u> sozinha... pela <u>capacitação</u> que tive no coaching.</p> <p>Algumas pessoas da <u>minha equipe</u> <u>deslançaram</u> na minha equipe, <u>viram isso como um presente</u> e realmente queriam aquele momento, <u>se dedicaram, fizeram e mudaram</u> seu <u>comportamento</u> o que acabou <u>resultando em oportunidades</u> dentro da empresa</p> <p>Fiz 6 anos de <u>processo de coaching</u>, <u>10 sessões</u> por ano <u>ferramentas</u> <u>gestão do tempo</u>, <u>roda da vida</u>, uma que eu uso muito e uso o <u>mapa mental</u> eu <u>criei um mapa</u> como a FULANA vai lidar com as <u>questões pessoais e profissionais</u>, por <u>exemplo</u> preciso fazer aula de dança, cuida corpo e mente, ir ao medico... na empresa o que eu preciso desenvolver nas atividades</p> <p>....</p>	<p><u>Ajudando</u> (B1) <u>parei quando eu senti que ele não me agregava</u> (B2) <u>encarar os novos desafios</u> (B1) <u>resolvendo</u> (B1) <u>capacitação</u> (B1, AP) <u>deslançaram</u> (B1, AP) <u>minha equipe</u> (B1) <u>viram isso como um presente</u> (B1, J, APO, E) <u>mudaram</u> (B1) <u>se dedicaram, fizeram mudanças</u> (AP, D, C) <u>oportunidades dentro da empresa</u> (D, APO) <u>comportamento</u> (B1) <u>resultando em oportunidades</u> (B1) <u>questões pessoais e profissionais</u> (B1) <u>gestão do tempo</u> (A1) <u>criei um mapa</u> (A1, AP) <u>roda da vida</u> (A1) <u>mapa mental</u> (A1) <u>Fiz 6 anos</u> (A) <u>processo de coaching</u> (A) <u>10 sessões</u> (A) <u>ferramentas</u> (A1) <u>exemplo</u> (B1) <u>foco</u> (B1) <u>passsei a ser melhor vista como líder na cidade e na empresa</u> (B1, E1) <u>também percebi que tenho aumento nos custos pessoais, por ter mudado minha imagem</u> (B1, J)</p>
--	--

		<u>vida social ativa (B1, D, J)</u> <u>relação familiar (B1)</u> <u>empoderamento</u> <u>feminino na gestão (B1, C, D, LF)</u>
	<p>Acredito que <u>ensinar no processo</u> como <u>reaplicar as ferramentas</u> nas <u>equipes</u>, <u>preparar o líder</u> para <u>saber fazer as perguntas</u> na equipe que coordena.</p>	<u>processo(A)</u> <u>ensinar no processo como reaplicar (AP, A)</u> <u>reaplicar(A, B, AP)</u> <u>saber fazer as perguntas (AP)</u> <u>ferramentas(A, A1)</u> <u>equipes(A)</u> <u>preparar o líder(A, H, D)</u> <u>fazer as perguntas(A, A1, H, D)</u>
8	<p><u>Senti faltano processo de Coaching</u> de ter <u>algum momento</u> onde eu pudesse <u>realizar simulações</u>, ter <u>alguns momentos em grupo com outros gestores</u> para <u>trocar experiencias</u>, <u>senti falta de maior cobrança por parte do coach</u>, pois <u>se eu não realizasse a tarefa não seria cobrado...</u> as vezes queria <u>ser lembrado das tarefas...</u> queria <u>saber q eu tinha alguém ali do meu lado ... sei la ...</u></p> <p><u>No início eu levava os problemas que eu precisava resolver</u>, meu <u>Coach sempre trabalhava com as situações que eu levava...</u> porém minha <u>expectativaem detrimento de sua experiência como profissional e de</u></p>	<u>Senti falta (A, G)</u> <u>processo de Coaching (A)</u> <u>trocar experiencias (B)</u> <u>senti falta de maior cobrança (G, A, B2)</u> <u>realizar simulaçõe (A, B2)</u> <u>cobrança (B, B2)</u> <u>saber q eu tinha alguém ali do meu lado (B2)</u>

<p><u>conhecer varias estratégias da empresa era que ele me desafiasse com situações diferentes, até mesmo me ajudando a procurar mais soluções com suas sugestões e experiências.</u> Uma das coisas que mais me chamaram a atenção no processo de Coaching foi a <u>relação de confiança desenvolvida com meu coach</u>, pois eu sabia que a <u>evolução do processo de Coaching era replicada ao RH e ao seu gestor.</u></p> <p><u>Não vejo pontos de melhoria específicos no processo de Coaching que eu fiz, me doeí dentro do foco especificado e aproveitei todas as experiências durante o processo.</u> Como não conhecia, foi meu primeiro processo não vejo como opinar, mas com certeza no próximo que eu for realizar buscarei foco e continuidade no meu desenvolvimento e alinhamento entre meus valores pessoais e profissionais. Vejo o processo de coaching rico em conteúdos apresentados, atualizados, com métodos práticos, senioridade, utilizo expressões que podem representar melhor minha experiência: <u>Efetividade, execução e praticidade.</u> Um ponto fraco que percebi é que as vezes quando a atividade exigia o encontro com outras pessoas ou em grupo há uma dificuldade maior pela dispersão que pode ocorrer no grupo.</p> <p><u>o processo teve baixa capacidade de utilizar as técnicas do coaching para refinar a estratégia para conseguir implantar no ambiente de trabalho de forma mais forte.... as propostas de mudanças de comportamento, principalmente quanto se está inserido em um ambiente profissional com muita resistência a mudança e com percepção muito cética às novas tendências do mercado, tanto para o escopo de gestão como para modelos táticos e operacionais.</u> Palavras que eu descreveria para representar esse momento: <u>Frustração, decepção, derrota,</u> “a vontade não virou o querer, foi somente vontade”.</p> <p>Já em um segundo processo, tive mais consciência de si e meu papel nos mais diversos cenários do cotidiano. <u>Aprender a ter posicionamento claro nas mais diversas situações, não só no ambiente profissional, mas também como um indivíduo inserido numa sociedade.</u> Expressões que representam a minha impressão: <u>Posicionamento, resiliência, decisão, desenvolver.</u></p> <p><u>Sempre existem melhorias, pois mesmo que seja um processo com uma certa sequencia, sempre é preciso ajustar as ferramentas de acordo com cada situação levada para a sessão... o programa internamente esta se estruturando constantemente.. quando agente conhece o processo, por ter feito uma formação em</u></p>	<p><u>ser lembrado das tarefas (H, A1, B2)</u> <u>lembrado das tarefas (A1)</u> <u>alguns momentos em grupo com outros gestores (A)</u> <u>falta de maior cobrança por parte do coach (A)</u> <u>se eu não realizasse a tarefa não seria cobrado (A)</u> <u>precisava resolver (B)</u> <u>Coach sempre trabalhava com as situações que eu levava (B1, A)</u> <u>Expectativa (B)</u> <u>desafiasse com situações diferentes (B, B2)</u> <u>No início (A)</u> <u>Problemas (A, D, RE) em detrimento de sua experiência (A, B)</u> <u>conhecer varias estratégias da empresa (A, B)</u> <u>ele me desafiasse (A, B, AP)</u> <u>situações diferentes (A, B, B1, C, D)</u> <u>me ajudando a procurar mais soluções com suas sugestões e experiências (A, B)</u> <u>processo de Coaching (A)</u> <u>experiências (B1)</u> <u>me doeí (B1, H)</u> <u>aproveitei todas as experiências (AP)</u> <u>relação de confiança desenvolvida com meu coach (A, B1)</u> <u>desenvolvimento (B1)</u> <u>rico em conteúdos (A, AP)</u></p>
--	--

<p><u>coaching, agente se torna mais critico.. faz parte da curva de maturidade e aprendizado. a cobrança, os prazos, as metas... isso deve ir evoluindo naturalmente... se ficar na mesma batida vai perdendo valor. sempre foi vindo como melhorar os resultados... o grau de exigência para o processo natural... não posso citar nada que foi ruim pq todo foi para meu crescimento. Durante meu processo não percebi pontos fracos, só acho que tem que garantir o processo de evolução natural do processo de coaching e mudar de coach de tempo em tempo, observando a experiência do coach de acordo com o que se pretende aprender, reforçar o contato com pessoas diferentes, isso não quer dizer que o primeiro foi ruim mas o próximo que pretendo fazer por exemplo é focar mais ainda nos objetivos de carreira, dessa forma acredito que preciso ter coach de negócios....</u></p> <p><u>Na minha opinião poderia ter sido mais focado, com um cronograma mais fixo, com atividades e avaliações rotineiras durante o período. No processo ter mais disciplina em relação a atividades e prazos.</u></p>	<p><u>valores pessoais e profissionais (RE, REO)</u></p> <p><u>alinhamento(B1)</u></p> <p><u>experiencia (B1, AP)</u></p> <p><u>valores pessoais (B1)</u></p> <p><u>valores</u></p> <p><u>profissionais(B1)</u></p> <p><u>Efetividade (B1)</u></p> <p><u>execução(B1)</u></p> <p><u>praticidade(B1)</u></p> <p><u>mais forte (B1)</u></p> <p><u>mudanças (B1)</u></p> <p><u>ambiente profissional (B1)</u></p> <p><u>comportamento (B1)</u></p> <p><u>resistência a mudança (H, G, C, D)</u></p> <p><u>resistência a mudança (B)</u></p> <p><u>muito cética (C, D, H)</u></p> <p><u>novas tendências do mercado (B)</u></p> <p><u>escopo de gestão como para modelos táticos e operacionais (A)</u></p> <p><u>percepção (B1, H, G)</u></p> <p><u>Frustração (B2, H, G)</u></p> <p><u>Decepção (B2, H, G)</u></p> <p><u>Derrota (B2, H, G)</u></p> <p><u>Aprender a ter posicionamento claro (AP, B1)</u></p> <p><u>evolução do processo de Coaching era replicada ao RH e ao seu gestor (A)</u></p> <p><u>diversas situações (APO)</u></p> <p><u>sociedade (AP, APO)</u></p> <p><u>Não vejo pontos de melhoria específicos no processo de Coaching que eu fiz (A)</u></p> <p><u>experiências durante o processo (A)</u></p> <p><u>Como não conhecia (A)</u></p>
---	---

	<p><u>posicionamento claro (B1, G)</u> <u>ambiente profissional (B1)</u> <u>Posicionamento(B1),</u> <u>resiliência(B1, RE),</u> <u>decisão(B1, D, C),</u> <u>desenvolver (B1, C,</u> <u>AP)</u> <u>maturidade (AP, H)</u> <u>foi meu primeiro</u> <u>processo (A, AP)</u> <u>como um indivíduo</u> <u>(B1)</u> <u>aprendizado (B1, AP)</u> <u>cobrança (RE, AP)</u> <u>Prazos (RE, B1, AP)</u> <u>Metas (AP, A1)</u> <u>meu crescimento (G,</u> <u>AP, A)</u> <u>nada que foi ruim (B1,</u> <u>C, A)</u> <u>grau de exigência (AP,</u> <u>APO)</u> <u>processo natural (G)</u> <u>próximo que eu for</u> <u>realizar buscarei foco</u> <u>e continuidade (A)</u> <u>curva de maturidade</u> <u>(B1)</u> <u>evoluindo</u> <u>naturalmente (B1)</u> <u>desenvolvimento e</u> <u>alinhamento entre</u> <u>meus valores pessoais</u> <u>e profissionais (A)</u> <u>acredito que preciso</u> <u>(G, A)</u> <u>processo de coaching</u> <u>rico em conteúdos (A)</u> <u>atualizados, com</u> <u>métodos práticos,</u> <u>senioridade (A)</u> <u>reforçar o contato com</u> <u>pessoas (B1)</u> <u>objetivos de carreira</u> <u>(B1)</u> <u>Um ponto fraco (A)</u> <u>quando a atividade</u> <u>exigia o encontro com</u></p>
--	--

		<p><u>outras pessoas ou em grupo (A)</u> <u>quando a atividade exigia o encontro com outras pessoas ou em grupo (A)</u></p> <p><u>meu primeiro processo (A)</u> <u>baixa capacidade (A)</u> <u>técnicas do coaching (A)</u> <u>refinar a estratégia para conseguir implantar no ambiente de trabalho (A)</u> <u>segundo processo, tive mais consciência de si e meu papel nos mais diversos cenários do cotidiano (A)</u> <u>Sempre existem melhorias(A)</u> <u>processo com uma certa sequencia(A)</u> <u>é preciso ajustar as ferramentas de acordo com cada situação levada para a sessão(A)</u> <u>o programa internamente esta se estruturando constantemente (A)</u> <u>quando agente conhece o processo (A, B1, RH)</u> <u>ter feito uma formação em coaching (A, RH)</u> <u>agente se torna mais critico (A, RH)</u> <u>faz parte da curva de maturidade (A, D)</u> <u>se ficar na mesma batida vai perdendo valor (RH)</u> <u>melhorar os resultados(B1, D, RH)</u> <u>Durante meu processo não percebi pontos</u></p>
--	--	---

		<p><u>fracos(A)</u> <u>só acho que tem que garantir o processo de evolução natural do processo de coaching e mudar de coach de tempo em tempo(A, B1, C, B2)</u> <u>observando a experiência do coach de acordo com o que se pretende aprender(A, AP)</u> <u>isso não quer dizer que o primeiro foi ruim(A)</u> <u>próximo que pretendo fazer por exemplo é focar mais ainda nos objetivos de carreira (C)</u> <u>coach de negócios (A, B1)</u> <u>poderia ter sido mais focado (A, C)</u> <u>cronograma mais fixo(A, B, RH, C)</u> <u>atividades e avaliações rotineiras durante o período (A, B1, C)</u> <u>ter mais disciplina em relação a atividades e prazos (A, B1, C)</u></p>
3	<p><u>Não mudaria nada, porque a empresa oferece a oportunidade e cabe a pessoa saber aproveitar ou não, pois eu pretendo atingir cargos maiores de gestão e para isso sei que preciso estar sempre atualizado e melhor preparado... talvez comunicar melhor aos líderes sobre o que é coaching executivo e o que não é para que as pessoas possam entrar no processo mais despidas e ganhar tempo, aproveitando mais as ferramentas e oportunidades que surgem no programa.</u> <u>Acho que coaching não termina na última sessão... você pode encerrar as sessões mas o que você vai fazer para manter e dar continuidade a esse comportamento de forma evolutiva?</u></p>	<p><u>Não mudaria nada (A, B1)</u> <u>Oportunidade (B1)</u> <u>empresa oferece (A,)</u> <u>aproveitar ou não (B1)</u> <u>atualizado (B)</u> <u>comunicar melhor aos líderes sobre o que é coaching executivo e o que não é (A, B, C, D)</u> <u>pessoas possam entrar no processo mais despidas e ganhar tempo (A)</u> <u>vai fazer para manter (G, H, K1)</u></p>

		<p><u>atingir cargos maiores de gestão (B)</u> <u>preparado (B, B1)</u> <u>aproveitando mais as ferramentas e oportunidades que surgem no programa(A, A1)</u> <u>ganhar tempo (B)</u> <u>O coaching não termina na última sessão (A)</u> <u>manter e dar continuidade a esse comportamento de forma evolutiva (A)</u></p>
3	<p>Olha <u>sugestão de melhoria eu não identifiquei</u> porque eu <u>acredito</u> que <u>minha coach</u> foi muito sensível para <u>saber quando utilizar uma ferramenta ou outra...</u> embora ela <u>preparasse a sessão</u> muitas vezes eu chegava na <u>sessão com uma demanda mais emergente do meu dia, do meu momento e da equipe</u> ai ela sabia o que utilizar de acordo com minha <u>necessidade ... situacional ...e claro eu tenho uma única experiência</u> com uma única coach. <u>Após as 10 ou 12 sessões</u> são entregues <u>relatórios</u> aos <u>gestores principais</u> desse <u>coachee, com relatos subjetivos...</u> o que vejo que <u>pode ser útil é realizar um link com os indicadores estratégicos</u> uma vez que o <u>foco comportamental</u> pode estar diretamente ligado a <u>esses resultados</u> como <u>percebemos ao longo dos anos. Quem faz o relatório é o próprio coachee,</u> quais <u>descrevendo</u> quais foram os <u>ganhos no processo de coaching ... ele apresenta na sessão de fechamento e depois compartilha apenas com o gestor do coachee e eu sou apenas copiada para acompanhar.</u></p>	<p><u>sugestão de melhoria eu não identifiquei (B1)</u> <u>acredito (B1)</u> <u>minha coach foi muito sensível(A, B1)</u> <u>saber quando utilizar uma ferramenta ou outra preparasse a sessão(A, A1, B1)</u> <u>sessão com uma demanda mais emergente do meu dia(A)</u> <u>experiência (B1)</u> <u>do meu momento e da equipe(A)</u> <u>ela sabia o que utilizar de acordo com minha necessidade(A, A1, B1)</u> <u>indicadores estratégicos (A, RH, D)</u> <u>situacional(A, D)</u> <u>Após as 10 ou 12 sessões(A)</u> <u>são entregues relatórios(A, RH, D)</u> <u>coachee(A)</u> <u>com relatos subjetivos(A1)</u> <u>pode ser útil é realizar</u></p>

		<p><u>um link com os indicadores estratégicos(A, D) o foco comportamental pode estar diretamente ligado a esses resultados como percebemos ao longo dos anos (A, B1, C, D) Quem faz o relatório é o próprio coachee (A1) descrevendo quais foram os ganhos no processo de coaching (A1) apresenta na sessão de fechamento(A, A1) depois compartilha apenas com o gestor do coachee (A) RH apenas copiada para acompanhar(A,RH)</u></p>
<p>Você identifica mudanças representativas, ao longo do tempo, em suas práticas ou das empresas em que trabalha/trabalhou (situe datas/marcos, natureza das mudanças etc.)? Se positivo, a que você atribui essas mudanças?</p>		
15	<p><u>As mudanças são muito evidentes, como aprendi com as perguntas do meu coach, passei a aderir o departamento do meucoach nas minhas reuniões de equipe, gerando aprendizagem com temas comportamentais e de conhecimentos técnicos necessários para o alcance dos resultados. A empresa passou a aderir um termo de Coach Interno, onde o mesmo atua como um orientador, mentor ... cada gestor é responsável por mais 5 gestores, esse processo é por sorteio, possibilitando ao coach interno rejeitar um Coachee caso tenha alguma restrição. O papel do coach interno nesse caso, é atuar como o interesse da empresa treinando competências para resultados da organização, não trabalha-se contextos comportamentais individuais e sim organizacionais.</u> <u>Percebi que no decorrer do dia a dia, algumas metas foram cumpridas após o tempo estabelecido, mas isto foi devido eu ter colocado outras prioridades antes necessárias ao negócio e mercado.</u> <u>A partir da experiência que tive no coaching, tive o desejo de compartilhar com a minha equipe que</u></p>	<p><u>Mudanças (C, D) muito evidentes (B1, D) aprendi com as perguntas (B1) gerando aprendizagem com temas comportamentais (AP, C, D, B1) conhecimentos técnicos (AP, APO) reuniões de equipe (B1, AP) empresa passou a aderir (E) aderir o departamento (B1, C,) perguntas do meu coach (A, A1, B1) reuniões (A1) comportamento do</u></p>

<p>também <u>ensinaram seus colegas a praticar o relacionamento mais saudável, feedback verdadeiro e sem medo baseado em evidências, exercitaram não julgamento e buscar o alinhamento de todos os objetivos pessoais culminarem com os profissionais e da organização.</u></p> <p>colocando em termos práticos, após termos <u>dois anos abaixo da nossa média histórica de resultados (2016 e 2017), onde os ganhos foram inferiores aos passados, especialmente no segundo semestre de 2017, emergimos em um trabalho de coaching focado para melhorar nossos resultados</u> que teve duas frentes: <u>coaching individual e para a diretoria, e com o programa de liderança. Aplicando na prática o que foi tratado nessas atividades, dentro da perspectiva do plano de negócios 2018 da franquia, conseguimos neste 1º trimestre resultados de vendas, prestação de serviços, e ebitda da franquia bem positivos.</u></p> <p>Particularmente entendo que boa parte dos <u>resultados alcançados advém das decisões que tomamos através do desenvolvimento permitido pelas das atividades de coaching que fizemos.</u></p> <p><u>organização do tempo</u> – fez um <u>bsc particular</u> fatiou a <u>roda da vida</u> e criou as <u>perspectivas no bsc, gerou as ações e colocou os prazos</u> ex. uma coisa pessoal fazer o mestrado ate final de 2015, fui la <u>cravei a data</u> escrevi o como e fui atras...coloquei dentro da minha vida</p> <p><u>ações pessoais e profissionais</u> ex. <u>diminuir a rotatividade</u> <u>resiliência na vida pessoal ou profissional</u> <u>resiliência e perseverança</u> andam juntas sempre constancia de <u>propósito</u>. não pode deixar que uma chuva no dia errado faça com que eu desista ...</p> <p>especializar exemplo : <u>buscar conhecimento e procurar o melhor possível no tempo q tenho com o recuso que tenho, não adianta querer o otimo e não fazer o bom. separar o importante do urgente. minha resiliencia foi parar de desistir no primeiro resultado ruim...</u></p> <p>na minha <u>carreira</u>, tinha um <u>projeto sobre energia eletrica</u>, entramos no mercado livre... saimos de uma conta de 300mil para uma conta de 500 mil... <u>economizamos mais de 1milhao de reais desde 2014...</u> isso mostra que <u>não desisti no primeiro resultado negativo, buscar muito conhecimento e assumir esse conhecimento. entre as 3 maiores contas da industria.</u> Percebi que no ambiente de trabalho houve mais <u>franqueza em realizar avaliações e feedbacks</u>, os <u>colegas gestores e cola boradores incentivam a buscar</u></p>	<p><u>meucoach(A)</u> <u>comportamentais(A, B, C)</u> <u>e conhecimentos tecnicos(B, B1)</u> <u>alcance dos resultados(B)</u> <u>empresa(A)</u> <u>Coach Interno(A)</u> <u>onde o mesmo atua como um orientador mentor(A, D)</u> <u>decorrer do dia a dia (B1, C, D)</u> <u>metas foram cumpridas (B1, D)</u> <u>tempo(B)</u> <u>prioridades (B)</u> <u>Percebi (D)</u> <u>desejo de compartilhar (B1, APO, AP)</u> <u>Decorrer (D)</u> <u>ensinaram seus colegas (AP, APO, E)</u> <u>experiência (B1)</u> <u>sem medo (RE, E)</u> <u>compartilhar (B1)</u> <u>relacionamento mais saudável (B)</u> <u>feedback verdadeiro (B, B1, D)</u> <u>culminarem com os profissionais e da organização (E, APO)</u> <u>sem medo (B, D)</u> <u>evidências (B)</u> <u>dois anos abaixo da nossa média histórica (B, K, B1)</u></p> <p><u>exercitaram não julgamento (B, C)</u> <u>buscar o alinhamento (B, B1, D)</u> <u>objetivos pessoais culminarem com os profissionais e da organização (B, D)</u> <u>conseguimos (REO, APO, K)</u></p>
--	---

<p><u>mais alternativas para resolução de problemas, passaram a valorizar mais as pessoas, o ser antes do ter e isso consequentemente impactou no aumento do faturamento e no aumento de contratações.</u></p> <p><u>Percebi que obtive maior organização no meu trabalho, mais foco, mais assertividade, segurança, me sinto mais realizado profissionalmente o que me faz realizar as tarefas de forma mais livre, leve e feliz. Sinto que minhas reuniões são mais produtivas e focadas, pois a melhora da comunicação e da gestão do tempo acabam eliminando ruídos que eram muito comuns.</u></p> <p><u>Nas minhas práticas houve muita mudança de comportamento pessoal e profissional, isso fez com que eu pudesse ter mais coragem e me expusesse mais no grande grupo.</u></p>	<p><u>ensinaram seus colegas (D)</u></p> <p><u>resultados de vendas (B1, D),</u></p> <p><u>melhora na prestação de serviços (B1, D),</u></p> <p><u>ebitda da franquia bem positivos (B1, D)</u></p> <p><u>resultados alcançados advém das decisões (B1, D)</u></p> <p><u>através do desenvolvimento (B1, D)</u></p> <p><u>cada gestor é responsável por mais 5 gestores esse processo (A)</u></p> <p><u>é por sorteio (A)</u></p> <p><u>Boa parte dos resultados vieram do coaching (B1, K)</u></p> <p><u>possibilitando ao coach internorejeitar um Coachee (A)</u></p> <p><u>organização do tempo (B1, D)</u></p> <p><u>gerou as ações (B1, D)</u></p> <p><u>assumi meus sonhos (B1)</u></p> <p><u>dominei a rotatividade (B1, D, RH)</u></p> <p><u>Opapel do coach interno (A, RH)</u></p> <p><u>atuar com os interesses da empresa (A, B1, D)</u></p> <p><u>treinando competências para resultados da organização (A)</u></p> <p><u>resiliência (B1, RE)</u></p> <p><u>não trabalha-se contextos comportamentais individuais e sim organizacionais (A, C, D)</u></p> <p><u>diminuir a rotatividade (B, B1, I)</u></p> <p><u>negócio e mercado (A,</u></p>
---	---

		<p><u>D)</u> <u>vida pessoal ou</u> <u>profissional (A, A1, I,</u> <u>RE, REO)</u> <u>resiliência (B1, RE, C,</u> <u>D)</u> <u>perseverança (B1,</u> <u>RE, D)</u> <u>resiliencia (B1, RE, C,</u> <u>D)</u> <u>desistir no primeiro</u> <u>resultado ruim (RE, D)</u> <u>propósito (B)</u> <u>saimos de uma conta</u> <u>de 300mil para uma</u> <u>conta de 500 mil (RE)</u> <u>buscar conhecimento</u> <u>(AP, H)</u> <u>procurar o melhor</u> <u>possível (AP, H)</u> <u>não adianta querer o</u> <u>otimo e não fazer o</u> <u>bom (H, C)</u> <u>experiência que tive</u> <u>no coaching (A)</u> <u>parar de desistir (RE,</u> <u>AP)</u> <u>feedbackverdadeiro</u> <u>semmedobaseadoeme</u> <u>vidências(A)</u> <u>economizamos (B1, D)</u> <u>conhecimento (B1, D)</u> <u>franqueza (B1)</u> <u>economizamos mais</u> <u>de 1milhao de reais (J,</u> <u>K)</u> <u>buscar muito</u> <u>conhecimento (H, AP)</u> <u>as 3 maiores contas</u> <u>da industria (J, K,)</u> <u>não desisti no primeiro</u> <u>resultado negativo</u> <u>(B1, RE)</u> <u>exercitaronãojulgamen</u> <u>to(A, B)</u> <u>buscar o alinhamento</u> <u>de todos os objetivos</u> <u>personais culminarem</u> <u>com os profissionais e</u> <u>da organização (A)</u></p>
--	--	---

		<p><u>valorizar mais as pessoas(B1, D)</u> <u>o ser antes do ter (B1)</u> <u>impactou no aumento do faturamento (B1, D)</u> <u>aumento de contratações (B1, D)</u> <u>mais foco(B1)</u> <u>buscar conhecimento (B)</u> <u>tempo (B)</u> <u>mais assertividade (B1, D),</u> <u>segurança (B1),</u> <u>me sinto mais realizada</u> <u>profissionalmente (B1)</u> <u>realizar as tarefas de forma mais livre (B1, D)</u> <u>leve e feliz (B1)</u> <u>melhora da comunicação(B1, D)</u> <u>gestão do tempo(B1, D)</u> <u>eliminadoruídos(B1)</u> <u>práticas houve muita mudança (B1, D)</u> <u>comportamento (B1, D)</u> <u>pessoal e profissional (B1)</u> <u>mais coragem(B1, D)</u> <u>me expor (B1)</u> <u>reuniões são mais produtivas e focadas (B1, D)</u> <u>trabalho de coaching focado para melhorar nossos resultados (A)</u> <u>coaching individual e para a diretoria, e com o programa de liderança(A, D)</u> <u>Aplicando na prática (A, D)</u> <u>Atividades(A1)</u> <u>Perspectiva(A)</u> <u>plano de negócio(A1)</u> <u>desenvolvimento (A,</u></p>
--	--	--

		<p><u>D)</u> <u>atividades de coaching(A1)</u> <u>organização do tempo(A1, D)</u> <u>bsc(A1)</u> <u>gestores e colaboradores (D)</u> <u>incentivam (D)</u> <u>particular(A1)</u> <u>a roda da vida(A1)</u> <u>perspectivas no bsc (A1)</u> <u>ações e colocou os prazos(A1, D)</u> <u>cravei a data(A1)</u> <u>ações pessoais e profissionais(A, B1)</u> <u>propósito(A1, B)</u> <u>obtive (B1)</u> <u>recuso (A, A1, D)</u> <u>separar o importante do urgente(A1)</u> <u>carreira(A, D)</u> <u>projeto(A1)</u> <u>realizar avaliações(A1)</u> <u>feedbacks(A1)</u> <u>buscar mais alternativas para resolução de problemas (A1)</u> <u>organização no meu trabalho(A1, B1 D)</u> <u>realizar as tarefas(A1, B1, D)</u> <u>gestão do tempo(A1, B1, D)</u> <u>pessoal e profissional (A, B1)</u></p>
	<p><u>Obtive mais resultados, conseguireduzir a rotatividade da equipe e nos ultimos 2 anos tive mais contratações e promoção de cargosdentro da própria área</u><u>reduzindo a zero a rotatividade. Sem dúvida eu atribuo essas mudanças ao fato de ter realizado o processo de coaching, pois como eu disse antes, sou uma pessoa antes e depois do processo outra ... o que preciso cuidar é para manter e não cair na rotina... por isso faço sempre as 3 perguntas para mim mesmo e peço para os colegas mais próximos...</u> <u>Houve mudança significativa na cultura, na confiança,</u></p>	<p><u>Conseguí (B1)</u> <u>Obtive mais resultados (B1)</u> <u>reduzir a rotatividade (B1, RH, D)</u> <u>mais contratações(B1, RH, D)</u> <u>promoção de cargos dentro da própria área (B1, RH, D)</u> <u>reduzindo a zero a</u></p>

<p>na <u>comunicação, gestão do tempo</u> e sem dúvida na <u>estratégica da empresa</u> ... os <u>resultados</u> mostram isso ... por exemplo <u>estar entre as melhores empresas</u> para se trabalhar não é uma fachada ... verdadeiramente nós queremos que seja um <u>lugar que ofereça as pessoas dignidade e humanismo</u>. Hoje <u>nosso trabalho é manter</u> isso tudo...</p> <p>De maneira geral hoje na <u>minha equipe tenho 50% homens e 50% mulheres</u> ... mas eu acredito <u>que a cultura é machista</u> ... veja bem, estou falando de uma maneira geral ... e aliado a isso o próprio <u>pré-conceito</u> que a mulher tem dela mesma... a <u>mulher</u> por si só <u>acredita</u> que ela tem <u>menos capacidade do que ela tem</u> ... ah mas eu sou diferente! Legal, você está fora da curva, mas na <u>grande maioria a mulher se sente mais frágil</u> em <u>diferentes situações</u> e a <u>empresa</u> por si só pensa assim "<u>se ela está nesse ambiente eu preciso trazer alguém forte</u>" e <u>não é por isso porque é do sexo masculino que é mais forte</u> ... eu acredito que o <u>ambiente mescladomasculino e feminino</u> é interessante principalmente para as <u>estratégias de mercado</u> por exemplo, situações de distribuição do brinde por exemplo, o homem tem muito menos percepção... a <u>mulher tem muito mais percepção</u>... é preciso um meio termo... mas hoje na <u>empresa</u> temos no <u>grupo de gestão estratégica apenas 1 mulher</u>... vejo que <u>empresas familiares</u> esse <u>pre conceito</u> é pior ainda...</p>	<p><u>rotatividade (B1, RH, D)</u> <u>sou uma pessoa antes e depois do processo (B1, H)</u> <u>cultura (B1, D, E, E1)</u> <u>manter e não cair na rotina (H, C)</u> <u>preciso cuidar (H, B1)</u> <u>confiança (B1, D)</u> <u>Houve mudança significativa (C, D)</u> <u>comunicação (B1, D)</u> <u>gestão do tempo(B1, D)</u> <u>estar entre as melhores empresas (B1, C, D)</u> <u>estratégica da empresa (B1, D)</u> <u>lugar que ofereça as pessoas dignidade e humanismo (E)</u> <u>resultados (B1, D)</u> <u>nosso trabalho é manter (H, E)</u> <u>dignidade (B1)</u> <u>humanismo (B1, D)</u> <u>50% homens e 50% mulheres (LF)</u> <u>Sem dúvida eu atribuo essas mudanças ao fato de ter realizado o processo de coaching (A, B1, D)</u> <u>3 perguntas(A1)</u> <u>gestão do tempo (A1, B, B1, D)</u> <u>estratégias de mercado (A, B1, D)</u> <u>contribuiu para a cultura menos machista (B1, E)</u> <u>pré-conceito (B1, D)</u> <u>se ela está nesse ambiente eu preciso trazer alguém forte (E)</u> <u>cultura é machista (E)</u> <u>grande maioria a mulher se sente mais</u></p>
--	---

		<p><u>frágil (LF, E)</u> <u>acredita (C, D)</u> <u>mulher (LF)</u> <u>menos capacidade do que ela tem (H, LF)</u> <u>frágil (LF, C, D)</u> <u>acredio em ambiente mesclado (E, E1, H)</u> <u>masculino e feminino (E)</u> <u>mulher tem muito mais percepção (LF, D)</u></p> <p><u>diferentes situações (D)</u> <u>empresa (D)</u></p> <p><u>grupo de gestão estratégica (A, A1)</u> <u>apenas 1 mulher (LF, E)</u> <u>empresas familiares (E)</u> <u>pre conceito (E)</u></p>
	<p>Sim no meu caso pessoal essas <u>mudanças ocorreram após a imersão no programa de coaching executivo, minha mudança foi em uma descoberta na segunda a minha coach realizou perguntas que fui me descobrindo sobre o desejo de ser mãe... já no ambiente organizacional meu foco foi melhor ajustado. Hoje o coaching é um momento meu que acaba sendo um pouco de consultoria na área de gestão de pessoas. O coaching é pra mim agora mais um apoio.</u></p>	<p><u>mudanças ocorreram (B1, D)</u> <u>minha mudança(B1)</u> <u>foco (B1, D)</u> <u>descoberta (B1)</u> <u>apoio (B1)</u> <u>ambiente organizacional meu foco foi melhor (E, B1)</u> <u>imersão no programa de coaching executivo(A, B1, D)</u> <u>Hoje o coaching é um momento meu que acaba sendo um pouco de consultoria(A, B)</u> <u>área de gestão de pessoas(A, B)</u> <u>O coaching é pra mim agora mais um apoio(A, B1)</u></p>
	<p>Sim, passamos a <u>valorizar mais o ser humano</u> do que os <u>resultados</u> propriamente, pois os <u>indicadoresfinanceiros</u> são o <u>resultado</u> de um bom <u>trabalhodesempenhado</u> pelas <u>pessoas</u>.</p>	<p><u>valorizar mais o ser humano (B1)</u> <u>financeiros (B1, D)</u> <u>Indicadores(A, D)</u></p>

		Resultados(A, B, B1, D) Trabalho(A) pessoas(A) desempenhado (B1, D)
	Vejo que o coaching <u>ajudou na estratégia</u> , pois inclusive nas <u>reuniões de planejamento estratégico</u> percebi que os <u>comportamentos para as relações interpessoais</u> são fundamentais nos momentos de <u>definir e executar as estratégias</u> . Percebi que através das <u>conversas coaching</u> as pessoas se <u>comprometem mais</u> , <u>assumem responsabilidades</u> e <u>comemoramos</u> os <u>resultados</u> . Eu <u>consigo fazer</u> com que as pessoas da <u>minha equipe tenham desejo de crescer</u> e <u>ocupem espaços de liderança</u> dentro da equipe. Vejo que o meu setor após ter realizado o processo de coaching <u>obteve aumento da receita</u> , <u>melhor engajamento da equipe</u> , pessoas que <u>não queriam mudar acabaram pedindo para sair</u> .	<u>ajudou na estratégia</u> (B1, D) <u>reuniões de planejamento estratégico</u> (B1, D) <u>estratégico</u> (B1, D) <u>relações interpessoais</u> (B1, D) <u>definir e executar as estratégias</u> (B1) <u>obteve aumento da receita</u> (I, B1) <u>conversas coaching</u> (A, A1, D) <u>comprometem</u> (B1) <u>consigo fazer</u> (H, B1) <u>assumem responsabilidades</u> (B1, D) <u>comemoramos resultados</u> (B1, D) <u>desejo de crescer</u> (B1) <u>engajamento da equipe</u> (C, D, B1) <u>ocupem espaços</u> (B1, D) <u>liderança</u> (B1, D) <u>não queriam mudar acabaram pedindo para sair</u> (C, D, I) <u>aumento da receita</u> (B1, D) <u>engajamento</u> (B1, D) <u>quem não queria mudar pedia para sair</u> (B1, D)

DAS ORGANIZAÇÕES

Como percebeu, na prática, que seu liderado estava em um processo de Coaching? quais comportamentos você poderia citar ?		
Respostas		
	A cada <u>sessão</u> que o <u>gestor participava</u> , em sua volta	<u>Sessão (A)</u> <u>percebíamos maior</u>

	<p>ao dia a dia <u>percebíamos maior comprometimento</u>, mais <u>empoderamento</u> com sua <u>função de líder</u>. Mais <u>segurança e motivação</u>, incentivando e delegando melhor as tarefas <u>focando-se mais nas estratégias de gestão exigidas pelo cargo</u>.</p>	<p><u>comprometimento (C, D, APO)</u> <u>gestor participava (D)</u> <u>Comprometimento (B1, D)</u> <u>empoderamento (B1, D, RE)</u> <u>função de líder (B1, C, D)</u> <u>segurança (B1, C, D)</u> <u>motivação (B1, C, D)</u> <u>incentivando (B1)</u> <u>delegando (B1, C, D)</u> <u>estratégias (B1, C, D, REO)</u> <u>gestão exigidas pelo cargo (B1, C, D)</u></p>
Q1	<p>Após o mesmo participar de 2 <u>processos</u> seletivos antes de ocupar este cargo atual de gestão, o mesmo visivelmente tinha <u>dificuldade de autopercepção...</u> e ficou <u>desmotivado</u>. Logo, o mesmo iniciou buscas por <u>feedbacks</u> para <u>conhecer</u> quais os <u>comportamentos</u>, <u>habilidades</u> ou <u>atitudes</u> ainda estavam faltando para que o mesmo fosse <u>selecionado</u> aos <u>cargos</u> que surgiram, pois ele estava <u>sentindo-se sem oportunidades</u> na organização e <u>acreditava</u> que poderia ocupar um espaço de gestão... foi <u>resignificando</u> e aos poucos <u>demonstrando</u> mais <u>ouvinte</u>, mais <u>humilde</u> deixando de se <u>defender dos feedbacks</u>. Ficou <u>evidente a mudança de comportamento</u> a partir do <u>processo de coaching</u> do mesmo, <u>percebemos maior autoconhecimento</u>, <u>maior auto controle das emoções</u>, após <u>percebemos que ele estava aberto a ouvir e trabalhar os pontos de gaps</u> a <u>empresaresolveu investir</u></p>	<p><u>dificuldade de autopercepção (B)</u> <u>desmotivado (B, RE)</u> <u>conhecer (B, D, AP)</u> <u>comportamentos (B, D, AP)</u> <u>habilidades (B, D, AP)</u> <u>ou atitudes (B, D)</u> <u>acreditava (B, D, H)</u> <u>sentindo-se sem oportunidades (B, RE)</u> <u>selecionado (B1, C, D)</u> <u>oportunidades (B1, C, D)</u> <u>resignificando (B1, D)</u> <u>humilde (B1, D)</u> <u>Ficou evidente (D)</u> <u>percebemos que ele estava aberto a ouvir (C, D)</u> <u>dominar sua ansiedade (D)</u> <u>parando de se defender dos feedbacks (B1, D)</u> <u>demonstrando (B1, D)</u> <u>se posiciona (D)</u> <u>ser mais humilde (C, D)</u> <u>busca mais ajuda (D)</u> <u>perante aos líderes superiores e suas equipes (D)</u> <u>mudança de comportamento (B1, D)</u> <u>processo realizado pelo gestor poderia ser mais aprofundado (A, B2)</u> <u>o que deseja atuar e como posso ajudar (H, B, B1)</u> <u>percebemos (B1)</u> <u>autoconhecimento (B1)</u> <u>maior auto controle das</u></p>

	<p>em sua <u>carreira de gestor</u>, pois <u>começou a dominar sua ansiedade</u>, <u>se posiciona melhor perante aos líderes superiores e suas equipes</u>.... em fim parece que <u>passou ser mais humilde</u>, <u>busca mais ajuda</u>.</p> <p>Dos <u>pontos fracos</u>, <u>creio que o processo realizado pelo gestor poderia ser mais aprofundado</u> não sei ... <u>após o coach dele me solicitar o feedback</u> sobre os <u>comportamentos</u> do gestor eu <u>não recebi os resultados</u>, <u>nem mesmo o plano de ação</u>... <u>creio que isso pode ser uma falha do processo</u>... mas se existe essa relação de <u>confiança entre gestor e diretor</u> preciso <u>conhecer os gaps</u> q ele <u>deseja atuar</u> e como <u>posso ajudar</u>... quais <u>comportamentos</u> meus podem <u>contribuir</u> para os <u>resultados</u> dele por exemplo.... quais <u>políticas de gestão de pessoas</u> essas <u>ações</u> se encaixam? Quais <u>aperfeiçoamentos técnicos</u> podem ser realizados nos <u>programas</u> que a empresa <u>oferece</u>? <u>creio que a busca isolada ajuda o gestor</u>, mas <u>não aproxima das potencialidades</u> que <u>devem ser exploradas ao máximo</u>.</p> <p>Dos <u>pontos fracos</u> ainda, <u>percebo</u> que o “time” no <u>processo</u> ... <u>buscar o feedback</u> de seu gestor <u>apenas no final do processo</u> ... parece que <u>muitas vezes frustra o gestor</u> como se <u>não tivesse</u></p>	<p><u>emoções</u>(B1, D) <u>aberto a ouvir e trabalhar os pontos de gaps</u>(B1, D) <u>ouvinte</u> (B1, D) <u>confiança entre gestor e diretor</u> (B1, D) <u>cargos</u> (B1) <u>comportamentos</u>(B1, D) <u>processos</u>(A) <u>feedbacks</u>(A1, D) <u>feedbacks</u> (A1) <u>deixou de ficar “emburrado”</u> (B1, C, D) <u>passou a fazer movimentos para mudar</u> (B1, C, D) <u>comportamentos</u> (B1, D) <u>contribuir</u> (B1, D) <u>resultados</u> (B1, D) <u>até parece que ficou pior a relação com o funcionário e os colegas</u> (B2) <u>confiança</u> (B) <u>se retrair</u> (B2) <u>conhecer os gaps</u> (B1, D) <u>processo de coaching</u> (A, D) <u>carreira de gestor</u>(A) <u>aprendeu</u> (AP, APO) <u>processo realizado pelo gestor poderia ser mais aprofundado</u>(A) <u>passou a entender as críticas</u> (B1, D) <u>buscar o feedback</u> (B1, D) <u>trabalhar os pontos de gaps</u> (A) <u>oferecemos a oportunidade</u> (A, C, D) <u>empresa resolveu investir</u>(A, D) <u>após o coach dele me solicitar o feedback</u> <u>eu não recebi os resultados</u> (A1, D) <u>nem mesmo o plano de ação</u>(A1, D) <u>mudança foi gritante</u> (B1) <u>creio que isso pode ser uma falha do processo</u>(A, D) <u>metas da empresa</u> (B1, E, C, D)</p>
--	---	---

	<p><u>mais tempo para mudar...</u> <u>Ele passou a entender as críticas como sugestões de melhoria, deixou de ficar “emburrado” e passou a fazer movimentos para mudar,</u> pois conheço vários outros <u>colaboradores</u> que fizeram o <u>processo de Coaching,</u> <u>sabem os gaps que precisam ajustarmas não fizeram moOvimentos para mudar ...</u> por incrível que pareça <u>até parece que ficou pior a relação com o funcionário e os colegas ...</u> como se o funcionário passasse a <u>se retrair ... talvez muitos dos processos não eram coaching e talvez questões psicológicas mais delicadas....</u> fica visível as <u>mudanças no caso desse gestor, me chamou atenção como ele aprendeu a delegar, acompanhar, dar autonomia com responsabilidade aos membros da equipe...</u> inclusive percebível o <u>aumento de autoestima ... passou a se vestir melhor ...</u> outra funcionária teve <u>objetivos incluindo emagrecer, passou a atender aos colegas com mais felicidade, sorriso ... “subiu no salto”</u>RSRRSRSRS Percebo que o mesmo passou se <u>se conhecer melhor,</u> que o processo <u>influenciou nas suas decisões</u> inclusive de <u>aperfeiçoamento para realizar uma pós-graduação em liderança.</u> Nós <u>oferecemos a oportunidade</u> do “treinamento” coaching pois</p>	<p><u>só enxerguei pontos fortes (B1, C, D)</u> <u>chamou atenção (D)</u> <u>aprendeu a delegar (C, D)</u> <u>acompanhar (C, D)</u> <u>movimentos para mudar (B1, D)</u> <u>sugestões de melhoria (B1)</u> <u>gaps(A)</u> <u>relação com o funcionário (B1, D)</u> <u>retrair (B1)</u> <u>dar autonomia(B1, D)</u> <u>responsabilidade(B1, D)</u> <u>equipe(B1, D)</u> <u>aumento de autoestima (B1, D)</u> <u>passou a se vestir melhor (B1, D)</u> <u>aprendeu a delegar (B1, AP, D)</u> <u>mudanças (B1, D)</u> <u>compromisso mais assertivo com as metas da empresa (B1, C, D)</u> <u>Autoconhecimento (AP, B1)</u> <u>objetivos(B1)</u> <u>emagrecer(B1, D)</u> <u>passou a atendermelhor (B1, D)</u> <u>felicidade(B1)</u> <u>“subiu no salto”(B1, D)</u> <u>percebíamos algumas deficiências (B, D)</u> <u>se conhecer melhor (B1)</u> <u>produtividade (B1, C, D)</u> <u>relacionamento com pares (B1, A, C, D)</u> <u>influenciou nas suas decisões(B1, D)</u> <u>trocou de área na carreira (D)</u> <u>aperfeiçoamento(B1, D)</u> <u>autoconfiança (C, D)</u> <u>passou a posicionar-se (C, D)</u> <u>situações de conflitos (C, D)</u> <u>melhoria na gestão da equipe (C, D)</u> <u>desempenho superior (I, C, D)</u></p>
--	---	--

	<p><u>percebíamos algumas deficiências e ouvimos uma consultora que nos fez essa indicação. A mudança foi gritante: melhorou muito a liderança perante a equipe, a responsabilidade perante a empresa e o compromisso com as metas da empresa. só enxerguei pontos fortes nos gestores que realizaram coaching, até agora. Porém algo que vem se mostrando é uma atitude “crítica” de demais, que não tenho certeza se a consequência do trabalho, um quase “prepotência”.</u></p> <p><u>Atribuo o Crescimento pessoal, em razão do auto conhecimento, e desenvolvimento profissional ao processo de coaching, pois já tínhamos realizado diversas iniciativas de desenvolvimento de pessoas e nenhuma delas tinha gerado resultados em pouco espaço de tempo.</u></p> <p><u>havia uma nítida dificuldade de relacionamento com uma espécie de colaborador, que me pareceu superada. Autoconhecimento. houve um claro compromisso mais assertivo com as metas da empresa.</u></p> <p><u>Acredito que melhorou o seu relacionamento com a equipe, pares e chefia imediata, a sua comunicação, a influência, a tomada de decisão e o desenvolvimento da equipe. Também percebi uma maior sensibilidade ao ouvir as pessoas.</u></p>	<p><u>pós-graduação em liderança (B1)</u></p> <p><u>melhorou muito (B1, D)</u></p> <p><u>liderança (B1, D)</u></p> <p><u>responsabilidade (B1, D)</u></p> <p><u>compromisso (B1)</u></p> <p><u>metas(B1, D)</u></p> <p><u>cobranças e desafios (RE)</u></p> <p><u>reflexões (RE)</u></p> <p><u>atitude “crítica”(B1, D)</u></p> <p><u>não tenho certeza se a consequência do trabalho (D) quase “prepotência”. (C, D)</u></p> <p><u>Crescimento pessoal(B1)</u></p> <p><u>auto conhecimento (B1, D)</u></p> <p><u>desenvolvimento profissional (B1, D)</u></p> <p><u>desenvolvimento de pessoas (B1, D)</u></p> <p><u>resultados em pouco espaço de tempo(B1, D)</u></p> <p><u>nítida dificuldade de relacionamento (B, D) superada (B1)</u></p> <p><u>melhorou o seu relacionamento(B1, D)</u></p> <p><u>equipe, pares e chefia imediata(B1)</u></p> <p><u>comunicação (B1, D)</u></p> <p><u>influência(B1, D)</u></p> <p><u>tomada de decisão e o desenvolvimento da equipe(B1)</u></p> <p><u>maior sensibilidade ao ouvir as pessoas(B1, D)</u></p> <p><u>políticas de gestão de pessoas(A, D)</u></p> <p><u>aperfeiçoamentostecnicos(A, B1, D)</u></p> <p><u>programas que a empresa oferece (A)</u></p> <p><u>creio que a busca isolada ajuda o gestor, mas não aproxima das potencialidades que devem ser exploradas ao máximo(A, D)</u></p> <p><u>resultados foram obtidos (B1, D)</u></p> <p><u>percebemos (D)</u></p>
--	---	--

	<p>O <u>processo de coaching</u> desenvolveu as <u>práticas de gestão</u>, como aspectos relacionados a <u>relacionamento com pares</u> e subordinados, <u>comunicação</u>, <u>foco em objetivos e metas</u>, e <u>produtividade</u>. Percebi que também permitiu o <u>autoconhecimento</u>, assim, fez com que os executivos entendessem melhor o seu papel dentro da organização. Maior <u>autoconfiança</u>, <u>passou a posicionar-se</u> mais em <u>situações de conflitos</u>, <u>melhoria na gestão da equipe</u> e a área que coordena teve um <u>desempenho superior</u>. Na minha visão esses <u>resultados foram obtidos</u> em decorrência da busca pelo <u>processo de coaching</u>, pois após o <u>processo</u> percebemos o quanto foi <u>relevante</u> para que os <u>participantes</u> revissem e entrassem em contato com <u>competências necessárias</u> para o <u>exercício da função</u> dos executivos no seu dia-a-dia, visto que, diante de tantos <u>compromissos</u>, <u>cobranças e desafios</u>, estas <u>reflexões</u> acabam ficando esquecidas e colocadas de lado. Ao resgatá-las por meio do <u>processo de coaching executivo</u>, puderam ativá-las novamente e aplicá-las a seu favor no <u>ambiente organizacional</u>.</p>	<p><u>feedback</u>(A1, B1, D) <u>apenas no final do processo</u>(A1, D) <u>parece que muitas vezes frustra o gestor como se não tivesse mais tempo para mudar...</u> (A1, D) <u>colaboradores</u>(A) <u>processo de Coaching</u>(A) <u>sabem os gaps que precisam ajustar</u>(A, B, D) <u>mas não fizeram movimentos para mudar</u>(A, B1, D) <u>processo</u> (A) <u>talvez muitos dos processos não eram coaching</u> (A, D) <u>talvez questões psicológicas mais delicadas</u>(A, D) <u>“treinamento” coaching</u> (A) <u>consultora</u>(A) <u>indicação</u>(A) <u>coaching</u>(A) <u>processo de coaching</u>(A) <u>práticas de gestão</u>(A1) <u>foco em objetivos e metas</u> (A1) <u>processo de coaching</u>(A) <u>processo</u>(A) <u>relevante</u>(A) <u>participantes</u>(A) <u>competências necessárias</u>(A1) <u>exercício da função</u>(A) <u>executivos</u>(A) <u>processo de coaching executivo</u>(A) <u>ambiente organizacional</u>(A, D)</p>
<p>Como gestor na sua opinião, o processo de <i>coaching</i> na interação com o gestor deixou de lado algum aspecto ou deixou de cumprir alguma expectativa sua? Há pontos para melhoria? Cite situações de exemplo.</p>		

Respostas		
	<p>Na minha opinião o <u>processo foi perfeito</u>, mas creio que cada pessoa <u>utiliza o processo de forma diferente</u> porque <u>aprende diferente</u>. Eu utilizo muito até hoje a <u>ferramenta mapa mental</u>, com ele <u>aprendi a delegar tarefas a me enxergar em todos os papéis pessoais e profissionais</u>. Porém como a <u>evolução foi grande</u> também fui <u>convidada a assumir mais espaços de liderança</u> em outras entidades. Isso <u>exigiu mais do meu tempo</u>, <u>passei a gastar mais dinheiro</u>, pois sempre <u>tenho que estar com uma roupa diferente</u> pela demanda de <u>agendas e eventos</u>.</p>	<p><u>processo foi perfeito (A, B1, D)</u> <u>utiliza o processo (A, C)</u> <u>forma diferente (A, AP)</u> <u>aprende diferente (A, AP)</u> <u>aprendi a delegar tarefas (B1)</u> <u>me enxergar em todos os papéis pessoais e profissionais(B1)</u> <u>evolução foi grande(C, D)</u> <u>convidada a assumir mais espaços de liderança(C)</u> <u>exigiu mais do meu tempo(B1)</u> <u>passei a gastar mais dinheiro(B1)</u> <u>tenho que estar com uma roupa diferente (B1)</u> <u>agendas e eventos (D)</u></p>
Q2	<p>Como gestora, creio que sua <u>entrevista me despertou</u> o quanto eu preciso olhar para os <u>colaboradores</u> que estão <u>realizando os processos de coaching</u>, procurar saber os propósitos e ser mais participativa, buscando um <u>alinhamento inclusive com o Coach externo</u> que sem dúvida <u>precisa estar alinhado com as políticas da IES</u>. Creio que o <u>meu sentimento</u> é de <u>DESCONEXÃO....</u> Respondi uma <u>ferramenta de avaliação das competências do gestor</u> que inclusive solicitei ao <u>RH</u> que conversasse com o <u>profissional que realiza o coaching para mudar algumas questões</u> que gerava insegurança em</p>	<p><u>entrevista me despertou (A,C, D)</u> <u>colaboradores (A, D)</u> <u>processos de coaching(A)</u> <u>alinhamento inclusive com o Coach externo(A, D)</u> <u>precisa estar alinhado com as políticas da IES (A, D)</u> <u>Realizando (C, D)</u> <u>meu sentimento(C)</u> <u>DESCONEXÃO(C, D, B2)</u> <u>Experiências (C, D)</u> <u>ferramenta de avaliação das competências do gestor (A1, B2, C, D)</u> <u>RH (A, C, D)</u> <u>gestores que ficaram procurando saber quem respondeu (E, E1, A, A1)</u> <u>profissional (A)</u> <u>não entendeu o propósito (C, D)</u> <u>clima da empresa (C, D)</u> <u>gerar insegurança (C, D)</u></p>

	<p><u>responder, pois não sabíamos como as informações seriam usadas e tivemos experiências de gestores que ficaram procurando saber quem respondeu isso ou aquilo sobre mim ... tipo caça as bruxas....essa ferramenta em alguns casos pode prejudicar o clima da empresa e gerar insegurança no Coachee ... inclusive ficou visível que o próprio colaborador não entendeu o propósito do Coaching quando isso ocorre.</u></p>	<p><u>pode prejudicar o clima (D) que realiza o coaching (A) insegurança em responder (A1, D) não sabíamos como as informações seriam usadas (A1, D) tipo caça as bruxas (A1, D) ferramenta (A1) empresa (A) Coachee(A) propósito do Coaching(A, D, E, E1)</u></p>
	<p><u>Olha sugestão de melhoria eu não identifiquei porque eu acredito que a coachdeixou claro os objetivos da empresa e do coachee. Talvez faria os objetivos e metas mais alinhado com os da organização, uma vez que o patrocinador desse processo é a empresa.</u></p>	<p><u>coach (A) deixou claro os objetivos da empresa e do coachee (A, D) objetivos e metas mais alinhado com os da organização (A1, D) patrocinador (A, D) processo (A) empresa(A)</u></p>
	<p><u>O coaching Executivo atendeu minhas expectativas.</u></p>	<p><u>O coaching Executivo(A) atendeu minhas expectativas (B1, C, D)</u></p>

<p>Na sua opinião, o fato do gestor ter realizado um programa de <i>coaching</i> influenciou o desempenho e/ou na estratégia da organização? Pode citar alguns exemplos?</p>		
<p>Aline fruki</p>	<p>Um exemplo prático disso gestor que <u>estava no ultimo suspiro, transmitia muita insegurança, tinham muita cobrança, ele era muito citado nas reuniões pode não entregar, por prometer coisas e não cumprir</u>. Ai eu chamei ele um dia, informei que admirava ele como pessoa e profissional, que ele tinha todas as condições mas <u>precisava assumir a liderança...</u> Após cada sessão que ele fazia vinha uma <u>pessoa diferente, decidida, capaz de fazer, transmitindo confiança, na hora de explicar alguma coisa ele suava, tremia ... agora esta seguro, firmenas colocações dele não tem mais medo</u> das pessoas que pressionam, os motivos que não entregava eram os colegas que <u>deixavam ele muito sozinho, os outros reclamavam dele e ele calava</u> – alice no pais das maravilhas... posteriormente os <u>resultadosestratégicossóaumentaram</u> na área que ele coordena...</p>	<p><u>estava no ultimo suspiro (B, C) transmitia muita insegurança, (B, C) tinham muita cobrança, (B, C) era muito citado nas reuniões por não entregar, (B, C) prometer coisas e não cumprir(B, C) assumir a liderança (B, C) na hora de explicar alguma coisa ele suava, tremia (B, C) precisava assumir a liderança (AP, RE, K1) deixavam ele muito sozinho(B, C) outros reclamavam e ele calava (B, C) pessoa diferente(B1, C, D) decidida (B1, C, D) capaz de fazer (B, C) transmitindo confiança (B, C, D) seguro(B1, C, D) firme(B1, C, D) nas colocações(B1, C, D) não tem mais medo(B1, C, D) resultados(B1, D) estratégicossóaumentaram(B1, D)</u></p>
	<p>Sim, o objetivo é extrair o máximo das pessoas acreditando no seu potencial. Um exemplo é que uma pessoa após o coaching consegue administrar melhor o seu tempo e produzir a mesma coisa que duas pessoas ao mesmo tempo.</p>	<p><u>objetivo é extrair o máximo das pessoas (A, B) após o coaching (A, C, D) administrar melhor o seu tempo (A1, D) Produtividade (B1)</u></p>

<p>Q4</p>	<p>No caso da nossa empresa, quando o <u>processo é buscado sem o alinhamento organização e gestor x coach pode influenciar negativamente</u>, como foi o exemplo do uso da <u>ferramenta do feedback</u>, pois pode <u>desestabilizar os gestores</u> que são o exemplo dos demais para <u>replicar a estratégia e dar o exemplo</u>.</p> <p>Vejo que afeta a <u>estratégia da organização</u> quando as pessoas buscam o <u>processo de desenvolvimento como coaching executivo</u>, porém <u>fazem movimentos mas não realizam mudanças...</u></p> <p><u>Pode ajudar na estratégia</u> quando <u>melhora as relações interpessoais</u>, quando o gestor <u>aprende a posicionar-se e empoderar-se no papel de gestor</u> inclusive dando-se conta se for o caso de que <u>pode não estar pronto para o cargo de gestor</u>, pois já conversei com gestores que me encontraram e disseram que <u>após sair da posição de gestor parece ter sido um alívio</u> ...isso mostra que muitas vezes as pessoas podem ser maravilhosas tecnicamente e isso não significa que serão bons gestores... pode ser que na organização exista uma <u>comunicação de valorização</u> apenas para quem vai para gestão ... mas e quem é ótimo técnico ... qual olhar sobre ele?</p> <p>Acredito que sim, mas é um <u>aumento de desempenho tímido</u> e de <u>difícil mensuração</u>, pois a crise pode ter influenciado diretamente nos <u>resultados</u> e isto acabou afetando na análise.</p> <p><u>O tempo do desenvolvimento do coachee</u> as vezes pode estar <u>diferente do tempo que a empresa precisa para atingir metas e objetivos...</u> por exemplo se o</p>	<p><u>processo (A)</u> <u>sem o alinhamento organização e gestor x coach pode influenciar negativamente(A, D)</u> <u>ferramenta(A1, D)</u> <u>feedback(A1, D)</u> <u>estratégia (A, D)</u> <u>desestabilizar os gestores (REO)</u> <u>replicar a estratégia (APO)</u> <u>estratégia da organização(A)</u> <u>processo de desenvolvimento como coaching executivo (A, D)</u> <u>dar o exemplo (C, D, H)</u></p> <p><u>O tempo do desenvolvimento do coachee(A)</u> <u>diferente do tempo que a empresa precisa para atingir metas e objetivos (A, D)</u> <u>Pode ajudar na estratégia (A, C, D)</u> <u>processo demorar 6 meses para ser executado e a meta deve ser atingida em 1(A, D)</u> <u>fazem movimentos mas não realizam mudanças (B1, D)</u> <u>não estar pronto para o cargo de gestor (B1, C, D)</u> <u>ora as relações interpessoais(C, D)</u> <u>após sair da posição de gestor parece ter sido um alívio (B1, C, D)</u> <u>aprende a posicionar-se(C, D)</u> <u>empoderar-se(C, D)</u> <u>papel de gestor(C, D)</u> <u>comunicação(C, D)</u> <u>valorização(C, D)</u> <u>aumento de desempenho (C, D)</u> <u>resultados (D)</u> <u>difícil mensuração (D)</u> <u>escutar e entender o momento em buscar ajuda é essencial... sem esperar que a “água bata na bunda” (A, D)</u></p>
-----------	--	--

	<p><u>processo demorar 6 meses para ser executado e a meta deve ser atingida em 1 ... logo, escutar e entender o momento em buscar ajuda é essencial... sem esperar que a “água bata na bunda”</u> <u>Sem dúvida os resultados são compatíveis com o que a empresa espera dos gestores, buscamos por mudança e não omissão ... ações e não reações ...</u> Os resultados são compatíveis aos que a empresa espera dos gestores, pois existe a preocupação em <u>não julgar, calçar o sapato do outro...</u> Reforça as equipes dentro da empresa.</p>	<p><u>resultados são compatíveis com o que a empresa espera dos gestores (D)</u> <u>buscamos por mudança (C, D)</u> <u>não omissão (C, D)</u> <u>ações e não reações (C)</u> <u>resultados são compatíveis (C)</u> <u>não julgar (C, D)</u> <u>Reforças as equipes (C, D)</u> <u>calçar o sapato do outro (E, E1, C, D)</u></p>
--	--	--

DO RH

Como representante da empresa (gerente de RH), quais diferenças observou em relação ao desempenho ou comportamento do executivo submetido ao *coaching* executivo?

Q uestões	Respostas	Unidades de sentido
1	<p><u>Durante e após o processo de coaching percebi que os gestores que realizaram o processo, apresentavam-se mais atuantes, seguros de si, e sendo propulsores de mudanças. Os participantes se expõem com maior segurança, propondo melhorias, prazos e metas. A responsabilidade pela gestão da equipe também ficou mais evidente, os gestores passaram a tomar frente na resolução de conflitos e a capacitar a equipe, formar sucessores. Percebemos que o gestor estava fazendo o processo pelas conduções (definição de metas, orientação, levantamento dos custos...), e também através da análise de desenvolvimento das competências, e pelas avaliações de perfil e desempenho que aumentavam significativamente.</u></p>	<p><u>Durante e após o processo de coaching (A)</u> <u>realizaram o processo (A)</u> <u>resolução de conflitos (A1)</u> <u>definição de metas (A1, E1),</u> <u>orientação (A1, E1), levantamento dos custos (A1, E1)</u> <u>desenvolvimento das competências (A1, E1)</u> <u>avaliações de perfil e desempenho (A1, E1)</u> <u>aumentavam significativamente (RH)</u> <u>Aplicação de feedback (A1)</u> <u>gestores líderes (A)</u> <u>apresentavam-se mais atuantes (RH)</u> <u>seguros (RH, D)</u> <u>propulsores de mudanças (RH, D)</u> <u>se expõem (RH, D)</u> <u>segurança (RH, D)</u> <u>propondo melhorias (RH, D)</u> <u>prazos e metas (RH, D)</u> <u>responsabilidade (RH, D)</u> <u>gestão da equipe (RH, D)</u> <u>tomar frente (RH, D)</u></p>

	<p>As mudanças percebidas nos <u>gestores líderes</u> são:</p> <p>Mudanças comportamentais: Abertura para mudanças; Comunicação mais efetiva; Desenvolvimento de relacionamento;</p> <p>Mudanças profissionais: organização e direcionamento da carreira; Métodos de gestão do tempo; <u>Aplicação de feedback</u>; Integração com o grupo;</p>	<p><u>resolução de conflitos</u>(RH, D, RE) <u>capacitar a equipe</u> (RH, D) <u>formar sucessores</u> (RH, D, K1) <u>Percebemos que o gestor estava fazendo</u> (RH, D)</p> <p>Mudanças comportamentais (C, D) Abertura para mudanças (RH, D) Comunicação mais efetiva (RH, D) Desenvolvimento de relacionamento (RH, D) Mudanças profissionais (RH, D) organização e direcionamento da carreira (RH, D) Métodos de gestão do tempo (RH, B1, D) <u>Aplicação de feedback</u>(A1, RH, B1, D) Integração com o grupo (RH, D)</p>
1	<p>Q</p> <p>A <u>forma de medir</u> é sempre pelo <u>relatório individual</u>, acordo de <u>expectativas</u>, <u>resultados esperados</u> e depois das 10 ou 12 sessões tem um relatório de <u>fechamento</u>, relatos subjetivos de <u>evoluções de comportamento</u>.. o executivo apresenta pra coachna sessão de fechamento e <u>compartilha com o gestor dele</u>...</p> <p>De uma forma geral eu <u>percebo mudanças</u>, <u>mas não dá pra falar que ocorre com todos</u>... <u>não adianta a empresa querer mas a pessoa não</u> ...por exemplo tem um <u>gestor que estou incentivando a 3 anos</u>, mas ele fica se enrolando ...<u>ele tem que sentir alguma dor</u>, alguma evidência de que não está performando, ou está se sentindo <u>ameaçado</u> ou está <u>sendo criticado</u> pela equipe... <u>ele precisa descobrir</u> que precisa de ajuda, <u>quer melhorar</u>...</p> <p>A gestora de pessoas fez a <u>formação de coaching</u> para se <u>desenvolver</u> como gestora de pessoas.</p> <p>Faz <u>manutenção de 1 x por mês</u>. Já fiz <u>coaching sessões quinzenais</u>. <u>Objetivos claros</u> com objetivos muito claros. Para</p>	<p><u>forma de medir</u> (A1) <u>relatório individual</u>(A1, D) <u>expectativas</u> (B1, D) <u>resultados esperados</u> (B, D) <u>depois das 10 ou 12 sessões tem um relatório de fechamento</u>(A, A1, D) <u>mas não dá pra falar que ocorre com todos</u> (C, D, B2) <u>ele tem que sentir</u> (G) <u>ele precisa descobrir</u> (G) <u>ameaçado</u> (RE) <u>sendo criticado</u> (RE, C, D) <u>quer melhorar</u> (RE, C, D) <u>gestor que estou incentivando a 3 anos</u> (B2) <u>executivo apresenta pra coach</u> (A1) <u>relatos subjetivos de evoluções de na sessão de fechamento e compartilha com o gestor</u>(A1) <u>percebo mudanças</u> (RH, D) <u>comportamento</u>(A1, D) <u>não adianta a empresa querer mas a pessoa não</u> (A, D) <u>desenvolver</u> (B) <u>potencializar o meu desempenho</u> (B) <u>mobilizar meus líderes</u> (B) <u>formação de coaching</u> (A) <u>assuntos para sessões</u> (A) <u>manutenção de realinhamento</u> (A1) <u>manutenção de 1 x por mês</u>(A) <u>coaching sessões quinzenais</u>(A)</p>

<p>potencializar o meu desempenho. <u>Coaching é para gerar ação... é pra mim um pouco de consultoria na gestão de pessoas... assuntos que levo para sessões individuais de coaching como mobilizar meus líderes ... depois das 10 ou 12 sessões teve fechamento de resultados.. inicial tem um alinhamento com acordo de resultados esperados no processo.. alguns teve manutenção de realinhamento para resultado do processo. comportamental e alavancar resultados .. alguns foram indicados pq a pessoa estava com dificuldade nos resultados... o coach passa por uma pré seleção pela empresa. Quando o processo é pago pela empresa o coach passa por uma entrevista tendo seu nome disponível no rh. Nem todos que participam do processo de coaching mudam efetivamente, mas isso fica visível, pois quem está comprometido com a mudança pessoal e profissional acaba mostrando mais engajamento e empoderamento nas reuniões por exemplo, expõe mais suas sugestões e apresenta um comportamento aberto para ouvir... Não adianta apenas a empresa oferecer o processo para a pessoa, é preciso que haja o desejo de se conhecer e despir-se de pré conceitos, pois não pode ser algo forçado... uma vez decidimos que todos os gestores fariam coaching ai alguns começaram a reagendar e reagendar ... ou seja, não priorizando esse momento, logo não entendia a importancia ou não fez sentido... ou ainda não gerou empatia com o profissional que aplica o processo no caso coach. Por isso, acabamos</u></p>	<p>resultado do processo (A, D) <u>comportamental e alavancar resultados (B)</u> <u>dificuldade nos resultados (B)</u> <u>Objetivos claros (A1)</u> <u>Não adianta apenas a empresa oferecer (E, E1, C, D)</u> <u>não pode ser algo forçado (E1, E)</u> <u>objetivos muito claros (RH, D)</u> <u>coach passa por uma entrevista (A, RH)</u> <u>Coaching é para gerar ação(A1, D)</u> <u>Consultoria(A)</u> <u>mudam efetivamente (RH)</u> <u>visível (RH)</u> <u>comprometido(RH)</u> <u>mudança pessoal e profissional(RH)</u> <u>engajamento e empoderamento(RH)</u> <u>expõe(RH)</u> <u>sugestões(RH, D)</u> <u>comportamento(RH, D)</u> <u>ouvir (RH)</u> <u>empoderamento(RH, D)</u> <u>potencializando(RH, D)</u> <u>os pontos fortes(RH)</u> <u>autoconhecimento(RH, D)</u> <u>10 ou 12 sessões (A)</u> <u>fechamento de resultados (A1)</u> <u>inicial tem um alinhamento com acordo de resultados esperados no processo (A1)</u> <u>coach passa por uma pré seleção (A)</u> <u>processo é pago pela empresa(A)</u> <u>processo de coaching(A)</u> <u>desejo de se conhecer e despir-se(A, B)</u> <u>pré conceitos (A, B)</u> <u>todos os gestores fariam coaching(A, B, D)</u> <u>alguns começaram a reagendar e reagendar(A, RH, D)</u> <u>priorizando esse momento (A, D)</u> <u>não entendia a importancia ou não fez sentido(A, RH, D)</u> <u>não gerou empatia com o profissional que aplica o processo no caso coach(A, RH)</u> <u>credenciando outros profissionais</u></p>
---	---

	<u>credenciando outros profissionais coach</u> , pois em uma situação de um gestor <u>desmarcar varias vezes</u> perguntei o que estava acontecendo ele falou que não se sentia a vontade com a <u>profissional coach...</u> Eu acredito que acima de tudo o <u>empoderamento</u> , eu vejo isso como os principais pontos, pois na medida em que se trabalha <u>potencializandoos pontos fortes</u> em parceria com alguém do meu time... <u>autoconhecimento</u> em primeiro lugar.	<u>coach(A)</u> <u>desmarcar varias (A, A1, C)</u> <u>profissional coach(A)</u>
	<u>Percebi maior facilidade em receber diretrizes - ordens, organizar melhor o tempo e atividades e melhor desempenho e relacionamento.</u>	<u>organizar melhor o tempo e atividades (A1, RH, D)</u> <u>Percebi maior facilidade em receber diretrizes (RH, D)</u> <u>Desempenho (RH, D)</u> <u>Relacionamento (RH, D)</u>
Na sua opinião, o fato do gestor ter realizado um programa de <i>coaching</i> influenciou o desempenho e/ou a estratégia dos resultados na organização? Pode citar alguns exemplos?		
Q uestões	Respostas	Unidades de sentido
1	<p>Sim. Com o <u>processo</u> os gestores se tornaram mais <u>estratégicos</u>, <u>planejando</u> mais e <u>direcionando</u> esforços para <u>capacitar</u> a equipe.</p> <p>Posso citar um exemplo meu mesmo, onde com o <u>coaching</u> percebi a <u>importância</u> de <u>delegar</u> mais, <u>não centralizar</u> a operação principalmente e <u>dar liberdade</u> para minha equipe <u>crescer</u>, hoje, se eu não estiver na Cooperativa, as <u>atividades</u> andam, a <u>equipe</u> está <u>preparada</u> para seguir na <u>direção</u> planejada.</p>	<u>processo(A)</u> <u>estratégicos(A, B1, D)</u> <u>planejando(A1, B1, D)</u> <u>coaching(A)</u> <u>direção(A, B1, D)</u> <u>planejada(A, B1, D)</u> <u>delegar (B1, D)</u> <u>não centralizar (B1, D)</u> <u>dar liberdade (B1)</u> <u>crescer(B1, AP, APO)</u> <u>atividades (B1)</u> <u>equipe (B1)</u> <u>preparada (B1)</u> <u>capacitar (AP)</u> <u>percebi a importância (G,A)</u>

<p>Sim percebo que o fato do profissional ter realizado o coaching <u>teve impacto na estratégia da empresa...</u> inclusive falando do coachee x, o caso que <u>deu mais certo</u> que <u>o coaching contribuiu bastante</u> ele era gerente industrial e teve uma <u>construção comportamental e tecnico</u> e o coaching foi um dos <u>apoios</u> para esse <u>desenvolvimento</u>, <u>contribuiu</u> para ele se <u>posicionar mais</u>, para melhorar a <u>liderança</u> de toda a area <u>comprovada</u> pela <u>pesquisa de clima</u>, a partir do <u>trabalho</u> que ele fez de <u>coaching</u> com <u>modelodaliderançatransformador</u> a olhando os <u>pilares do eu, nós e do negócio</u>que ele replicou para a equipe dele..... nunca dá para atribuir somente ao <u>coaching</u> deve ter uma <u>busca da pessoa mesmo</u> de estudar, <u>se qualificar</u> também <u>tecnicamente</u>, mas o <u>coaching</u> no sentido acima de tudo de <u>potencializar a liderança</u> dele, <u>inspirar mais as pessoas</u> ... vejo que nele realmente a <u>transformação</u> aconteceu... mas acredito que <u>não foi apenas o coaching</u>, mas a <u>cultura da empresa</u> em <u>contribuir com todo o processo</u>, a <u>busca do gestor</u> em <u>querer mudança</u>. Ele é citado por muitas pessoas aqui dentro como uma <u>referência que inspira</u>.</p> <p>as primeiras <u>2 sessões</u> o <u>foco é mais pessoal</u>, logo após os <u>objetivos são mais alinhados a empresa</u> até porque é a <u>empresa que patrocina</u> esse momento.... vejo que quando quis trabalhar as questões da minha <u>carreira</u> busquei o <u>processo de coaching</u> sem o <u>auxilio da empresa</u>. Acredito que isso seja o mais <u>justo para ambas as partes</u>.</p>	<p><u>teve impacto na estratégia da empresa (B1, D)</u> <u>deu mais certo(B1, D)</u> <u>o coaching contribuiu bastante(B1, D)</u> <u>contribuiu(B1, D)</u> <u>posicionar mais(B1, D)</u> <u>liderança(B1)</u> <u>coaching(A)</u> <u>construção comportamental(A, B1, D)</u> <u>tecnico e o coaching(A, D)</u> <u>apoios(A, D)</u> <u>potencializar (B1, D)</u> <u>transformação (B1, D)</u> <u>cultura da empresa (E)</u> <u>busca do gestor executivo (E1, C, D)</u> <u>inspirar mais as pessoas (B1)</u> <u>desenvolvimento(A, B1)</u> <u>referência que inspira (H, C, D)</u> <u>comprovada(A1, B1)</u> <u>pesquisa de clima (A1)</u> <u>trabalho(A)</u> <u>coaching(A)</u> <u>modelodaliderançatransformadora(A, B1, D)</u> <u>pilares do eu, nós e do negócio(A, D)</u> <u>coaching(A)</u> <u>busca da pessoa mesmo de estudar (A, D)</u> <u>se qualificar(A, D)</u> <u>tecnicamente(A, D)</u> <u>coaching(A)</u> <u>liderança(A, D)</u> <u>não foi apenas o coaching(A, D)</u> <u>cultura da empresa(A1, B1, D)</u> <u>contribuir com todo o processo(A)</u> <u>querer mudança(A, B, B1, D)</u> <u>2 sessões o foco é mais pessoal(A)</u> <u>objetivos são mais alinhados a empresa(A1, D)</u> <u>empresa que patrocina(A,RH, D)</u> <u>carreira (A, B, RH, D)</u> <u>processo de coaching(A)</u> <u>auxilio da empresa(A)</u> <u>justo para ambas as partes(A)</u></p>
<p>Sim, pois <u>ficou evidente</u> a mehora</p>	<p><u>ficou evidente (B1, D)</u></p>

	no <u>engajamento,</u> <u>atendimento ao cliente,</u> <u>compartilhamento de informações</u> com os colegas.	<u>engajamento(B1, D)</u> <u>atendimento ao cliente (B1, D)</u> <u>compartilhamento de informações(B1,</u> <u>D)</u>
--	---	---

Você recomendaria o processo a um membro de sua equipe (sim ou não e por quê)?		
	Sim, recomendo, pois, ajuda a <u>evoluir pessoal e profissionalmente.</u>	<u>evoluir pessoal e profissionalmente(B1)</u>
	Sim, recomento pois o <u>processo faz pensar em carreira, estratégia de crescimento</u> e principalmente, olhar para o <u>auto desenvolvimento</u> e potencialização das <u>competências individuais</u> , deixando que é bom ainda melhor e <u>desenvolvendo as competências importantes</u> para a função atual e para a função desejada. Quanto ao <u>pessoal</u> , o processo <u>alinha a estrutura familiar</u> , deixando o <u>fluxo</u> e a <u>qualidade de vida</u> ainda melhor, <u>valorizando</u> o momento presente;	<u>processo faz pensar em carreira(A, B1)</u> <u>estratégia de crescimento(A, B1)</u> <u>pessoal(A)</u> <u>fluxo(A)</u> <u>auto desenvolvimento(B1)</u> <u>competências individuais(B1)</u> <u>desenvolvendo as competências(B1)</u> <u>linha a estrutura familiar(B1)</u> <u>qualidade de vida(B1)</u> <u>valorizando(B1)</u>
	<u>Sem dúvida recomendaria, porém é preciso que a pessoa esteja aberta a isso... não pode ser um sofrimento ou obrigação. É necessário ter muito comprometimento com as tarefas do coaching, caso contrário o resultado não ocorre.</u>	<u>tarefas do coaching(A1)</u> <u>comprometimento(B1)</u> <u>resultado(B1)</u>
Cite as evidências de pontos fortes e fracos frente ao processo de mudança do seus colaboradores. E, na sua opinião os resultados estão atrelados ao fato de realizar o processo de coaching?		
Questões	Respostas	
	Pontos fortes, <u>preparo para o exercício da liderança e não chefia</u> ; Clareza dos <u>gap's de desenvolvimento</u> , percepção clara da <u>necessidade de desenvolvimento</u> ; <u>Foco na estratégia, formação de liderespensantes e não</u>	<u>preparo para o exercício da liderança e não chefia (A, B1)</u> <u>gap's de desenvolvimento(A, B1)</u> <u>necessidade de desenvolvimento(A, B1)</u> <u>Foco na estratégia (A, A1, B1)</u>

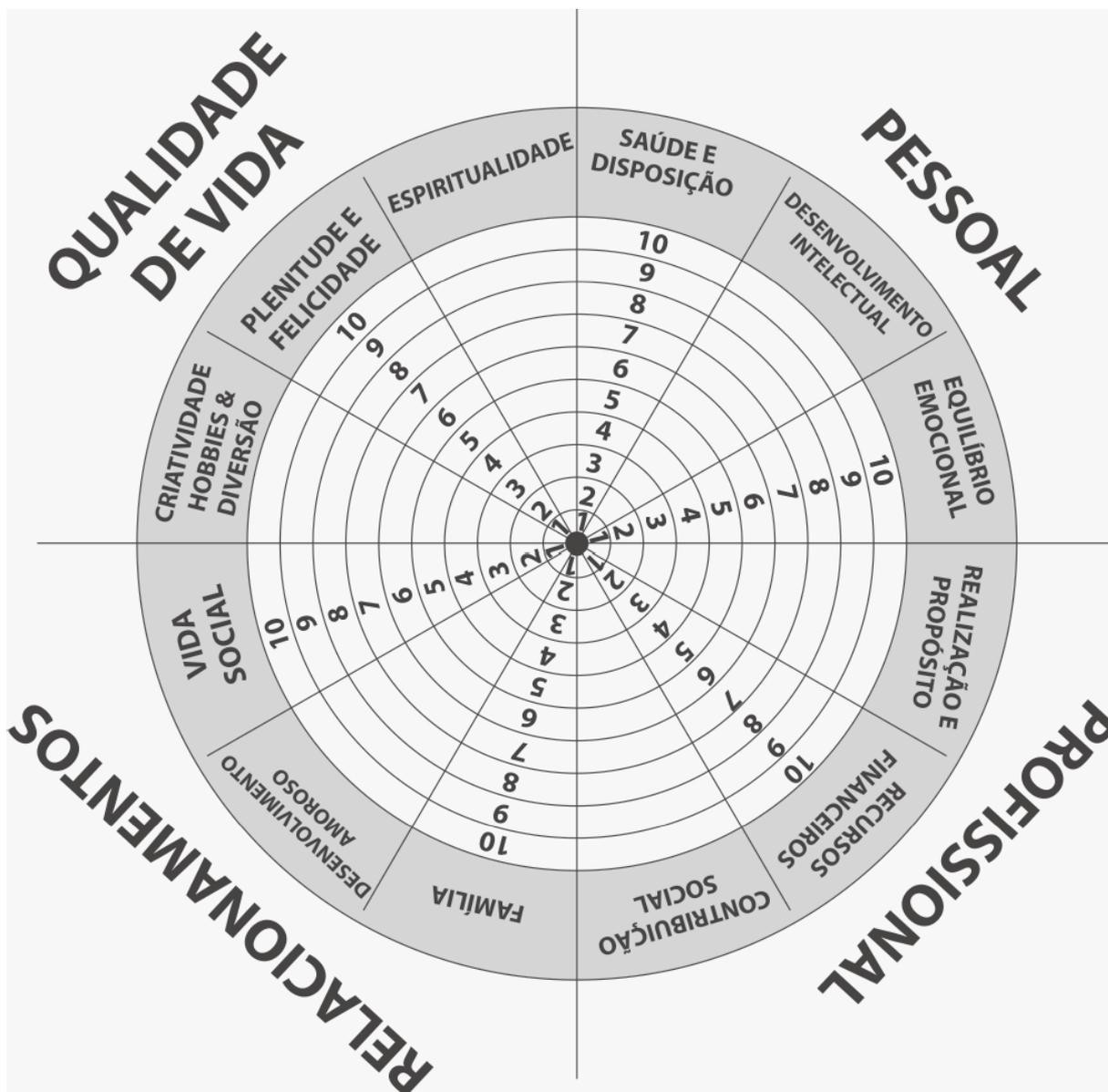
	<p><u>fazedores de operação;</u> <u>Líderes flexíveis e abertos a aprendizado e mudanças;</u> <u>Líderes formadores de outros líderes,</u> temos hoje uma <u>equipe de sucessão</u> sendo preparada; Pontos fracos: Alguns, poucos gestores, imergiram no <u>processo</u> e <u>não entregaram o resultado esperado,</u> <u>identificamos que isso aconteceu pelo fato de que o estímulo não interno, e sim, externo;</u> <u>Feedback,</u> apesar de estarmos em um nível adequado, podemos dizer já <u>maduro</u> até e ainda <u>incentivando o feedback,</u> para alguns <u>gestores</u> o “dar” ainda é <u>difícil,</u> e por vezes não acontece, <u>tornando o processo de desenvolvimento do outro lento.</u> Na minha opinião o fato dos gestores realizarem o <u>processo de coaching,</u> gerou mais <u>Confiança</u> e <u>empoderamento</u> do gestor. Além disso, a melhora na <u>comunicação</u> e a <u>gestãodaequipe</u> são os maiores diferenciais de que <u>participou efetivamente do processo de coaching.</u> Os <u>resultados</u> são <u>compatíveis</u> com o que a <u>organização</u> espera de seus <u>gestores,</u> pois atendem a <u>demanda de desenvolvimento,</u> são <u>propulsores</u> para uma <u>gestão cada vez mais estratégica e efetiva,</u> e como reforça nossa Visão, queremos ser <u>referência em gestão,</u> para tanto, o primeiro pilar é termos uma <u>equipe alinhada</u> aos <u>valores, qualificada,</u></p>	<p><u>Líderes flexíveis (B1)</u> <u>abertos a aprendizado (B1)</u> <u>mudanças (B1)</u> <u>quipe de sucessão(B1)</u> <u>não entregaram o resultado esperado (B1)</u> <u>maduro(B1)</u> <u>incentivando(B1)</u> <u>formação de lideres pensantes e não fazedores (A, B)</u> <u>processo (A)</u> <u>entregaram resultado (A, B1)</u> <u>identificamos que isso aconteceu pelo fato de que o estímulo não interno, e sim, externo(A, B1)</u> <u>Confiança(B1)</u> <u>empoderamento(B1)</u> <u>comunicação(B1)</u> <u>gestãodaequipe(B1)</u> <u>referência em gestão(B1)</u> <u>equipe alinhada(B1)</u> <u>valores(B1)</u> <u>qualificada(B1)</u> <u>comprometida(B1)</u> <u>valoriza(B1)</u> <u>colaboradores aumentou em 80% (B1)</u> <u>lucratividade(B1)</u> <u>diminuição do desperdício(B1)</u> <u>autodesenvolvimento(B1)</u> <u>Feedback(A1)</u> <u>gestores o “dar” ainda é difícil (A1)</u> <u>tornando o processo de desenvolvimento do outro lento(A1)</u> <u>processo de coaching(A)</u> <u>participou efetivamente (A)</u> <u>processo de coaching(A)</u> <u>resultados (A)</u> <u>compatíveis (A)</u> <u>organização (A)</u> <u>gestores(A)</u> <u>demanda de desenvolvimento(A)</u> <u>propulsores(A)</u> <u>gestão cada vez mais estratégica e efetiva(A)</u></p>
--	--	---

	<p>comprometida, que <u>valoriza o autodesenvolvimento</u> por que reflete diretamente no outro. Percebemos que nosso quadro de <u>colaboradores aumentou em 80%</u> assim como a <u>lucratividade</u> e a <u>diminuição do desperdício</u> dos materiais.</p>	
	<p>Contrapondo, falando mais.. melhorou a <u>comunicação...</u> o gestor como <u>líder</u>, construiu que os <u>outros líderes</u> coordenadores <u>supervisores</u> tem nele <u>uma referência...</u> ainda mais em se tratando de uma pessoa que se <u>formou</u> em engenharia ele teve que <u>desenvolver</u> muito. O que <u>mudou</u> foi mais <u>posicionamento</u>, <u>mais coragem</u> de realmente nas reuniões esta colocando seu <u>ponto de vista</u> ...foi um ponto bem <u>desenvolvido no processo..</u> o outro é ele <u>como líder</u> .. os subordinados tem nele uma referencia de <u>inspiração...</u> foi <u>uma transformação</u>alinhado a <u>cultura da empresa...</u> <u>sempre entra no orçamento o processo de coaching....</u> Sim, vejo os <u>resultados fortemente alinhados</u> ao fato do <u>gestor</u> ter realizado o <u>processo de coaching</u>. Agente usa muito a <u>roda da vida...</u> eu utilizo muito em minhas <u>lideranças...</u> estou em um <u>processo de coaching</u> para me <u>desenvolver</u> como <u>líder coaching</u>, precisamos <u>estimular as pessoas a pensar</u> na vida como um todo, pq se a pessoa não esta bem na <u>vida pessoal</u> não consegue estar bem na <u>vida profissional</u>, o <u>plano de carreira</u> em si não segura o <u>funcionário</u> na</p>	<p><u>desenvolvido no processo(A)</u> <u>cultura da empresa(A, E)</u> <u>referência (C, D, H)</u> <u>sempre entra no orçamento o processo de coaching....</u> (A, I) <u>comunicação(B1)</u> <u>como líder(B1, C, D, H)</u> <u>outros líderes(B1)</u> <u>referência(B1)</u> <u>formou(B1)</u> <u>resultados fortemente alinhados (B1, C, D)</u> <u>desenvolver(B1)</u> <u>mudou(B1)</u> <u>posicionamento(B1)</u> <u>coragem(B1, RE)</u> realizado (B1) <u>ponto de vista(B1)</u> <u>líder(B1, H)</u> <u>inspiração(B1)</u> <u>foi uma transformação(B1)</u> <u>lideranças(B1)</u> <u>desenvolver(B1)</u> <u>líder coaching(B1)</u> <u>estimular as pessoas (B1)</u> <u>pensar(B1)</u> <u>vida pessoal (B1)</u> <u>vida profissional (B1)</u> <u>bons relacionamentos (B1)</u> <u>estímulos(B1)</u> <u>resultados (A, A1, B1)</u> <u>gestor(A)</u> <u>demanda de aumentar performance (B)</u> <u>processo de coaching(A)</u> <u>roda da vida(A1)</u> <u>processo de coaching(A)</u> <u>plano de carreira(A1)</u> <u>funcionário(A, E1)</u> <u>é preciso ter um ambiente</u></p>

	<p>empresa ... <u>é preciso ter um ambiente favorável, clima organizacional, bons relacionamentos</u> por isso estou fazendo uma <u>formação em coaching</u>, pois o <u>coaching</u> traz <u>estímulos para refletirmos sobre vida, sobre carreira, sobre performance...</u> <u>por isso que ele é tão rico!</u></p> <p>Pois o <u>processo é pago pela empresa</u> desde que ele <u>atinja os resultados da empresa</u> também. Por exemplo, temos uma demanda aqui que como empresa ... e eu estou falando apenas dos <u>altos executivos...</u> no caso de ter alguma <u>demanda de aumentar performance</u> ou da equipe, muitas vezes a demanda é levantada pela empresa.</p>	<p><u>favorável, clima organizacional (A1, B1, E)</u> <u>formação em coaching(A)</u> <u>coaching(A)</u> <u>refletirmos sobre vida, sobre carreira, sobre performance(A1, B1)</u> <u>por isso que ele é tão rico! (A, B1)</u></p> <p><u>processo é pago pela empresa(A)</u> <u>atinja resultados da empresa (A)</u> <u>altos executivos(A)</u></p>
	<p>Pontos fortes são a melhoria do <u>desempenho, pró-atividade e relacionamento</u>. Pontos fracos é que <u>depois de um tempo, começam a ressurgir os problemas antigos</u>.</p>	<p><u>Desempenho (B1)</u> <u>pró-atividade(B1)</u> <u>relacionamento(B1)</u> <u>depois de um tempo, começam a ressurgir os problemas antigos (B2)</u></p>
	<p>Ponto forte é que é possível <u>ajudar as pessoas a melhorar o seu relacionamento e produtividade</u> e o ponto fraco é que precisa ser <u>constantemente aplicado</u> para que <u>não volte a ser como era antes</u>.</p>	<p><u>ajudar as pessoas(B1, H)</u> <u>relacionamento(B1, C, D)</u> <u>produtividade(B1, C, D)</u> <u>constantemente aplicado (A, B2)</u> <u>não volte a ser como era antes (B2)</u></p>

ANEXOS

ANEXO A – Roda da vida



ANEXO B – Diário de bordo

Diário de Bordo

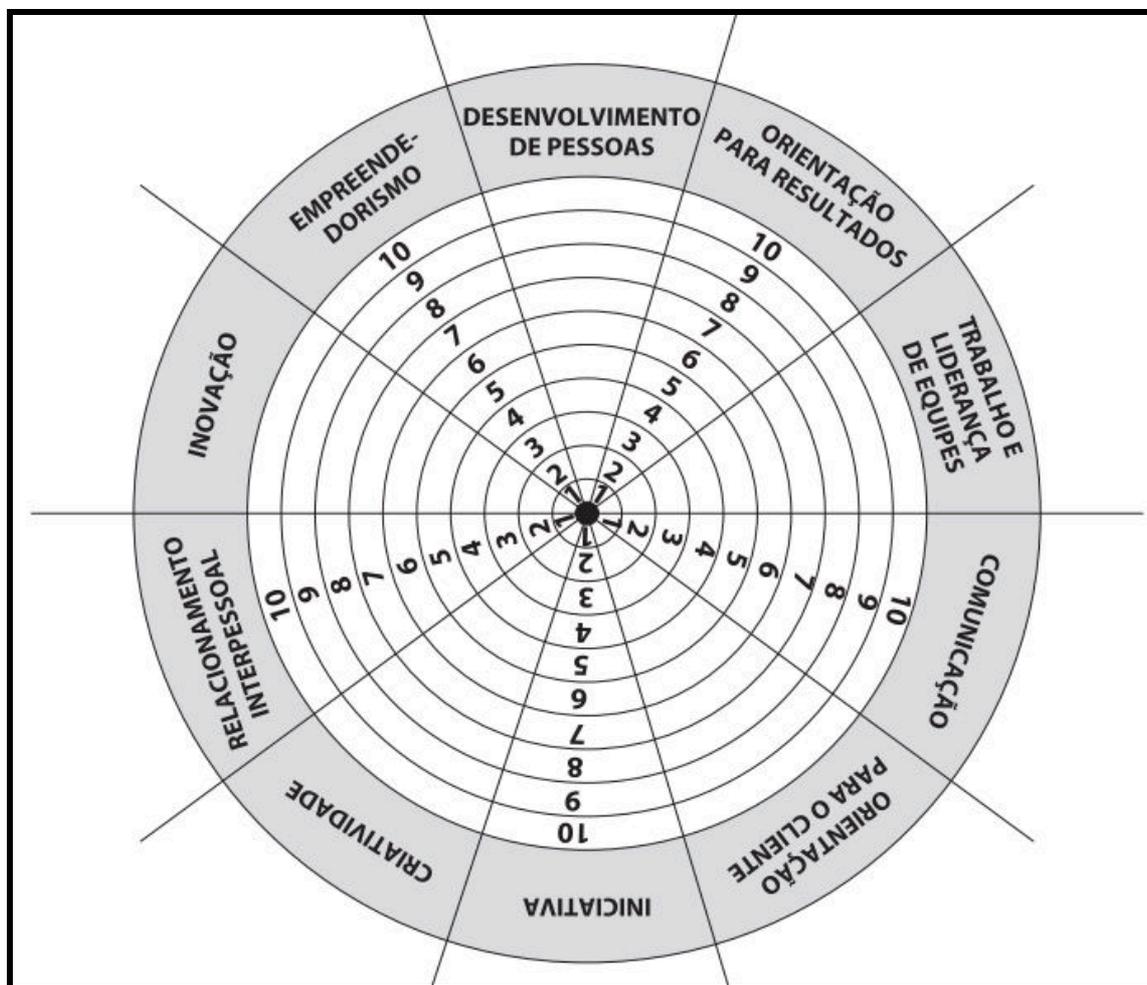
Data: / /

1. Porque 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 programa.

ANEXO E–Roda das competências I



ANEXO F – Plano de Mudança Pessoal – Estilo Gerencial de Mudança

Plano de Mudança Pessoal– Estilo Gerencial de Mudança

O que vou deixar de fazer a partir de agora?	O que eu vou começar a fazer a partir de agora?
O que vou continuar a fazer a partir de agora:	Outras ideias:

Outras perguntas importantes	
O que eu quero realmente?	
Em quanto tempo eu quero?	
O que é prioridade na minha vida?	
O que eu estou disposto a fazer para corrigir?	
Quem pode me ajudar?	
Quais são meus pontos forte?	

ANEXO G – Competências do líder

Competências do líder

- De 0 a 100%, qual seu grau de satisfação com seus resultados em “tal área”?
- O que é preciso acontecer para você chegar a 100%?



Após a finalização da construção da roda acima, responda as questões a seguir:

- Qual competência você deseja potencializar ou desenvolver neste momento?
- Quais seus pontos mais altos (fortes) que podem ser alavancados?

ANEXO H – 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 H – Tríade do tempo. Continuação

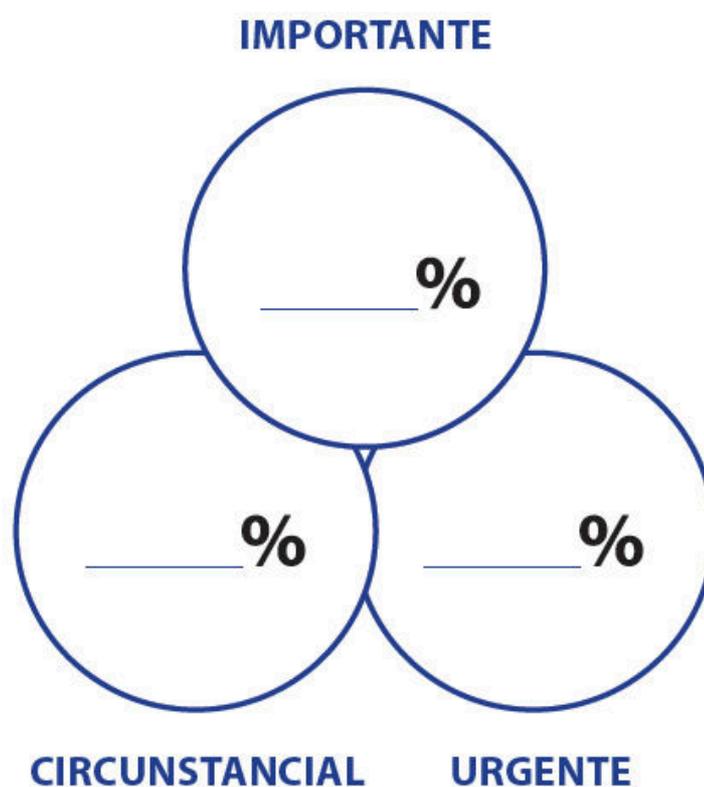
TRÍADE DO TEMPO

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 I – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa

FACULDADE MERIDIONAL - IMED/RS													
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP													
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA													
Título da Pesquisa: AS PRÁTICAS DE COACHING EXECUTIVO NAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR: um estudo sobre as Expectativas e Percepções dos Executivos e suas Organizações.													
Pesquisador: Márcia Rodrigues dos Santos Capellari													
Área Temática:													
Versão: 4													
CAAE: 81005417.4.0000.5319													
Instituição Proponente: Faculdade Meridional - IMED													
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio													
DADOS DO PARECER													
Número do Parecer: 2.967.532													
Apresentação do Projeto:													
Tendo em vista a crescente competitividade do mercado de trabalho e as buscas pelo profissional que se destaque neste contexto, muitas empresas vem investindo em formas de desenvolver seus Gestores para além de se manter no mercado competitivo, garantir também o bom relacionamento da equipe de trabalho. Com isso o objetivo deste trabalho é identificar como se configuram os perfis de liderança e as mudanças comportamentais na percepção dos colaboradores em relação aos gestores envolvidos em um programa de desenvolvimento de lideranças com base nas práticas do Coaching executivo. E a partir disto averiguar os fatores de comportamento e relacionamento entre equipes de trabalho dentro desse contexto. Para isso serão realizadas técnicas de entrevistas semiestruturada.													
Objetivo da Pesquisa:													
Identificar como se configuram os perfis de liderança e as mudanças comportamentais na percepção dos colaboradores em relação aos gestores envolvidos em um programa de desenvolvimento de lideranças com base nas práticas do Coaching executivo.													
 Avaliação dos Riscos e Benefícios:													
Riscos: Esta pesquisa se classifica em tendo riscos mínimos, uma vez a forma de abordagem e tratamentos das informações será criteriosa e sigilosa, de forma a proteger os participantes. Poderá haver algum tipo de desconforto pelo participante para responder a um questionário em													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">Endereço: Senador Pinheiro 304</td> <td>CEP: 99.070-220</td> </tr> <tr> <td>Bairro: centro</td> <td colspan="2">Município: PASSO FUNDO</td> </tr> <tr> <td>UF: RS</td> <td>Telefone: (54)3045-6100</td> <td>Fax: (54)3045-6107</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>E-mail: cep@imed.edu.br</td> </tr> </table>		Endereço: Senador Pinheiro 304		CEP: 99.070-220	Bairro: centro	Município: PASSO FUNDO		UF: RS	Telefone: (54)3045-6100	Fax: (54)3045-6107			E-mail: cep@imed.edu.br
Endereço: Senador Pinheiro 304		CEP: 99.070-220											
Bairro: centro	Município: PASSO FUNDO												
UF: RS	Telefone: (54)3045-6100	Fax: (54)3045-6107											
		E-mail: cep@imed.edu.br											
<small>Página 01 de 03</small>													

Continuação do Parecer: 2.967.532

relação ao seu superior, para averiguar a mudança do comportamento e do superior. Porém, caso sinta-se muito constrangido em responder alguma questão da pesquisa, o participante tem o direito de não responder. As despesas decorrentes desta atividade serão responsabilidades do pesquisador, sendo ressaltados quaisquer eventuais gastos que o participante possa vir a ter em decorrência deste estudo. Benefícios: Acredita-se que o estudo poderá trazer benefícios, pois permitirá aos pesquisadores conhecer as expectativas e percepções de executivos e de suas organizações sobre as experiências com as práticas de Coaching Executivo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é pertinente a sua área de estudo, e delimita seu espectro nos temas de liderança e coaching, bem como nos efeitos dessas proposições para gestores e funcionários.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termo autorização local - Adequado

Termo consentimento livre e esclarecido - Adequado

Termo de confidencialidade dos dados - Adequado

Recomendações:

-

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

-

Considerações Finais a critério do CEP:

Caro pesquisador, o projeto foi considerado aprovado. Solicitamos, ao final do estudo, anexar na Plataforma Brasil os resultados, bem como eventuais questões éticas. O CEP IMED fica à disposição para esclarecimentos.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1052010.pdf	04/10/2018 19:14:54		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetcorreto.pdf	04/10/2018 19:05:40	Marcia Rodrigues dos Santos Capellari	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	tcle.pdf	04/10/2018 19:05:19	Marcia Rodrigues dos Santos	Aceito

Endereço: Senador Pinheiro 304
Bairro: centro CEP: 99.070-220
UF: RS Município: PASSO FUNDO
Telefone: (54)3045-6100 Fax: (54)3045-6107 E-mail: cep@imed.edu.br

FACULDADE MERIDIONAL -
IMED/RS



Continuação do Parecer: 2.967.532

Justificativa de Ausência	fole.pdf	04/10/2018 19:05:19	Capellari	Acerto
Outros	ROTEIRO3.docx	11/12/2017 18:26:45	DENIZ ANZILIERO	Acerto
Outros	ROTEIRO2.docx	11/12/2017 18:26:29	DENIZ ANZILIERO	Acerto
Outros	ROTEIRO1.docx	11/12/2017 18:26:13	DENIZ ANZILIERO	Acerto
Folha de Rosto	foihaderosto2.pdf	11/12/2017 16:53:52	Márcia Rodrigues dos Santos Capellari	Acerto
Declaração de Instituição e Infraestrutura	termo2.JPG	11/12/2017 16:48:42	Márcia Rodrigues dos Santos Capellari	Acerto
Declaração de Pesquisadores	termo.JPG	11/12/2017 16:48:18	Márcia Rodrigues dos Santos Capellari	Acerto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PASSO FUNDO, 17 de Outubro de 2018

Assinado por:
Caroline Calice da Silva
(Coordenador(a))