

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Recursos Humanos

Alessandra Cristina Malheiros Luciano

Karen Sthefany Vieira Felipe

Kátia Regina Ligabô Aleixo

Sumaia Fraís Maiores Argentão

COACH LÍDER: exercendo influências no ambiente organizacional

Araraquara - SP

2018

Alessandra Cristina Malheiros Luciano

Karen Sthefany Vieira Felipe

Kátia Regina Ligabô Aleixo

Sumaia Fraix Maiores Argenteiro

COACH LÍDER: exercendo influências no ambiente organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos sob a orientação dos professores Emerson Aparecido Augusto e Gabriela Messias da Silva.

Araraquara - SP

2018

Alessandra Cristina Malheiros Luciano

Karen Sthefany Vieira Felipe

Kátia Regina Ligabô Aleixo

Sumaia Frai Maiores Argentão

COACH LÍDER: exercendo influências no ambiente organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em 29 de novembro de 2018.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

Prof. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: Eliana Maria Marques Sgobi Cazal

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

AGRADECIMENTO

Nossa gratidão a Deus, que sustenta e ilumina as consciências, pela orientação segura aos nossos passos. Que Ele nos auxilie no sentido de usarmos nossa inteligência em favor da evolução, de nós mesmas e do nosso próximo, de maneira que possamos sempre contribuir, com nossas atitudes, pensamentos e palavras para a construção do mundo melhor desejado por todos.

À Instituição Centro Paula Souza pelo ambiente criativo e amigável que nos proporcionou e pela oportunidade de fazer o curso.

Aos professores Emerson e Gabriela, pela orientação, apoio e confiança que depositaram em nós.

Eu, Alessandra Luciano, agradeço a Deus primeiramente, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e a minha família que está ao meu lado em todas as circunstâncias. Agradeço também as minhas amigas de equipe por serem companheiras neste curso, amigas estas que levarei pelo resto da vida.

Eu, Karen Vieira, primeiramente agradeço a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como aluna, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Agradeço a minha mãe Maria, heroína que me deu apoio, amor, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Ao meu pai Gil, que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante. Agradeço a todos os meus amigos e familiares em geral, que me apoiaram e me auxiliaram em todas as lutas neste período.

Agradeço a minha equipe do curso que fizeram parte da minha formação com dedicação.

Eu, Kátia Aleixo, agradeço a Deus em primeiro lugar, pois foi ele que me deu o flego de vida, e me carregou em seus braços de amor nos momentos difíceis.

Agradeço também ao meu querido esposo por sua paciência, atenção, companheirismo e amor. Aos meus filhos por todo apoio e compreensão que tiveram nas minhas horas de ausência.

Agradeço especialmente ao meu filho Nathan, por sua contribuição nos meus projetos apresentados em sala de aula, o seu talento como músico foi essencial para a realização dos mesmos.

E por último, mas não menos importante, agradeço ao meu grupo que desde o início foram pacientes umas com as outras, atenciosas, cúmplices, parceiras, determinadas e acima de tudo amiga.

Eu, Sumaia Maiores, agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Agradeço as minhas amigas do grupo que fizeram o projeto deste trabalho se tornar realidade.

Agradeço a minha família, meu marido Fabio pela compreensão e paciência com a minha ausência, e pelo apoio e ajuda nos dias difíceis, pois foi muito importante para mim nessa etapa. E ao meu filho João Vitor de apenas 5 anos, que me deu forças para superar todos os obstáculos, e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o meu muito obrigado!

O maior líder não é necessariamente aquele que faz as maiores coisas. Ele é aquele que faz com que as pessoas façam coisas grandiosas.

IAN HUTCHINSON

RESUMO

No atual mundo dos negócios, as organizações enfrentam grandes dificuldades para se adaptar e sobreviver, aumentando a necessidade de líderes com capacidades e habilidades de influenciar, motivar e desenvolver pessoas para um novo modelo de organização. O desenvolvimento da liderança toma, então, atenção principal como investimento para mudanças organizacionais e comportamentais necessários. O coaching é uma ferramenta muito utilizada para desenvolvimento da liderança nas organizações e, nos últimos 10 anos, tem tido grande crescimento tanto de quem investe quanto, especialmente, de quem vende o serviço. O objetivo deste trabalho é discutir sobre quais aspectos o coaching contribui para o desenvolvimento da liderança e qual a influência do profissional coach-líder no ambiente organizacional. A metodologia empregada foi uma pesquisa qualitativa com líderes e colaboradores na organização Bytecell 3 – Araraquara (Revenda da Loja Tim) questionando suas percepções sobre a utilização do coaching. A conclusão mostra que o coaching é uma ferramenta muito eficaz no desenvolvimento da liderança nas organizações e recomenda-se seu investimento.

Palavras-chave: Coaching. Liderança. Desenvolvimento da liderança. Líder coach. Ferramentas para liderança.

ABSTRACT

In today's business world, organizations encounter great difficulties to adapt and survive, increasing the need for leaders with skills and abilities to influence, motivate, and develop people to a new organizational model. Leadership development then takes the primary focus as the investment for necessary organizational and behavioral changes. Coaching is a widely used tool for leadership development in organizations, and in the last 10 years, there has been a great growth of both those who invest and, especially, who sells the service. The objective of this work is to discuss what aspects coaching contributes to the development of leadership and what influence the professional coach-leader in the organizational environment. The methodology used was a qualitative research with leaders and collaborators in the organization Bytecell 3 - Araraquara (Tim Store Resale) questioning their perceptions about the use of coaching. The conclusion shows that coaching is a very effective tool in developing leadership in organizations and its investment is recommended.

Keywords: Coaching. Leadership. Leadership development. Leader coaching. Tools for leadership.

Lista de Figuras

Figura 1 – Processo de comunicação	19
Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	20
Figura 3 – Processo Coaching.....	31
Figura 4 – Processo da Ferramenta Roda da Vida.....	42
Figura 5 – Roda da Abundância.....	44
Figura 6 – Roda da Inteligência Emocional.....	46
Figura 7 – Processo da Ferramenta da Análise 5W2H.....	62

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Porcentagem de empresas que relatam que coaching é parte integrante de gestão do desempenho.....	70
Gráfico 2 – Porcentagem de empresas que relatam sobre utilização do coaching	70
Gráfico 3 – Porcentagem do conhecimento dos alunos sobre o tema coaching	74
Gráfico 4 – Porcentagem dos alunos sobre participação de palestras sobre coach..	75
Gráfico 5 – Porcentagem de alunos que conhecem alguém formado em coach.....	75
Gráfico 6 – Porcentagem de alunos da etec que já participaram de algum treinamento com o coach	76
Gráfico 7 – Porcentagem de alunos da etec que consideram o líder coach capaz de desenvolver pessoas	76
Gráfico 8 – Esforço para criar um ambiente de trabalho agradável.....	77
Gráfico 9 – Introdução de novos procedimentos no trabalho.....	77
Gráfico 10 – Ação de reverter situações antes de se transformarem em problemas.	78
Gráfico 11 – Costumam quebrar regras da empresa	79
Gráfico 12 – Satisfação quando outros setores da empresa obtêm vitórias	79
Gráfico 13 – Capacidade de identificar o nível de maturidade dos grupos com que se trabalha.....	80
Gráfico 14 – Costumam fazer alianças com pessoas de outros departamentos visando à conquista de objetivos.....	80
Gráfico 15 – Contribuição para promover o crescimento da sua equipe.....	81
Gráfico 16 – Estimulam os outros a enfrentar novos desafios.....	81
Gráfico 17 – Costumam serem mais otimistas que os outros membros da equipe...	82
Gráfico 18 – Procuram entender o ponto de vista das pessoas mesmo quando discordam delas.....	82
Gráfico 19 – Concordam que seu dever é contribuir para aumentar os lucros da empresa.....	83
Gráfico 20 – Coragem ao abordar temas que possam constranger a equipe.....	83
Gráfico 21 – Estabelecem metas claras para a sua equipe	84
Gráfico 22 – Procuram incluir nos grupos de trabalho pessoas com estilos e personalidades diferentes.....	84
Gráfico 23 – Após resultados insatisfatórios costumam ter palavras estimuladoras.	85
Gráfico 24 – É ambicioso em relação as metas profissionais e a qualidade de vida..	85
Gráfico 25 – Conseguem envolver os colaboradores nos projetos e ações da empresa.....	86
Gráfico 26 – Se mantém informado acerca dos outros setores da empresa.....	86
Gráfico 27 – Capacidade de reconhecer oportunidades de mudanças decorrentes das crises por que passa a empresa	87

Lista de Quadros

Quadro 1 – Papéis exercidos pelos profissionais de Gestão de Pessoas	17
Quadro 2 – Comparação da Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg.....	21
Quadro 3 – Tipos de Liderança.....	21
Quadro 4 – Conceitos de Coaching.....	26
Quadro 5 – Áreas do coaching pessoal e do coaching executivo.....	32
Quadro 6 – Etapas do coaching.....	32
Quadro 7 – Etapas da Roda da Abundância.....	43
Quadro 8 – Etapas da Roda da Inteligência Emocional.....	45
Quadro 9 – Etapas da Roda das Competências.....	47
Quadro 10 – Tipos de Indicadores de Desempenho.....	59
Quadro 11 – Etapas do 5W2H.....	62
Quadro 12 – Resultado dos questionários.....	87

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 GESTÃO DE PESSOAS	17
1.1 COMUNICAÇÃO	18
1.2 MOTIVAÇÃO	19
1.3 LIDERANÇA	21
1.3.1 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	23
2 COACHING	25
2.1 BREVE HISTÓRICO	25
2.2 DEFINIÇÃO DE COACHING, COACH E COACHEE	25
2.3 TIPOS E ÁREAS DO COACHING	29
2.4 O PROFISSIONAL DO COACHING	34
3 COACHING EXECUTIVO	35
3.1 COACHING DE LIDERANÇA	35
3.2 RELAÇÃO ENTRE COACHING E LIDERANÇA	36
3.3 LÍDER COACH	36
3.3.1 PARA QUE SERVE	37
4 TÉCNICAS DO COACHING	39
4.1 AUTOCONHECIMENTO	40
5 TIPOS DE FERRAMENTAS	42
5.1 RODA DA VIDA	42
5.3 RODA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	44
5.4 RODA DAS COMPETÊNCIAS	46
5.5 SMART	48
5.6 SWOT PESSOAL E ESTRATÉGICO	50
5.7 SHAZAM	50
5.8 TRÍADE DO TEMPO	51
5.9 LINGUAGEM DO AMOR	52
5.10 PERFIL COMPORTAMENTAL	53
5.11 TESTE DOS BICHOS	53
5.12 COACHING ASSESSMENT	53
5.13 VAKOG OU SISTEMAS REPRESENTACIONAIS	54
5.14 RAPPORT	54
5.15 PATROCÍNIO POSITIVO	55
5.16 PSICOLOGIA POSITIVA	55
5.17 PERGUNTAS PODEROSAS	55
5.18 PERDAS E GANHOS	56
5.19 FEEDBACK BURGER	57
5.20 AUTOFEEDBACK	57
5.21 FEEDBACK 360° EXTERNO E PROJETIVO	58
5.22 ESCALA/INDICADOR DE DESEMPENHO	58

5.23 TÉCNICA DE RELAXAMENTO	61
5.24 TÉCNICA DE RECAPITULAÇÃO.....	61
5.25 ANÁLISE 5W2H.....	61
5.26 ÂNCORA.....	64
5.27 IDENTIFICANDO VALORES, CRENÇAS E SONHOS E MISSÃO DE VIDA.....	64
5.28 VALORES	64
5.29 CRENÇAS LIMITANTES E FORTALECEDORES	65
5.30 MISSÃO E VISÃO.....	65
5.31 IDENTIFICANDO FASES DA VIDA, O PERFIL DE PERSONALIDADE E A FORMAÇÃO DOS OBJETIVOS	66
5.32 MÚLTIPLAS INTELIGÊNCIAS.....	66
5.33 MATRIZ DE ESTADO DESEJADO.....	67
5.34 ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇA	67
5.35 DISC.....	67
5.36 COMO SERIA O SEU LIVRO	67
6 COACHING NAS CORPORAÇÕES.....	69
7 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	72
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	72
7.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	72
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
8.1 ANÁLISE DE PERFIL	86
9 CONCLUSÃO	88
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A	93
APÊNDICE B	96

INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, quando os modelos de gestão por competências ganharam força, o “coaching” apareceu como opção para o desenvolvimento humano. Coaching é um processo de orientação prática, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem, a partir de metas relacionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional. O termo coach refere-se ao profissional que aplica as técnicas de coaching, já o coachee é o indivíduo que passa pelo processo. (BATISTA, CANÇADO, 2016).

Segundo Ferreira e Monteiro (2007), a metodologia do processo de coaching contribui para humanizar as organizações. Isso não significa fazer delas um “clube de campo” para a sua equipe, e sim criar um clima organizacional de apoio e de desenvolvimento para gerar aprendizado e expansão dos potenciais de cada um.

Nos últimos 10 anos, observou-se a explosão do coaching tanto do lado de quem investe quanto, especialmente, do lado de quem vende o serviço. O coaching movimentou, em 2008, nos EUA, 2,4 bilhões de dólares. Mais de 40% dos chiefs executives officer (CEO) e 90% dos altos executivos americanos já usaram a técnica. (BATISTA, CANÇADO, 2016).

Para Whitmore (apud Ferreira; Monteiro; 2007, p.17) “coaching não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada rigidamente em determinadas circunstâncias prescritas. É um modo de gerenciar, de lidar com pessoas, de pensar e de ser”.

Entre as diversas abordagens do coaching, estão os dois grandes nichos principais: o Life Coaching — também chamado de Coaching Pessoal e voltado para as necessidades pessoais, e o Business Coaching — também conhecido como Coaching Profissional e direcionado às necessidades corporativas e empresariais. Dentro do nicho de coaching profissional existem as seguintes divisões: coaching de liderança; coaching de performance; coaching de equipes; coaching de carreira; coaching empresarial e coaching organizacional. (MARQUES, 2016).

O líder coach tem como ponto de partida o respeito incondicional pelo liderado enquanto ser humano. Isto é natural e imediatamente percebido pelo liderado – seja de uma forma consciente ou inconscientemente – o que diminui o antagonismo

e as barreiras ao exercício da liderança por parte do líder coach, melhorando e solidificando, desta forma, a relação de liderança. (LIMA, 2015).

O coaching é aplicado como um recurso de desenvolvimento de lideranças para estimular a criatividade e aumentar a motivação, pois ajudara os líderes nas tomadas de decisões, podendo torna-los, assim, mais confiantes e comprometidos com a missão da empresa em que estão trabalhando. (RADDE, 2015).

O líder-coach, que as organizações tanto precisam, é aquele que cria condições para que o liderado aprenda e se desenvolva, aumentando sua iniciativa e criatividade. Nesse processo é imprescindível à confiança mutua, pois, os profissionais necessitam aprimorar habilidades específicas, sentem que necessitam de mudança em sua carreira, encontram dificuldade na recolocação profissional e sentem resistência em sua equipe de trabalho. O coach é aquele que proporciona desenvolvimento antes de cobrar performance. Ele utiliza ferramentas como feedback e delegação, mas, acima de tudo, preocupasse com o desenvolvimento de seus liderados, tanto nos aspectos profissionais quanto nos pessoais (LIMA,2015).

A maioria das organizações confronta-se com muitos problemas relacionados à gestão de pessoas. O que ocorre é que, na maioria dos casos, esses problemas são consequência de uma má liderança, ou seja, a pessoa nomeada líder, não está preparada para trabalhar em equipe. Muitas vezes, a culpa é da própria empresa que não está disposta a investir no desenvolvimento de seus líderes, trazendo, assim, ineficácia no atingimento dos objetivos organizacionais. Pessoas que ocupam cargos de gestão, necessitam de preparo para realizar suas funções, devem saber lidar com o fator humano, caso contrário, acabam trazendo desmotivação para toda a equipe e uma grande frustração pessoal. (RADDE, 2015).

O estudo de caso será realizado na loja 3 do Grupo ByteCell, o qual é composto por 15 lojas, filiais da Empresa Tim. Na empresa inicialmente foi identificado a falta de boa comunicação e relação entre líder e colaboradores, seguida de falta de competências e habilidades, algo que causa desarmonia na organização. Após explorar a situação na loja ByteCell surge a seguinte pergunta: em que ponto o coach de liderança pode exercer alguma influência no sucesso organizacional?

O objetivo deste trabalho é analisar a influência do profissional coach líder no ambiente organizacional, o seu conceito, os seus benefícios e malefícios, e identificar resultados positivos no processo coaching de liderança no ambiente empresarial.

Este trabalho justifica-se a partir de aspectos pessoais, por haver um imenso interesse nesta área; aspectos profissionais, pelo cenário que vivenciamos hoje, de empresas com muitas dificuldades no campo organizacional, principalmente na relação entre líderes e subordinados; e pelo campo acadêmico, para amplificar a produção bibliográfica do termo abordado.

1 GESTÃO DE PESSOAS

Gil (2009), afirma que a partir da década de 90, levantaram-se certos questionamentos em relação ao papel dos indivíduos nas organizações, determinando que mudanças fossem necessárias no ambiente organizacional. Uma das propostas eram de que as pessoas que trabalhavam nas organizações comessem a ser reconhecidas como parceiros das mesmas e não mais como simples empregados contratados. A partir desta proposta a designação de Administração de Recursos Humanos, foi trocada por outra terminologia, sendo agora “GESTÃO DE PESSOAS”.

Segundo Silva (2012), a gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como, por exemplo, da cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de Gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Os papéis desenvolvidos pelos profissionais ligados a Gestão de Pessoas são muitos, trazendo um sistema mais amplo que o da Administração Geral, tendo como campos principais a Comunicação, a Motivação e a Liderança. O papel exercido e mais requerido pelos profissionais está indicado no Quadro 1.

Quadro 1 – Papéis exercidos pelos profissionais de Gestão de Pessoas

Comunicador	Comunicar-se de maneira eficaz com a administração superior, com as gerências intermediárias, com os empregados, com os fornecedores, clientes, agentes públicos, líderes sindicais, etc.
Selecionador	Propor critérios e elaborar instrumentos para recrutamento, seleção e adaptação das pessoas na empresa.
Treinador	Elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoas.
Avaliador de Desempenho	Definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho das pessoas.

Analista de Cargos	Avaliar os cargos e as funções da empresa, com vista em identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes e definir seus níveis de remuneração.
Motivador	Utilizar estratégias adequadas para aumentar os níveis de interesse, de satisfação e de realização das pessoas.
Líder	Conduzir equipes e liderar reuniões de trabalho.
Negociador	Negociar diretamente e assessorar nas negociações com funcionários, clientes e organizações sindicais.
Gestor de Qualidade	Desempenhar papel atuante na implantação, implementação e acompanhamento de programas de qualidade.
Coach	Apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Fonte: GIL, Antonio Carlos. 2009.

1.1 Comunicação

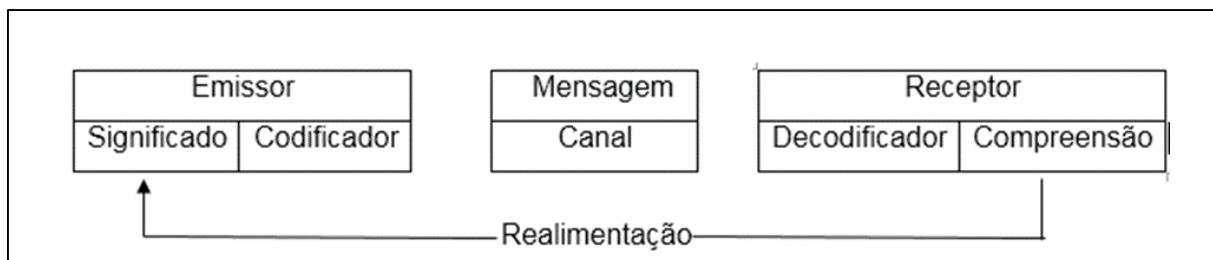
A Comunicação é de extrema importância, pois é uma habilidade requerida por todos, principalmente aos profissionais que exercem funções gerenciais ou de recursos humanos. Se comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações aos interlocutores; diferente de informar, que é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. (GIL, 2009)

De acordo com Silva (2012), a comunicação ocorre através de elementos imprescindíveis: emissor e receptor, ambos podem facilitar ou dificultar a nossa comunicação em todas as instâncias da vida e com todos os grupos com os quais convivemos, tanto pessoalmente quanto profissionalmente:

- Emissor: é quem emite a comunicação (a mensagem) servindo-se, para isso, de um código qualquer;
- Receptor: é quem recebe a comunicação (a mensagem), ou seja, quem decodifica.

O processo fica mais esclarecido com a adição dos elementos: significado, compreensão e realimentação. Segundo Gil (2009), significado corresponde a ideia, o que deseja comunicar; já compreensão refere-se ao entendimento do receptor; e a realimentação corresponde à informação do receptor ao emissor, indicando recepção da mensagem.

Figura 1 - Processo de comunicação.



Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

1.1 Motivação

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Gil (2009) destaca que empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados, pois a motivação é o combustível para a produtividade da empresa. A motivação pode ser definida pela força que estimula as pessoas a agir.

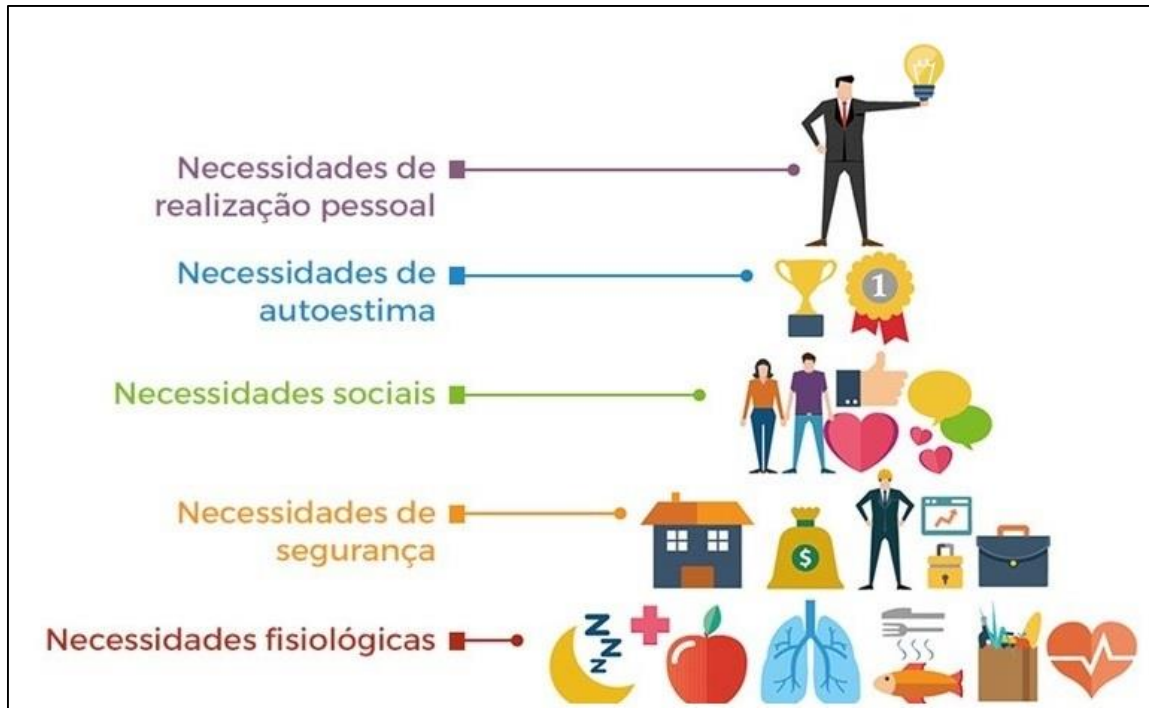
A complexidade do fenômeno da motivação determinou o aparecimento de diferentes teorias para a explicação deste fenômeno, tais como a hierarquia de necessidades de Maslow, a Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg, entre outras.

Para Abraham Maslow: existe uma hierarquia natural entre a natureza das necessidades, nenhuma delas é absoluta: quando uma delas é preenchida, a preocupação com a sua satisfação desaparece. Maslow inventou o conceito de pirâmide das necessidades, segundo o qual, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas básicas, da alimentação ao desejo de um ambiente seguro e estruturado, as necessidades mais elevadas de autoestima e realização pessoal podem ser preenchidas. (SILVA, 2012).

Maslow afirma que as pessoas procuram satisfazer suas necessidades, e tão logo uma é satisfeita, outra toma seu lugar, assim como que subindo numa escada, ou seja, as pessoas têm o dom de criar novas necessidades na medida em que as anteriores são atendidas. (GIL, 2009).

Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide.

Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: MARQUES, Marcus. Pirâmide das necessidades de Maslow.

Segundo Gil (2009), o psicólogo Frederick Herzberg ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores. Os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Os últimos referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação.

Silva (2012) esclarece que os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Já os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas

que a pessoa executa. O quadro 2 a seguir compara a Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg.

Quadro 2 - Comparação da Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg.

Maslow (1987)	Herzberg (1975)
Autorrealização	O trabalho em si, Responsabilidade, Progresso e Crescimento
Autoestima	Realização, Reconhecimento e Status
Segurança	Políticas Administrativas, Políticas Empresariais e Segurança no cargo
Fisiológicas	Condições Físicas do trabalho, Salário e Vida Pessoal

Fonte: SILVA, Ana Lúcia da Rocha. 2012

1.3 Liderança

Segundo Silva (apud Chiavenato, 2005, p.183) liderança é uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Segundo Campos (2009), a liderança pode ser dividida em autocrática, democrática e liberal, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de Liderança

Tipos	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais,

		líder.	com participação mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas fica por conta do grupo. Absoluta falta do líder.
Participação	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: CAMPOS, Liara Emanuele. 2009.

Gil (2009) complementa que, mais do que administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas se vejam mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois requer-se sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

1.3.1 Desenvolvimento da liderança

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

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

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

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

- Necessidade de um sistema que promove a inovação e acelere os resultados;

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

Para sobreviver num mercado e ambientes cada vez mais competitivos, as organizações precisam melhorar o desempenho, crescer, inovar e se reinventar continuamente. E este processo não é simples, precisa de engajamento e liderança visionária, partindo do topo da organização, com seu presidente e equipe de diretores, até os líderes de equipe. O coaching pode ajudar muito nesse processo.

2 COACHING

2.1 Breve histórico

A prática de coaching é considerada “tão antiga quanto a própria humanidade” pois já Sócrates dialogava com os seus discípulos com o intuito de lhes desenvolver determinadas competências (KRAUSZ, 2007).

O método socrático consistia em apresentar temas de forma a estimular ideias através de perguntas, tendo como objetivo o desenvolvimento daqueles que o rodeavam, os seus discípulos (REGO et al., 2004)

Também Jesus Cristo, “para além das suas dimensões espiritual e divina, possuía um talento especial para ensinar, guiar homens e formar espíritos e mentes” (CUNHA et al., 2010).

2.2 Definição de coaching, coach e coachee

O conceito de coaching, de origem inglesa, surge da palavra francesa coche, que significa carruagem. O termo, equiparado a um meio de transporte, é uma prática que conduz um indivíduo de um determinado local até ao destino desejado (REGO et al., 2004). Segundo Pereira(2008)

Coach é o “agente que põe em prática um processo de coaching. Aquele que guia, conduz e acompanha o coachee no seu desenvolvimento e autodescoberta. É um indivíduo com um perfil específico, qualificado para o desempenho da atividade, e reconhecido pelos pares como profissional de coaching”. Já o coachee é o “sujeito destinatário dum programa de coaching. É o indivíduo que, voluntariamente pretende desenvolver-se, promovendo ações de autodescoberta, autoconhecimento e autovalorização, no sentido de fazer emergir potencialidades para o seu desempenho profissional”.

Atualmente o coaching pode ser entendido como uma prática que, para além de desenvolver habilidades e competências, tem como objetivo principal ajudar as pessoas a se dedicarem e a se entusiasmarem no cumprimento dos seus objetivos (PORCHÉ, NIEDERER, 2002).

Veja no quadro 4 o que vários autores escreveram sobre este conceito:

Quadro 4 – Conceitos de Coaching

AUTORES	CONCEITOS
Pryor (1995)	Um processo no qual o coach e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecem metas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e feedback privado em que são expostas vulnerabilidades pessoais e de autoestima.
Sztucinski (2001)	Coaching é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (coach) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (coachee) de atingir metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
IES (2001)	Coaching é um processo interativo destinado a ajudar indivíduos a se desenvolverem rapidamente. Usualmente, é relacionado à atividade profissional, com foco no melhor do desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal, orientado por metas e elaborado para executivos. O coach oferece feedback e objetividade, dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional
Birch (1972)	Coaching é uma abordagem sistemática de melhoria do coachee, por meio de questionamento e de orientação, com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada para uma meta previamente definida.
Downey (2003)	Coaching visa a ajudar o indivíduo a resolver problemas, ser inovador e transformar o que aprendeu em resultados positivos para si, para sua equipe de trabalho e para a organização.

Dingman (2004)	Coaching é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O coach faz uso de um processo definido que facilita ao executivo alcançar os resultados pessoais e organizacionais.
Cavanagh, Grant e Kemp (2005)	Coaching pode ser considerado como atividade multidisciplinar, seu principal objetivo é melhorar o bem-estar, aumentar o desempenho e facilitar a mudança individual e organizacional do coachee.
Blanco (2006)	O coaching caracteriza-se como um processo de integração colaborativa, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem. O objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender
Maynard (2006)	A atividade do coach é a de um facilitador de processos, promover suporte e encorajamento. Coaching é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferencia-se da terapia por sua orientação a uma população não clínica (que busca melhoria imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Ting e Scisco (2006)	O coach executivo ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolver as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do coach envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.
Clutterbuck (2008)	Coaching é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer com que esse processo funcione é repartida entre o coach e o coachee. Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculo entre eles.
Matta (2008)	Coaching é um processo que visa a elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentar os resultados positivos

Matta (2008)	por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicados por um profissional habilitado (o coach), em parceria com o cliente (o coachee)
Underhill et al. (2010)	O propósito do coaching executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder, que tenham posição formal ou não, nas mais diversas organizações – grande ou pequena empresa; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.
Taie (2011)	Coaching é a arte e a prática de inspirar, energizar e facilitar o desempenho, aprendizagem e o desenvolvimento do coachee.

Fonte: BATISTA, Karen; CANÇADO, Vera L. 2017.

O coaching é também considerado a forma mais simples e efetiva de assegurar a aprendizagem contínua das pessoas numa organização, tornando-se essencial e vantajoso para as empresas reconhecerem a importância da implementação deste processo (CHIAVENATO, 2002).

O coaching surge assim de uma evolução do papel do mentor/professor, indivíduo sábio que transmite a sua sabedoria e aprendizagem para o desenvolvimento do seu formando/aluno (PEREIRA, 2006), sendo considerado um método eficaz que promove o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

Segundo Krausz (2007), o coaching parte assim de sete grandes pressupostos:

- Os indivíduos sabem mais do que pensam que sabem;
- Os indivíduos possuem recursos nem sempre aproveitados para elevar a sua performance;
- As perguntas adequadas e estimulantes produzem resultados mais satisfatórios que ordens;
- Os erros podem ser encarados como oportunidades de aprendizagem;
- As metas desafiantes despoletam o melhor de cada indivíduo;
- Toda a aprendizagem é precedida de uma experimentação;
- Querer é o primeiro passo para fazer.

Baseada nestes pressupostos, a prática de coaching propõe-se trazer para o desempenho diário o melhor das pessoas, através de um processo de acompanhamento constante, orientado para a ação, que visa melhorar resultados e comportamentos (CÂMARA, GUERRA, RODRIGUES, 2010).

2.3 Tipos e áreas do coaching

Segundo Marques (2012) O mercado de coaching é basicamente dividido em Personal Coaching (Coaching Pessoal), Life Coaching (Coaching de Vida) e Executive & Business Coaching (Coaching Executivo e de Negócios). Coaching Pessoal, Personal Coaching e Life Coaching são modalidades similares de Coaching onde um profissional (coach) atua junto com seu cliente (coachee). É uma oportunidade poderosa para pessoas que sabem que o sucesso pessoal ou profissional é que necessita de foco, objetivos bem definidos, motivação, planejamento, transformação e evolução, superação e excelência. Executive and Business Coaching está relacionado ao mundo corporativo, desenvolvimento de empresas, organizações e pessoas em cargos de liderança.

Para Zeus e Skiffington (2000), podem distinguir-se três tipos de coaching:

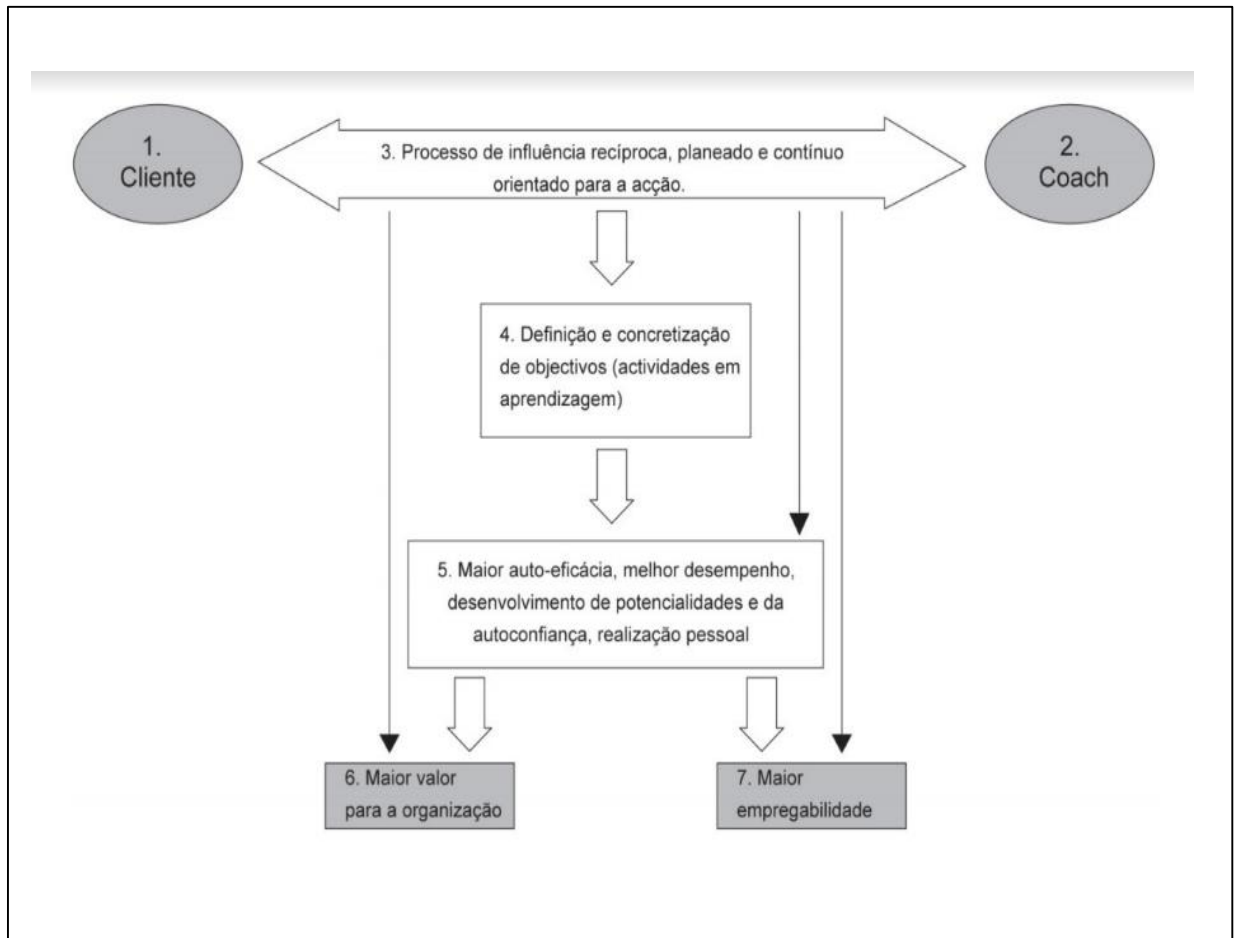
- Coaching de indivíduos - tem como objetivo melhorar a vida de um indivíduo a nível pessoal, interpessoal e profissional
- Coaching de equipes - destina-se a organizações que pretendam crescer e desenvolver o seu potencial e o potencial dos seus trabalhadores, através do desenvolvimento da missão, dos objetivos e da equipa de trabalho da organização. Ao nível da equipa são trabalhadas competências interpessoais e de comunicação, a gestão de tempo, o equilíbrio de questões da vida profissional e pessoal, a comunicação ou a gestão de conflitos.
- Coaching de organizações - procura identificar as falhas e os obstáculos para a eficiência organizacional, promove o desenvolvimento do pensamento estratégico e do planeamento empresarial, com o intuito de aumentar a produtividade e a quota de mercado da organização Este tipo de coaching está exclusivamente direcionado para os decisões e tem como objetivos o desenvolvimento de

competências ao nível da liderança, a promoção da motivação, a redução do conflito, o estímulo da criatividade, assim como o desenvolvimento da capacidade de negociação do gestor, permitindo assim uma redução considerável dos níveis de stress nas equipas e o desenvolvimento organizacional (CUNHA et al., 2010).

O coaching de organizações promove um conjunto alargado de benefícios pois este processo permite ao executivo o desenvolvimento de habilidades, nomeadamente, “maior nível de autoconhecimento e autoconfiança, maior facilidade na definição dos objetivos, maior clareza nas estratégias a adotar, aperfeiçoamento da capacidade de liderança, delegação de tarefas e formação de equipas. ” Espera-se que estas habilidades, devidamente aplicadas, modifiquem o desempenho do próprio executivo e que, por sua vez, se possam refletir no desempenho dos trabalhadores de modo a alcançar o desenvolvimento da própria organização (MINOR, 2003).

O coaching pode ser aplicado de modo formal e informal. No modo formal é estabelecido contrato, sessões agendadas, encontros formais, o coach conduzirá o cliente até o estado desejado. Já o coaching informal acontece quando são utilizadas técnicas, métodos e ferramentas no cotidiano, podendo ser dentro de uma corporação, com gestores, líderes, executivos dentro de uma conversa ou reunião com seus colaboradores, ou até mesmo os pais conversando e educando seus filhos. (MARQUES, 2012).

O coaching é assim um processo de influência que pode ser caracterizado de acordo com sete aspectos, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 3 – Processo coaching

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Neste processo, o coach e o coachee estabelecem um acordo mútuo, planeado e contínuo tendo em vista o alcance de uma meta. Durante as sessões são definidos e organizados objetivos, objetivando obter uma maior eficácia, desempenho e desenvolvimento de potencialidades, promovendo assim o desenvolvimento organizacional e uma maior empregabilidade.

Neste sentido, o coach tem como missão apoiar o coachee na definição e concretização dos seus objetivos pessoais e/ou profissionais, utilizando as atividades do coachee como situações de reflexão e aprendizagem, com vista a melhorar a autoeficácia, o desempenho, o desenvolvimento, a autoconfiança e a realização pessoal e profissional. Desta forma, o coaching pode ser explicado como um processo continuado e planeado de aperfeiçoamento e superação profissional, baseado na “aprendizagem-ação”. (REGO et al., 2004).

No quadro 5, se define algumas das áreas dentro do coaching pessoal e coaching executivo:

Quadro 5 – Áreas do coaching pessoal e do coaching executivo

Coaching Pessoal	Coaching Executivo
Coaching Familiar	Coaching Corporativo
Coaching de Relacionamento	Coaching para Concursos
Coaching Espiritual	Coaching de Carreira
Coaching Financeiro	Coaching de Equipes
Coaching Esportivo	Coaching de Vendas
Coaching de Emagrecimento	Coaching de Empreendimento
Coaching de Inteligência Emocional	Coaching de Recrutamento
Coaching de Nutricional	Coaching de Liderança

Fonte: PORTAL IBC.

Todos os tipos de Coaching são fascinantes e compartilham os mesmos padrões – estabelecer metas e valores a construir e construir habilidades para o futuro. Em qualquer área que você escolher para se especializar, estará levando seu cliente além dos limites que ele conseguirá perceber. Os fundamentos são praticamente: levantar valores, visão, propósito, missão, alcance e definição de metas e objetivos, resolver conflitos, melhorar e adquirir novas habilidades, recursos e comportamentos.

Independentemente do tipo, qualquer processo de coaching é composto por várias etapas. No quadro 6, apresentam-se cinco etapas do coaching. Note-se que as etapas apresentadas não devem ser lidas como sequenciais, mas sim com a flexibilidade necessária para se adaptar ao coachee e à situação em concreto.

Quadro 6 – Etapas do Coaching

Etapas	Algumas questões chave
1. Plano de ação	O que se pretende alcançar? Até quando? Como? Porquê estes objetivos e não outros? Que indicadores comportamentais servirão para avaliar o progresso? É possível recorrer a indicadores quantitativos?

1. Plano de ação	Quem avaliará os resultados?
2. Revisão do progresso	O que tem mudado no comportamento do cliente? Essas mudanças são percebidas pelos seus colaboradores como benéficas? Existem obstáculos à mudança? Como ultrapassá-los?
3. Celebração	Atribuímos suficiente importância aos sucessos? Ter-nos-emos focalizado excessivamente nos fracassos ou nos pontos negativos? Refletimos sobre o significado e o impacto dos sucessos? Convidamos os outros a partilhar o êxito?
4. Aprendizagem com as dificuldades	Costumamos enfatizar a crítica repreensiva do comportamento do cliente? As sessões de coaching são diretivas? São repletas de provocações mútuas? Há excesso de defesa? Ou, pelo contrário, o ambiente é de confiança e abertura psicológica?
5. Desligamento	O que foi alcançado e porquê? O que não foi alcançado e porquê? Como prolongar e desenvolver autonomamente os resultados do coaching? Que plano pode ser concretizado autonomamente pelo cliente?

Fonte: REGO, Arménio; et al. Coaching para executivos. Lisboa: Escolar Editora, 2004.

Neste quadro conceptual, o coaching surge como um método que impulsiona o crescimento do potencial humano e suas habilidades. Ao assumir um papel predominante no aperfeiçoamento de competências, é considerado um método eficaz na condução dos indivíduos para o sucesso organizacional pois as organizações dependem “em grande medida, da capacidade de estimular o desenvolvimento dos membros da organização”. (REGO et al., 2004).

2.4 O profissional do coaching

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

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

Numa nova reconfiguração das organizações, não mais haverá estruturas verticalizadas, e sim, líderes capazes de multiplicar o conhecimento e sabedoria organizacional. “Na nova era, a liderança emerge dentro da organização e as pessoas deverão ter relacionamentos com coaches que as guiarão em seu desenvolvimento para um novo conhecimento e desempenho excepcional.” (CHIAVENATO, 2002, p. 60).

3 COACHING EXECUTIVO

O coaching executivo é apontado na literatura como um processo de múltiplas dimensões, fundamentado em práticas e estudos comportamentais, relacionais e organizacionais, com significativo aporte da Psicologia. Visa capacitar executivos na sua alta performance, equilíbrio e alinhamento pessoal e nos negócios. Trabalha com o executivo na identificação de metas, valores, propósito e missão da empresa no mercado também trabalha a clareza da sua missão pessoal e empresarial. (PORTAL IBC, 2018).

A demanda pelo coaching executivo aumentou nos últimos anos, diante da necessidade de ferramentas que auxiliassem os executivos a aprimorar suas habilidades de gestão. Embora a tendência seja crescente, e se observe um número relativamente vasto de coachs, o mesmo avanço não se aplica aos estudos científicos acerca do tema. A maior parte da literatura estuda padrões de competências e avaliações de resultados dos processos. (MOREIRA e FERREIRA, 2017).

3.1 Coaching de liderança

É um processo estruturado focado em desenvolvimento e formação de líderes, foca o desenvolvimento de competências comportamentais de liderança. Focado em metas e objetivos claros e consistentes, alinhados a estratégia e demanda da sua função, cargo e empresa. Em Coaching obtém-se o melhor desempenho profissional, pois talentos e qualidades são potencializados, além de identificar o que emperra o desenvolvimento do cliente e, influenciando diretamente sua produtividade e resultados. O líder estará capacitado a administrar melhor seu tempo, reconhecer seus valores mais profundos e estar em harmonia com eles, o que terá um efeito muito positivo na empresa, podendo significar um aumento significativo na sua satisfação e resultados no trabalho. (SOUZA, 2014).

Nesse processo, são desenvolvidas as características essenciais para uma liderança eficaz, ou seja, o Coaching aprimora a comunicação, a percepção, a

inteligência emocional, as técnicas de feedback, as habilidades e competências, a gestão do tempo, o foco e a motivação do gestor, para que então, ele seja capaz de desenvolver um plano estratégico, ações e metas condizentes, criar um ambiente organizacional seguro e acelerar os resultados da empresa. (PORTAL IBC, 2018).

3.2 Relação entre coaching e liderança

Busca-se neste item, estabelecer relações entre coaching e a liderança, iniciando pela importância do autoconhecimento, descrevendo o desenvolvimento da liderança, evidenciando a liderança coach e o papel do coach, e por fim, evidenciando alguns benefícios do coaching no ambiente corporativo. (PORTAL IBC, 2018).

3.3 Líder coach

Segundo Minor (2003), o Líder coach tem como ponto de partida o respeito incondicional pelo liderado enquanto ser humano. Isto é natural e imediatamente percebido pelo liderado – seja de uma forma consciente ou inconscientemente – o que diminui o antagonismo e as barreiras ao exercício da Liderança por parte do Líder coach, melhorando e solidificando, desta forma, a Relação de Liderança.

O Líder coach envolve as pessoas mesmo sabendo que as características são diferentes e que é preciso saber lidar com essas diferenças, desenvolve suas atividades fundamentando-se que os contextos devem ser diferentes, mas específicos, este não faz o serviço para o liderado, ele desenvolve as habilidades necessárias que o liderado necessita para que o objetivo seja atingido. É isso, um comportamento participativo, onde as pessoas possam desenvolver o seu lado criativo, pensarem por si só, descobrir estratégias capazes de solucionar problemas, propor sugestões e colocá-las em prática. (MINOR, 2003).

Segundo Orth, Wilkinson e Benfari (apud Chiavenato, 2002), as características que colocam como requisitos para descrever o que seriam gerentes eficazes, são mais características de um coach. Há três habilidades gerais para que

os gerentes se tornem coaches: capacidade de analisar maneiras de melhorar o desempenho e a capacidade das pessoas, capacidade de criar um clima de apoio e capacidade de influenciar pessoas e mudar seu comportamento.

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

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

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

3.3.1 Para que serve

De acordo com Chiavenato (2002), por estar relacionado com diferentes perspectivas, o papel do coach é múltiplo. Na perspectiva de liderança renovadora, o coaching se preocupa além do relacionamento líder-seguidor. Mas também, fundamental. Com a mudança e inovação para garantir a renovação organizacional contínua e gradativa. No mundo altamente competitivo em que vivemos, as pessoas precisam ser competentes, responsáveis e visíveis também para promoções e

oportunidades dentro da empresa. Assim, o coach também tem o importante papel de saber desenvolver competências em seus subordinados.

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

Na abordagem coaching, a questão que sustenta as propostas do líder resume-se em: como e o que pode ser feito para que as qualidades do indivíduo – aquilo que ele sabe fazer melhor - possam ser despertadas para somar e melhorar suas competências e seu desempenho? O foco dessa questão está na ajuda e no relacionamento. O líder se propõe a ajudar o liderado e, para isso, busca um relacionamento que gere abertura e receptividade. Nesse caso, o líder atua e passa a agir como um coach, cuja característica é levar seu liderado a aprender, a crescer e realizar suas aspirações profissionais. (PENIDO, 2016).

4 TÉCNICAS DO COACHING

Muitas são as técnicas utilizadas no processo de coaching. Algumas delas são facilmente identificadas pelos clientes do coaching. Uma delas são as Perguntas Objetivas. Com certeza a mais importante e mais utilizada num processo de coaching. Estas perguntas são realmente objetivas e direcionadas a desenvolver as percepções necessárias de que o cliente precisa para chegar aos seus objetivos. As perguntas são comuns em todos os processos de coaching e servem para ensinar as pessoas a pensar e refletir, usando o princípio da maiêutica de Sócrates (Chiavenato, 2000).

Outra técnica são as tarefas Semanais. É comum, no processo de coaching, que ao final de cada sessão, o cliente saia com uma tarefa para cumprir. Essa tarefa é determinada em comum acordo entre coach e coachee e deve estar associada com as mudanças que o cliente precisa desenvolver (CHIAVENATO, 2000).

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

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

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

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

4.1 Autoconhecimento

Com a necessidade de líder ter cada vez mais o conhecimento sobre interferências e recursos que influenciam no desenvolvimento da liderança nas organizações, surge também a necessidade de ele se conhecer mais e melhor, as ferramentas do coaching podem levar o líder a esse autoconhecimento. Goleman (2007) descobriu que a inteligência emocional desempenha um papel cada vez mais importante em todos os níveis da organização. Principalmente nos níveis hierárquicos mais superiores. E o custo-benefício proporcionado pela inteligência emocional é uma ideia ainda relativamente nova nas empresas, que alguns administradores hesitam em levar em consideração. Conhecimento das emoções, autoconhecimento e aprendizagem contínua são resultados possíveis ao se utilizar o coaching no desenvolvimento da liderança.

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

As ferramentas de coaching são determinados instrumentos utilizados com o indivíduo visando a realização de alguma tarefa ou atingir determinado resultado. Provém de diversas ciências como Psicologia, Administração de Empresas, Gestão de Pessoas, Marketing e/ou provenientes do próprio coaching. Estão constantemente em processo de aprimoramento, em constante evolução. As ferramentas de coaching são a base da atuação do coach que, as utiliza para identificar quais são as maiores dificuldades ou os objetivos do coachee, determinando quais os melhores caminhos para percorrer em prol deste objetivo. Elas norteiam a atuação do coach em relação

ao seu coachee com o foco na melhoria continua de resultados positivos. (SISTEMIZECOACH, 2016).

Não há classificação entre ferramenta certa ou errada, apenas a mais adequada para cada caso e cada situação. Estas ferramentas servem para que profissional e cliente reflitam sobre suas atitudes e comportamentos, sobre inteligência emocional e sobre o conhecimento que tem de si mesmo. Tendo a consciência disso, o uso destas ferramentas trará resultados tanto na vida pessoal quanto na vida profissional do indivíduo. Vale ressaltar que as ferramentas utilizadas no coaching são cientificamente validadas, comprovadas, além de serem dinâmicas ao ponto de serem efetuadas individualmente em equipe (SISTEMIZECOACH, 2016).

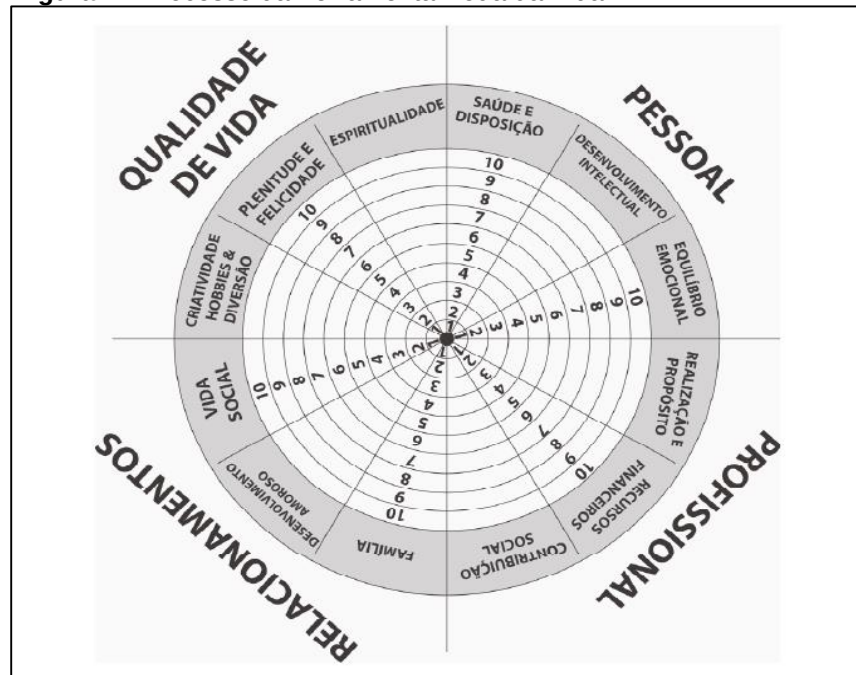
5 TIPOS DE FERRAMENTAS

5.1 Roda da Vida

Segundo SistemizeCoach (2016), trata-se de uma ferramenta de autoconhecimento, onde o próprio indivíduo classifica todas as áreas de sua vida em respeito de sua satisfação pessoal em relação a cada um deles e identifica quais das áreas necessitam de maior atenção assim como quais áreas podem influenciar positivamente as outras, sendo estas áreas: pessoal, emocional, profissional, espiritual, familiar, social, financeira, familiar, etc.

A aplicação dessa ferramenta deve ser feita mostrando o gráfico da roda da vida para o coachee, de modo que ele vá observando a sua estrutura à medida que responde às perguntas do coach. O coachee deverá dar uma nota de 1 a 10 para cada quesito do gráfico, para, ao final, discutir com o seu coach o que poderá ser feito para equilibrar a sua roda da vida (SISTEMIZECOACH,2016).

Figura 4 - Processo da Ferramenta Roda da Vida



Fonte: MITSUMUNE, Hamilton.

Segundo Marques (2018) A Roda da Abundância tem como objetivo fazer com que se enxergue também o lado bom da vida e não apenas as tristezas. Essa ferramenta é bastante útil principalmente em uma época como a atual, na qual temos contato com notícias ruins a todo o momento nos noticiários. A verdade é que por mais que coisas tristes aconteçam, continuamos tendo inúmeros motivos para sermos gratos e irmos atrás da realização de nossos sonhos.

Para utilizar esse recurso é necessário fazer um círculo que será dividido em quatro partes, em que cada uma irá representar um verbo, veja no quadro abaixo:

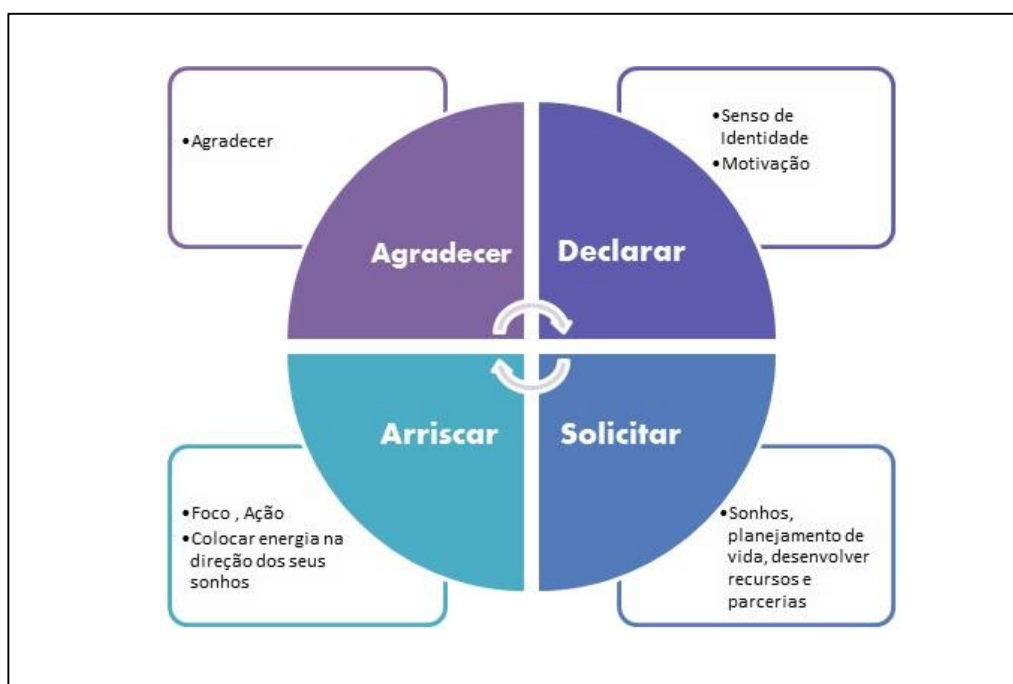
Quadro 7 – Etapas da Roda da Abundância

ETAPAS	DESCRIÇÃO
1 Declarar	A primeira etapa da Roda da Abundância consiste em declarar o que você representa, a sua essência e o seu propósito. Nesse momento é importante pensar em todas as suas características, tanto as qualidades quanto os pontos de melhoria, e assumi-las, mostrando que se conhece verdadeiramente. Essa é uma declaração do estado atual no qual se encontra, um momento para se empoderar e mostrar que tem capacidade para realizar tudo o que deseja.
2 Solicitar	Qual é o seu estado desejado? O que quer realizar? Nessa segunda etapa é necessário ter a consciência daquilo que deseja realizar. Isso é importante para que defina melhor o próximo passo, que é a ação, e evite se contentar com coisas diferentes ou inferiores daquelas que sonha em ter. Quanto mais clareza tiver ao solicitar, melhor será para identificar quando as suas metas forem alcançadas. A mente humana precisa de informações claras para seguir o caminho desejado. Caso contrário, fará com que se contente com qualquer coisa.
3 Arriscar	Chega o momento de fazer acontecer e tirar as solicitações do papel para começar a transformá-las em realidade. Nessa área da Roda da Abundância, é necessário colocar em prática o que solicitou na etapa anterior. Contudo, considere a palavra arriscar como uma tentativa de acerto e não de agir sem planejamento e sem medir os riscos envolvidos. Ter cautela é necessário, mas sempre mantendo o

3 Arriscar	equilíbrio para evitar que o medo te domine e te impeça de agir. Confie no seu potencial e em tudo o que planejou e siga em frente.
4 Agradecer	A última parte desse círculo representa uma atitude que tem um grande poder transformador: a gratidão. Quando é grato por tudo o que possui, um indivíduo se torna ainda mais motivado para ir em busca do que ainda deseja conquistar. Faça da gratidão um hábito e exerça-a diariamente, dizendo obrigado quando alguém lhe fizer uma gentileza e também ao universo por todas as dádivas e oportunidades de crescimento que recebeu.

Fonte: MARQUES, José Roberto.

Figura 5 – Roda da Abundância



Fonte: ANGELICA, Maria. Roda da abundância.

5.3 Roda da inteligência emocional

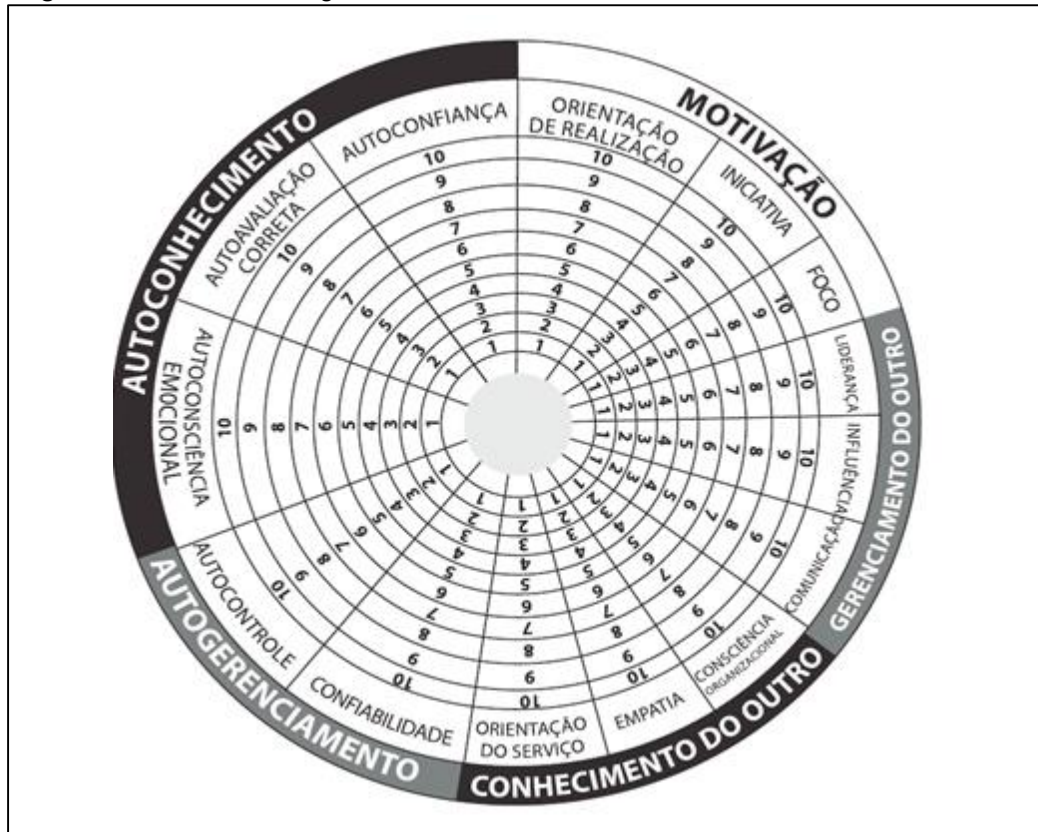
A Roda da Inteligência Emocional tem por objetivo gerar uma auto avaliação das seguintes competências: autoconhecimento, autogerenciamento,

motivação, conhecimento do outro e gerenciamento do outro. Cada uma das competências é avaliada através da análise de três habilidades:

QUADRO 8 – Etapas da Roda da Inteligência Emocional

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Autoconhecimento	• Autoconsciência emocional, • Autoavaliação correta, • Autoconfiança.
Autogerenciamento	• Autocontrole, • Confiabilidade, • Conscientização.
Motivação	• Orientação de realização, • Iniciativa, • Foco.
Conhecimento do outro	• Orientação de serviço, • Empatia, • Consciência organizacional.
Gerenciamento do outro	• Comunicação, • Influência, • Liderança.

Fonte: CENTRAL COACH.

Figura 6 – Roda da Inteligência Emocional

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

5.4 Roda das competências

A Roda das Competências é uma poderosa ferramenta do Coaching que tem o intuito de avaliar o grau e o nível de competências e capacidades de profissionais, colaboradores ou gestores de uma empresa ou organização. Trata-se de um método que se baseia em avaliar, dentro de uma escala de 1 a 10, diversas habilidades e capacidades profissionais presentes no dia a dia corporativo de um negócio.

Uma ferramenta bastante utilizada para avaliar não só profissionais e equipes como também melhorar aptidões necessárias para a conquista dos bons resultados em qualquer empresa. A roda das competências é utilizada através de um diagrama em formato circular divididos em oito partes. Cada parte se refere a alguma habilidade a ser mensurada pelo indivíduo. Em cada competência é utilizada uma série de perguntas poderosas que levam os profissionais a uma mudança de

pensamento que verdadeiramente gere uma ação. (MARQUES, 2018). Veja no quadro 9.

QUADRO 9 – Etapas da Roda das Competências

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Empreendedorismo	Em uma escala de 0 a 10 que nota você dá para a sua capacidade de empreender, propor novas ideias em seu trabalho, realizar um novo projeto, desenvolver algo novo em sua vida pessoal ou profissional? O quanto você tem se esforçado para pensar fora da caixa e feito algo inovador em qualquer área de sua vida?
Comunicação	Em uma escala de 0 a 10 como o seu nível de comunicação tem impactado a vida das pessoas ao seu redor: clientes, amigos, parceiros e colegas de trabalho? Como a sua maneira de se comunicar tem influenciado positivamente outras pessoas e tem te feito crescer enquanto pessoa e profissional?
Desenvolvimento de pessoas e orientação para resultados	Em uma escala de 0 a 10 o quanto você tem alcançado os resultados que almeja? O quanto os resultados tem feito diferença em sua vida pessoal e profissional?
Inovação	De 0 a 10 o quanto você se considera um profissional inovador? O que você realmente tem feito para trazer algo novo, inovador e transformador para o meio onde vive e para o seu ambiente de trabalho?
Relacionamento interpessoal	Como está o seu relacionamento interpessoal? Você convive bem como seus colegas de trabalho, gestores, amigos ou mesmo familiares? O que você pode fazer hoje para melhorar ainda mais a sua convivência coletiva?
Criatividade	Você se considera uma pessoa criativa? O que tem feito, efetivamente e na prática, para potencializar

Criatividade	ainda mais o seu lado criativo? O que você tem feito diariamente para aprimorar e desenvolver a criatividade seja em seus projetos pessoais, sociais ou profissionais? O quanto você verdadeiramente acredita que a criatividade é importante para o seu trabalho e sua vida?
Liderança de equipes e trabalho	Você se considera um líder ou chefe? Quais competências de um bom líder você tem desenvolvido e aperfeiçoado continuamente? O quanto a sua gestão de liderança tem impactado os seus colegas, subordinados e superiores? Você sabe trabalhar em equipe? E gerenciar equipes de forma eficaz?
Orientação para o cliente	Em uma escala de 0 a 10 o quanto o seu cliente tem sido a prioridade em seu trabalho e atividades diárias? O quanto você tem se esforçado para doar o seu melhor visando à satisfação do cliente?

Fonte: MARQUES, José Roberto.

5.5 SMART

Segundo SistemizeCoach (2016), uma ferramenta inventada por Peter Drucker, que ajuda na hora da definição de metas, sejam elas pessoais ou profissionais. SMART é um acrônimo com as iniciais das palavras Specific, Messurable, Achievable, Realistic e Time-based. Ou seja, qualquer meta deve ser SMART. Esta é uma metodologia voltada para a elaboração de metas produtivas. Assim como o SWOT, esta também é uma abreviação. Mas está se refere aos termos:

- Específico (Specific): suas metas devem ser claras, sem espaço para um “talvez já tenha conseguido”;

- Mensurável (Mensurable): suas metas devem ser quantificáveis, ou seja, devem ser escritas na forma de um ou mais números;
- Alcançável (Achievable): se um objetivo não está dentro do escopo daquele indivíduo, ele não deve ser o primeiro na lista;
- Realista (Realistic): algumas metas podem ser possíveis, mas não sob determinadas condições ou sem o tempo adequado;
- Temporalizado (Time-Based): falando em tempo, suas metas devem ter um prazo para serem alcançadas, ou você pode perder um projeto pela falta do senso de urgência.

Você deve ajudar seu coachee a encaixar os próprios objetivos em cada um desses termos, garantindo que eles sejam o mais SMART possível.

Segundo Bento (2014), Specific, uma meta precisa ser específica, algo que seja facilmente entendida por outra pessoa. Por exemplo, o que significa quando você diz que quer ser mais saudável? Quer dizer que você não vai mais comer gorduras ou açúcar? Quer dizer que você que começar a fazer exercícios? Quais exercícios? Quer ser mais saudável não é uma meta específica. Ao contrário de você dizer, “quero correr a Nike 10K”. Aqui você especificou exatamente onde chegar. Mas como saber que você alcançou o seu objetivo ou que você está fazendo progresso? Aqui entra o M do SMART.

O M é como você irá medir se o objetivo foi ou não alcançado. Isso é muito importante (principalmente se você for avaliar de maneira objetiva o desempenho de outra pessoa). Cuide bem do M e cuidado para não se enganar, “manipulando os resultados”, isso não vai lhe ajudar em nada.

Mas será que o objetivo pode ser alcançado? Não adianta nada definir um objetivo lindo, como “conseguir a paz mundial”, se isso não pode ser alcançado com seus recursos e habilidades. Avalie se o objetivo pode ser alcançado. É aqui que avaliamos se o objetivo é A, ou Achievable.

“A” está perto do “R” no SMART não é por acaso. O objetivo precisa ser realístico e ser relevante ao contexto que você está relacionando o objetivo. Você precisa acreditar que tal objetivo possa ser alcançado. Ele precisa ser importante para você se sentir motivado em trabalhar por ele.

Assim chegamos ao T, ou seja, o objetivo precisa ter um prazo para ser alcançado. Eu gostaria muito de correr a Nike 10K, mas não sei quando. Se isso

passar a ser um objetivo para mim, preciso colocar em qual ano quero correr essa corrida. Além do mais, posso definir pontos de verificação, como por exemplo, daqui dois meses quero conseguir correr 10km sem morrer, daqui 4 meses quero fazer 10km em 12min, e assim por diante.

Definição de metas é muito difícil, mas muito compensador. Para isso, precisa de planejamento para evitar frustrações ou se sobrecarregar com muitas metas (BENTO,2014).

5.6 SWOT pessoal e estratégico

Segundo SistemizeCoach (2016), a análise SWOT é uma forma de análise de trabalhos em grupo. Porém, ela também já é adaptada para ser uma das principais ferramentas do coaching. Resumindo, a análise SWOT consiste na avaliação de 4 pontos:

- Forças (Strengths): elementos internos que trabalham a seu favor (dedicação, boa comunicação);
- Fraquezas (Weaknesses): elementos internos que estão contra você (frustração, desmotivação);
- Oportunidades: elementos externos que trabalham a seu favor (ofertas de emprego, pessoas que o apoiam);
- Ameaças (Threats): elementos externos que estão contra você (instabilidade econômica, competição excessiva).

A ideia desta ferramenta é identificar e maximizar os pontos positivos (forças e oportunidades) ao mesmo tempo que reduz os pontos negativos (fraquezas e ameaças).

5.7 Shazam

Segundo SistemizeCoach (2016), a ferramenta Shazam traz consigo um método poderoso para acessar questões que estão fora do alcance da mente consciente. É uma forma interessante de despertar a expressão da mente inconsciente, a qual, cientificamente, é responsável por quase 95% do poder de processamento cerebral do ser humano.

Na prática, boa parte dos coachees tem dificuldade de acessar pontos mais profundos. Teorizar e racionalizar demais sobre as questões apresentadas os fazem não acessar verdadeiramente a sua essência.

Nesses casos, usar o SHAZAM é uma ótima forma de trazer esses pontos à tona, identificando crenças, valores e outros pontos importantes no processo de coaching, através de algumas perguntas indiretas, que desviam o foco do racional e ajudam a acessar de modo mais pleno a mente inconsciente.

Perguntas do Shazam:

- Quais foram os três fatos/dias/momentos maravilhosos/bons da sua vida/período específico?
- Quais foram os três fatos/dias/momentos ruins/tristes da sua vida/período específico?
- Se você pudesse voltar no tempo e escolher um desses seis fatos/dias/momentos, para qual você voltaria para refazer/reviver? Por que?
- Tem mais alguma coisa que você acredita ser muito importante compartilhar comigo agora?
- O que te move? O que te motiva? O que faz você acordar todos os dias e levantar da cama?

5.8 Tríade do tempo

Segundo SistemizeCoach (2016), a tríade do tempo é um conceito criado por Christian Barbosa, o qual escreveu um Best-Seller sobre o assunto que leva o mesmo nome da teoria. Através do uso dessa ferramenta o coach pode observar como se dá o relacionamento do coachee com o tempo, identificando os aspectos que o

impedem de desempenhar as atividades e estratégias delimitadas para o atingimento dos objetivos almejados no processo de coaching.

Essa análise ocorre à medida que as atividades desenvolvidas pelo coachee são classificadas em três grandes categorias: Circunstanciais, Urgentes e Importantes.

As circunstanciais são aquelas demandas que não são tão frequentes e não precisam de tanta atenção. Urgentes são aquelas que geralmente chegam de última hora, precisam ser feitas e já estão com um prazo apertado. Já as Importantes são as tarefas que estão alinhadas com os objetivos almejados e precisam ser executadas por esse motivo. Com essa classificação, é possível traçar planos de ação para diminuir ao máximo a recorrência das demandas urgentes, priorizando os importantes, não esquecendo de reservar um espaço para as circunstanciais e equilibrando assim a tríade do tempo. (SISTEMIZECOACH, 2016).

Para Bento (2014), o tempo é um recurso limitado. Aprender a administrá-lo corretamente pode ser a diferença entre alcançar objetivos ou perdê-los de vista. Esta ferramenta consiste em dividir as exigências da vida em 3 categorias:

- Circunstanciais: tarefas que aparecem eventualmente e não demandam muita atenção;
- Urgentes: tarefas de última hora que devem ser resolvidas rapidamente;
- Importantes: tarefas que sempre devem ser concluídas, pois seus benefícios são sentidos em curto, médio e longo prazo.

5.9 Linguagem do amor

Segundo SistemizeCoach (2016), essa teoria desenvolvida pelo Dr. Gary Chapman defende que existem 5 formas possíveis do ser humano sentir e demonstrar seus sentimentos, as quais são chamadas de linguagens do amor. Através do conhecimento das linguagens predominantes para cada pessoa, fica mais fácil compreender como obter o melhor de cada relacionamento (seja amoroso ou não), uma vez que passa a ser possível adequar as “comunicações amorosas” à linguagem que seu coachee compreende melhor.

As 5 linguagens são: toque físico, palavras de afirmação, tempo de qualidade, atos de serviço e presentes. Elas não são excludentes entre si e sim complementares, ao passo que somadas resultam no formato total pelo qual o “amor” é expresso e recebido.

5.10 Perfil comportamental

A análise dos perfis comportamentais é uma ferramenta muito utilizada no mundo corporativo, principalmente quando se trata de contratações para níveis mais altos e estratégicos. Com ela, é possível identificar quais as principais habilidades e oportunidades de melhoria do coachee através da identificação dos seus perfis predominantes. Na prática, existem vários métodos utilizados para avaliar os perfis comportamentais de cada pessoa, indo das mais simples até as mais sofisticadas (e adaptadas a cada realidade) (BENTO,2014).

5.11 Teste dos bichos

Neste teste, os perfis comportamentais são representados por 4 animais: Águia, Gato, Lobo e Tubarão. Para cada um dos animais, existem características positivas e negativas, as quais descrevem os comportamentos mais comuns de cada perfil. Assim como nas Linguagens do Amor, cada pessoa possui uma porcentagem de cada perfil, as quais somadas correspondem ao perfil comportamental de cada um. Obviamente, existe um ou mais perfis que serão predominantes. Mas isso não quer dizer que os perfis minoritários não possam ser desenvolvidos (SISTEMIZECOACH,2016).

5.12 Coaching assessment

Com base em um questionário assertivo e direcionado ao público brasileiro, o Coaching Assessment avalia as tendências comportamentais do coachee, a fim de definir o seu perfil predominante no momento atual. São quatro as classificações principais, podendo existir intersecções entre elas: Analista, Planejador, Comunicador e Executor (SISTEMIZECOACH,2016).

5.13 Vakog ou Sistemas Representacionais

Cada pessoa assimila, armazena, processa e absorve informações de uma maneira diferente. A forma com que as ideias são organizadas, pela qual o mundo é percebido ou mesmo como os conhecimentos são processados e armazenados depende diretamente da correlação entre o sistema representacional pelo qual a mensagem está sendo passada e recebida. Os formatos pelos quais o cérebro humano lida com as informações são chamados de sistemas representacionais e dividem-se em auditivo, sinestésico, visual e digital. E compreender quais os formatos fazem mais sentido para cada um, facilita não só o processo de coaching, como o desenvolvimento do processo de aprendizagem (SISTEMIZECOACH,2016).

Refere-se aos nossos canais/sistemas de percepção do mundo. Esta ferramenta, advém de um teste aplicado ao indivíduo, que identificará quais são os seus sistemas de preferência no ato de receber, processar e transmitir informações. Estes sistemas de preferencias são classificados como: Auditivo, Visual e Cenestésico. Para aplicar a ferramenta em uma sessão de coaching, é preciso ter em mãos ou no computador o questionário para a aplicação, como o encontrado no site golfinho (GOLFINHO,2018).

5.14 Rapport

Sintonia e acompanhamento, criação de uma relação de confiança e harmonia, na qual o cliente fica mais aberto e receptivo para trocar informações, ser desafiado e aceitar mudanças (SISTEMIZECOACH,2016).

5.15 Patrocínio positivo

Afirmações poderosas e positivas que conduzem o cliente para um estado mental positivo, com isso cria-se receptividade e proporciona apoio ao cliente. Alguns exemplos: “eu estou com você”; “eu entendo você”; “estamos juntos neste processo”; “parabéns, você está indo muito bem” (BENTO,2014).

5.16 Psicologia positiva

“Um novo paradigma para psicologia contemporânea”. A psicologia positiva é um termo amplo que engloba o estudo dos aspectos saudáveis do viver. Ela estuda as emoções positivas: felicidade; prazer; traços positivos do caráter (sabedoria, criatividade, coragem, cidadania, etc.); relacionamentos positivos (amizade, confiança, vínculos afetivos saudáveis) e as instituições positivas (escolas, empresas e comunidades) (BENTO,2014).

5.17 Perguntas poderosas

As perguntas poderosas são questões simples e objetivas para obter informações das quais não conseguimos obter de outra maneira. Elas têm um grande poder de avaliar com clareza a formulação de objetivos. Ajuda o cliente a refletir e a clarear suas ideias.

Segundo Bento (2014), Perguntas Poderosas são questões levantadas de forma intencional pelo coach (você) com a intenção de gerar reflexões específicas no seu coachee. Pense que alguém está se queixando que perdeu uma oportunidade de ganho por um atraso. Uma Pergunta Poderosa aqui pode ser “e o que você pode fazer agora para ganhar alguma coisa? ”.

Veja que a questão desvia o foco de um problema que já não pode ser remediado e direciona a energia do coachee para algo mais produtivo. Se você souber

como adaptar estas questões ao contexto do cliente, terá em mãos uma das principais ferramentas do coaching.

Há perguntas dos seguintes tipos:

- **Dá situacional:** para descobrir a verdade. O que está claro para o cliente e o que não está?
- **De Pesquisa,** objetiva descobrir o que o outro deseja. Qual o objetivo e qual a motivação (causa) dele?
- **De Ação:** conduz o cliente ao planejamento da ação.
- **Para Reflexão:** são as que estimulam o outro a pensar numa nova perspectiva.
- **De Emoção:** como a situação/sintoma/causa/desejo está relacionado com seu estado emocional.
- **Retórica:** transformar uma observação em pergunta. Ela serve para evidenciar uma
- **Situação/resposta/ideia/bloqueio.** O coach pode fazer perguntas abertas e perguntas fechadas. Nas perguntas abertas o coachee pode ampliar suas possibilidades de resposta e o coach pode obter informações mais amplas. Com perguntas fechadas o coach obtém respostas específicas com menor objetividade.

5.18 Perdas e ganhos

Segundo o site [SistimizeCoach \(2016\)](#), para avaliar fatores motivacionais, sabotadores, ganhos e perdas. “O que você vai ganhar com isto? ” – “O que você vai perder com isto? ” “O que você vai ganhar se não tiver isto? ” – “O que você vai perder se não tiver isto? ”

Quando seu coachee está com dificuldade para tomar uma grande decisão, esta é uma das principais ferramentas do coaching a ser aplicada. A maioria das pessoas pensam que uma ação pode trazer ganhos ou perdas, ou que uma ação traz ganhos e a inação traz perdas etc., porém, na prática, toda atitude possui seus prós e contras, sendo alguns de maior peso do que outros.

Este método consiste em fazer uma lista de ganhos e das perdas que cada ação trará, tanto ao ser adotada quanto ao ser rejeitada. Por exemplo, ir a um treinamento pode te dar informações, mas vai te custar tempo de produtividade. Não ir te permite cumprir suas metas mais cedo, mas pode não ser tão rentável no médio e longo prazo. (SISTEMIZECOACH, 2016).

5.19 Feedback burger

Segundo Bento (2014), é uma técnica fundamental e altamente eficiente para líderes e coaches:

- Elogie/descreva o comportamento – “eu entendo que você agiu assim, foi o melhor que você pode fazer naquele momento”.
- Insira a sugestão/faça o feedback- “eu entendo que você agiu assim, foi o melhor que você pode fazer naquele momento”. “Mas, será que se você tomasse atitude X o resultado não seria mais positivo? ”.
- Elogie novamente – “tenho certeza que você fez o melhor que pode e que pode fazer diferente da próxima vez”.

5.20 Autofeedback

Segundo Bento (2014), para que se alcance o estado desejado, é importante que o coachee consiga fazer uma boa leitura de si mesmo. Uma ótima opção para isso é a aplicação da ferramenta autofeedback. Em um documento, começa-se colocando a seguinte pergunta: qual frase identifica você no momento? As próximas questões são: qual livro faz sentido para você e por quê? Qual filme trouxe algum aprendizado importante?

Depois, divide-se o documento em duas colunas para que o coachee enxergue melhor o lado positivo (esquerdo) e o lado negativo (direito). Na coluna da direita deve-se colocar: pontos fortes, crenças fortalecedoras, oportunidades, o que

veio buscar no coaching, o que as pessoas sentem em relação a você. Na coluna da esquerda as questões são as seguintes: pontos de melhoria, crenças limitantes, dificuldades e como gostaria de ser visto.

Após todo o preenchimento do documento, o coach deve perguntar o seu coachee o que ele aprendeu ao passar por essa sessão e o que ele pode fazer durante a semana para chegar mais próximo ao seu estado desejado (BENTO,2014).

5.21 Feedback 360° externo e projetivo

O Feedback 360 Projetivo traz a dimensão exata do que as pessoas ao nosso redor pensam ao nosso respeito e nos permite crescer pessoal, profissional e espiritualmente. Tratam-se de perguntas que projetam o ser humano a refletir sobre a percepção que ele e outras pessoas tem dele mesmo, sendo parentes, amigos, conhecidos, pessoas do mesmo nível hierárquico e subordinados, tudo dentro do campo pessoal, profissional e espiritual. Esse levantamento vai lhe servir dentro de um processo de identificação de áreas de sua vida que merecem mais atenção, ou por estarem negligenciadas, ou por revelarem vulnerabilidade para seu crescimento. (MARQUES, 2016).

Exemplos de perguntas poderosas do feedback projetivo 360°:

- Como você acredita que seus colegas/amigos de trabalho, ou as pessoas que trabalham no mesmo nível hierárquico o veem como profissional?
- Como você acredita que seus filhos/sobrinhos/primos/netos, o veem no aspecto de vida pessoal?
- No dia a dia, como você se vê agindo com outras pessoas?

5.22 Escala/Indicador de desempenho

Indicador de desempenho de processos, também chamados de KPI (do inglês: Key Performance Indicador) estão focados em como a tarefa é realizada,

medindo seu desempenho e se estão conseguindo atingir os objetivos determinados. Esse indicador deve ser quantificável por meio de um índice (normalmente representado por um número) que retrate o andamento do processo como um todo ou em parte. Indicador de performance/mensuração de resultados – “de 0 a 10 o quanto você pode melhorar no comportamento X para alcançar seus objetivos? ”

Indicador de desempenho estratégico tem a função de verificar se a organização está alcançando os objetivos determinados pela alta direção, os chamados objetivos estratégicos. Uma ferramenta muito usada para auxiliar na determinação desses objetivos é o Balanced Scorecard. No quadro10, segue os tipos dos indicadores de desempenho.

Quadro 10 - Tipos de indicadores de desempenho

TIPOS DE INDICADORES	DESCRIÇÃO
Indicadores de Eficiência	é a relação entre os resultados obtidos e os resultados pretendidos: fazer da melhor maneira, isto é: atingir os resultados esperados
Indicadores de Eficácia	é relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados: fazer da melhor maneira utilizando a menor quantidade possível de recursos
Indicadores de Capacidade	Relação entre a quantidade que se pode produzir e o tempo para que isso ocorra
Indicadores de Produtividade	Relação entre as saídas geradas por um trabalho e os recursos utilizados para isso.
Indicadores de Qualidade	relação entre as saídas totais, (tudo que foi produzido) e as saídas adequadas ao uso, isto é, sem defeitos ou inconformidades.
Indicadores de Lucratividade	Relação percentual entre o lucro e as vendas totais
Indicadores de Rentabilidade	Relação percentual entre o lucro e o investimento feito na empresa.

Indicadores de Competitividade	Relação da empresa com a concorrência. O Market share pode ser usado para isso.
Indicadores de Efetividade	Efetividade é a conjugação da eficácia com eficiência.
Indicadores de Valor	Relação entre o valor percebido ao se receber algo (um produto, por exemplo) e o valor efetivamente despendido para a obtenção do que se recebeu.

Fonte: Endeavor

Porque utilizar indicadores de desempenho de processos:

- Disponibilizam a informação que o gestor necessita sobre cada etapa do processo
- Proporcionam maior exatidão na tomada de decisão pelo gestor
- Tem por objetivo trazer mais eficiência e eficácia aos processos
- Trazem mais rapidez, melhor compreensão e transparência ao se divulgar resultados
- Indicadores de desempenho se tornam a medida da excelência da empresa

Conceitos gerais sobre indicadores de desempenho de processos:

Índices - O número que retrata o desempenho auferido num processo pelos indicadores de desempenho

Metas – É o valor que deve ser retratado, em um determinado período de tempo, pelos indicadores de desempenho dos processos

Tolerância – Se a meta não for atingida, existe um limite de tolerância que mostrará o grau de gravidade do resultado. Valores fora dessa faixa de tolerância indicam que o desenrolar do processo é crítico e deve ser tomada alguma providência.

A importância de usar indicadores de desempenho de processos é extrema. Os Indicadores de desempenho de processos são usados para o

monitoramento das atividades da empresa. Isto é: rastrear e seguir o andamento dos processos, coletando informações relevantes e disponibilizando-as de forma acessível para que os gestores estudem e tomem as decisões corretas, trazendo eficiência e eficácia aos processos e, conseqüentemente, resultados positivos para a empresa. Portanto, indicadores de desempenho de processos são extremamente importantes para a gestão de um processo BPM. Eles trazem à tona as informações necessárias para o atingimento dos objetivos corporativos estratégicos.

5.23 Técnica de relaxamento

A técnica de relaxamento, é um método de intervenção psicológica não específico que tem por fim auxiliar o indivíduo a atingir um estado de relaxamento físico e mental. Pode ser utilizada quando o coachee não tem controle emocional nas relações, no trabalho ou em casa; quando ele vive momento de tensão em sua vida; quando necessita de mais tranquilidade para executar tarefas; quando precisa manter o foco em alguma atividade específica (BENTO,2014).

5.24 Técnica de recapitulação

O objetivo desta técnica é criar uma comunicação eficiente; gerar receptividade e dar feedback. Ela consiste em repetir de forma igual ou similar as afirmações do coachee. Reframe, técnica de reenquadramento, é uma forma de levar o cliente a perceber uma determinada situação de um ponto de vista diferente (BENTO,2014).

5.25 Análise 5W2H

Figura 7 - Processo da Ferramenta Análise 5W2H

Fonte: ROCHA, Hugo. 2018.

A 5W2H é uma ferramenta de gestão empregada no planejamento estratégico de empresas. Ela parte de uma meta para organizar as ações e determinar o que será feito para alcançá-la, por qual razão, por quem, como, quando e onde será feito, além de estimar quanto isso custará. Em geral proposta na forma de planilha ou tabela, a metodologia costuma ser utilizada em projetos para avaliar, acompanhar e garantir que as atividades sejam executadas com clareza e excelência por todos os envolvidos. (ROCHA, 2018).

Funciona como uma espécie de guia, permitindo elencar passo a passo a estratégia a adotar. Não por acaso, é uma excelente alternativa para elaborar um plano de ação, seja qual for a necessidade ou problema. Por suas características, pode ser uma solução aplicável em todos os tipos de empresas, nas mais variadas áreas.

Quadro 11 – Etapas da 5W2H

Etapa	Passo	Pergunta a ser respondida	O que preencher?
1	WHAT	O que precisa ser feito?	A resposta nada mais é que a definição do problema ou meta que deseja ser alcançada.
2	WHY	Porque isso precisa ser feito?	Por que aquilo precisa ser feito? É para resolver problemas ou o quê?

3	WHERE	Em que local será feito?	No caso de pequenas empresas, sem divisões em departamentos, muitos costumam pular essa parte e definir o local como a empresa como um todo.
4	WHO	Quem será o responsável?	Apenas fique atento para não designar uma atividade a alguém que não seja qualificado o suficiente para desempenhá-la. Isso pode prejudicar o seu plano de ação mais a frente.
5	WHEN	Quando será feito?	Todo bom planejamento que se preze precisa ter um prazo estipulado para que as ações sejam executadas e os objetivos alcançados. E, no caso da 5W2H, não seria diferente. Por isso, estabeleça corretamente esses prazos e comunique a sua equipe.
6	HOW	Como será feito?	Este é o momento de detalhar qual o caminho será seguido para que o objetivo seja alcançado. O ideal é que você seja o mais específico possível para evitar retrabalho ou falhas durante os processos. Se quem irá fazer a ação já tem experiência no assunto e sabe o que está fazendo, menos mal.
7	How much	Quanto irá custar?	Por fim, é hora de calcular quanto seu plano de ação irá custar para entrar em jogo. Essa etapa é bastante importante, pois ajuda a analisar se os recursos que você tem serão capazes de suprir a demanda do plano.

5.26 Âncora

Âncora é um estímulo externo que causa uma reação interna. Símbolo, imagem ou som capaz de despertar a sensação ou sentimento de desencadear emoções ou sensações. Em uma sessão de coaching, o coach pode pedir para o coachee fechar os olhos e visualizar uma situação enquanto segura a mão dele. Enquanto, o coach segura a mão do coachee, ele pode dizer: “Você também é capaz de desencadear essa emoção/segurança.” (MARQUES, 2016).

5.27 Identificando valores, crenças e sonhos e missão de vida

O que realmente é importante; o que realmente te motiva; o que é importante; quais são seus valores; quais são suas crenças e sonhos; qual é sua missão de vida (Bento, 2014).

5.28 Valores

Segundo Bento (2014), esta ferramenta aborda o autoconhecimento, a definição de Ser do cliente, seja ele indivíduo ou corporação. Aqui, são identificados os reais motivos aos quais são regidas suas atitudes, o que este indivíduo/corporação tem de mais importante para si e quais são as bases das suas tomadas de decisão. Também são identificadas as razões ao qual sente-se ofendido ou reconhecido pelo meio. A aplicação da ferramenta valores é bastante simples, basta apresentar ao coachee uma lista com diversas características e pedir que ele aponte com quais se identifica. Após isso, o coachee deverá colocar esses valores em ordem de importância para ele, com isso é possível ter uma ideia melhor de como guiar suas ações com o intuito de respeitar os valores que são prioridades.

5.29 Crenças limitantes e fortalecedores

De forma geral, boa parte do que contribui ou atrapalha o desempenho de qualquer pessoa são suas próprias crenças. Acreditar que é um profissional mediano ou abaixo da média impede você de aproveitar oportunidades ou pode até causar um ciclo de autos sabotagem. Isso é considerado uma Crença Limitante. Se, por outro lado, você tiver bastante segurança com relação às suas capacidades, poderá se impor quando necessário. Estas são as suas Crenças Fortalecedoras. Entendê-las ajuda a identificar o que está dificultando o progresso individual do seu coachee e ainda dá um foco com o qual trabalhar (SISTEMIZECOACH,2016).

Segundo Bento (2014), esta ferramenta aborda a um lado sensível do relacionamento coach/coachee, por se trará daquilo em que o indivíduo acredita com sentimento, com emoção, tem como verdade um pensamento já inserido na sua personalidade. Estas crenças, estas verdades, estas certezas podem ser limitantes, que são as que não colaboram para o desenvolvimento do Ser, apenas atrapalham o processo de evolução ou; podem ser fortalecedoras, são aquelas certezas que alavancam o indivíduo como ser e o impulsionam a atingir seus objetivos através da resiliência. Nessa ferramenta de apoio ao coach e seu processo com o coachee, devem ser identificadas as crenças limitantes e transformá-las em crenças fortalecedoras.

Para ajudar o coachee a eliminar as suas crenças limitantes, é preciso fazer algumas perguntas que podem variar de nicho para nicho. É importante perguntar ao coachee o que o leva a crer no problema, quem levou a crer, quando, em que contexto, como ele se enxerga de fato e o que fazer para eliminar a crença. (SISTEMIZECOACH, 2016).

5.30 Missão e visão

Trata-se de analisar quais são os motivos de existência da entidade ou do indivíduo. Aqui também são identificados os objetivos, as metas, os desejos de onde este pretende chegar no futuro. É uma ferramenta para adquirir conhecimento sobre

o cliente e auxilia o coach no desenvolvimento do processo efetivo do seu cliente. (SISTEMIZECOACH, 2016).

A aplicação dessa ferramenta de coaching é bastante simples, mas, é preciso que o coachee tenha o entendimento sobre a diferença entre missão e visão. O coach deverá explicar que a missão é o porquê de algo existir, esse algo pode ser uma organização, projeto ou um objetivo específico. Já a visão, é o que se pretende para o futuro. Feito isso, basta que o cliente responda qual é a sua missão e a sua visão, a partir de então, pode-se entender melhor o estado desejado do coachee e como chegar até ele (BENTO, 2014).

5.31 Identificando fases da vida, o perfil de personalidade e a formação dos objetivos

É um instrumento poderoso de autoconhecimento e de auto avaliação do seu momento atual. Traz um questionário rápido objetivo e completo, umas vezes que é feito por meio de perguntas diretas com múltiplas alternativas, e suas respostas ajudam a montar um mapeamento completo do seu perfil comportamental. O objetivo central da ferramenta é decifrar seu modelo mental, ou seja, ajudar a entender como você pensa e age, a fortalecer sua autoestima, potencializar suas habilidades e diferenciais, destacar suas competências de liderança, minimizar ou eliminar os seus gaps e orientar seu potencial para melhores resultados. (MARQUES, 2016).

5.32 Múltiplas inteligências

Para detectar a porcentagem dos diversos tipos de inteligência: linguística; lógica-matemática; espacial/física e cenestésica; musical; interpessoal; intrapessoal; naturalista; subjetiva (BENTO, 2014).

5.33 Matriz de estado desejado

Satisfação atual; ação de desenvolvimento; objetivo ou meta em diversas áreas tais como: ambiente físico; saúde; carreira; desenvolvimento pessoal; relacionamentos; espiritualidade; recursos financeiros; vida social; equilíbrio emocional; realização e propósito; família e relacionamento amoroso (BENTO,2014).

5.34 Análise do campo de força

Como o nome indica, esta ferramenta utilizada no coaching já em uma parte avançada do processo, identifica e analisa quais são as forças desse indivíduo nessa etapa do processo e quais são os GAPs oportunos de serem trabalhados (BENTO, 2014).

5.35 DISC

Segundo SistemizeCoach (2016), esta ferramenta é utilizada em fase de avaliação comportamental identificada em nível avançado (porém, sua utilização não é obrigatoriamente definida para nenhuma etapa específica), seu foco mantém-se na compreensão do indivíduo em relação as suas próprias atitudes e comportamentos. Dr.William Moulton Marston ou Charles Moulton da área da psicologia menciona que o modelo corresponde a 4 bases do comportamento, que são: D: Dominância, I: Influencia, S: Estabilidade e C: Cautela.

5.36 Como seria o seu livro

Segundo SistemizeCoach (2016), essa é uma ferramenta muito interessante porque trabalha a visão de presente e de futuro do coachee, de forma

que ele se imagine protagonista do seu próprio livro, ou seja, da sua própria vida. É importante ressaltar que o coachee deve responder as perguntas de forma a transmitir a realidade e não como gostaria que fosse o seu livro.

Primeiro, o coach deve pedir que o coachee dê um título e uma breve introdução à sua obra, depois, deve-se seguir a sessão com as seguintes perguntas:

- Qual é o nome do primeiro capítulo?
- Em qual capítulo está a sua vida hoje? Qual o nome dele?
- Qual é o nome do próximo capítulo?
- Quais são as características do protagonista no início do livro?
- O protagonista mudará de comportamento até o final? Como?
- Qual é a passagem do livro que mais tocará o leitor?
- Qual é a conclusão dessa obra?

6 COACHING NAS CORPORAÇÕES

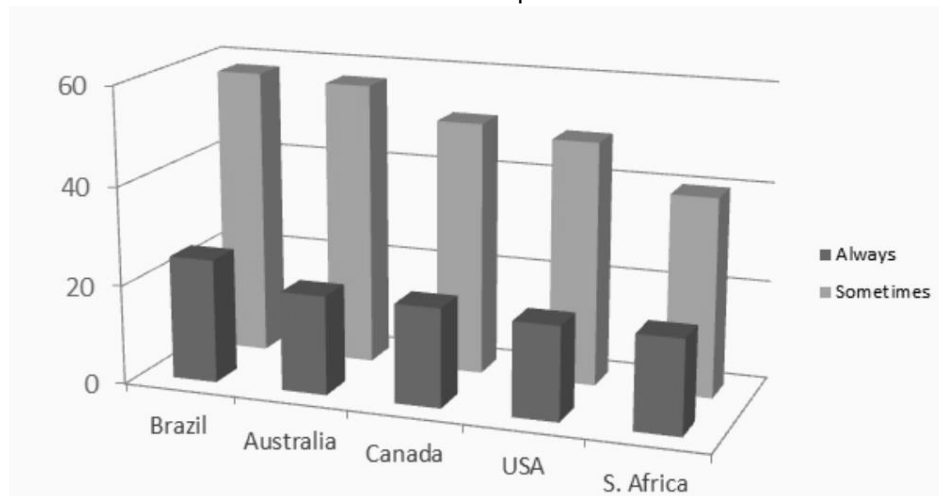
Segundo Chiavenato (2002), coaching corporativo integra vários coaches em uma rede interna de relacionamentos com aprendizes dentro da organização. Numa organização tradicional, os líderes organizacionais planejam, dirigem e reagem. E numa organização de coaching corporativo, os líderes organizacionais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

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

- Plataforma para a evolução organizacional;
- Melhoria no recrutamento e retenção de talentos;
- Aplicável a todas as partes da organização;
- Utiliza linguagem que todos podem entender;
- Enfatiza o potencial individual das pessoas;
- É relevante tanto para indivíduos como para equipes;
- Melhora a comunicação com clientes internos e externos;
- Complementa outros processos de melhorias;
- Promove o desenvolvimento de novas habilidades e competências;
- Fomenta o pensamento empreendedor;
- Facilita a construção de uma visão compartilhada.

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

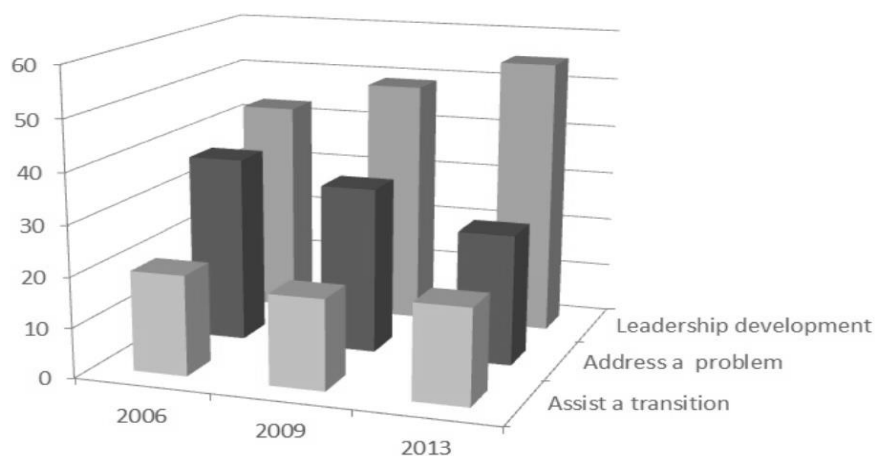
Gráfico 1 - Porcentagem de empresas que relatam que coaching é parte integrante de gestão do desempenho.



Fonte - Sherpa Coaching (2013)

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

Gráfico 2 - Porcentagem de empresas que relatam sobre utilização do coaching.



Fonte: Sherpa Coaching (2013)

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

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

7 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisas bibliográficas, para levantar referências teóricas com a finalidade de conhecimentos anteriores sobre o coaching. Sendo um estudo exploratório, pois buscou discutir e avançar no conhecimento sobre um tema ainda pouco pesquisado. Foi utilizado também o método qualitativo, apoiando-se em técnicas de coleta de dados, também quantitativas.

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

7.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho pretendeu analisar até que ponto as ferramentas do coaching podem ajudar no desenvolvimento da liderança nas organizações. Para isso, foi feito um estudo exploratório, com uma pesquisa qualitativa, através de questionário elaborado pelo grupo. Portanto trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva. Para Vergara (2000), pesquisa exploratória oferece informações sobre o objeto, e uma pesquisa descritiva, estuda, registra e interpreta fatos.

7.2 População e amostra

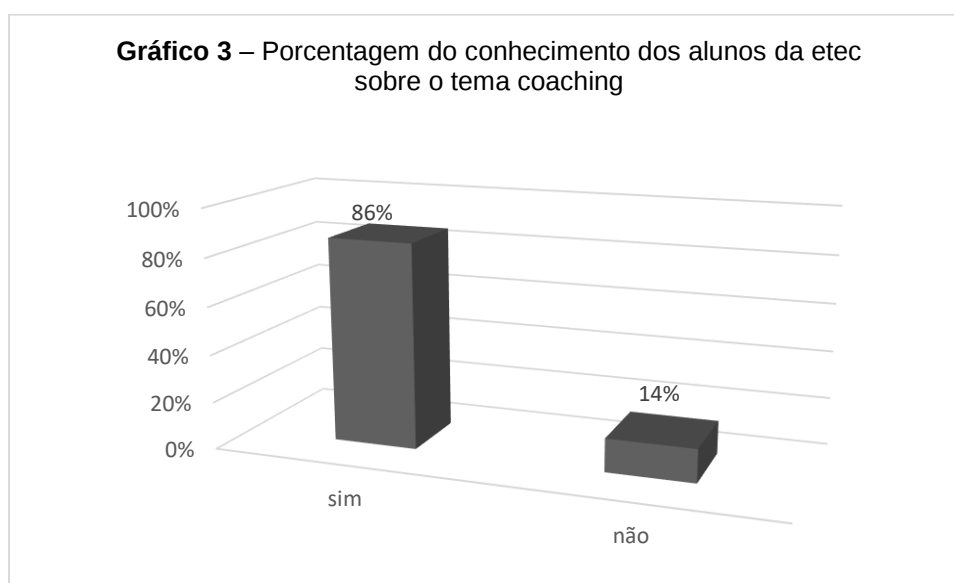
Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o número de participantes da pesquisa não representa, necessariamente, uma amostra ou representação de uma população. Os pesquisados são, líderes e colaboradores da Loja Bytecell 3 - Araraquara (Revenda da Loja Tim). Participaram 5 vendedores, 1 caixa, 1 gerente, 1 Administrador e 1 Supervisor de ambos os sexos, na faixa etária de 20-35 anos. Para

tanto, foi elaborado um questionário, composto por 20 perguntas, para verificar o perfil dos colaboradores da empresa.

Foi conduzido um segundo estudo de caso, na etec Profª Anna de Oliveira Ferraz. Participaram 64 alunos, de ambos os sexos, na faixa etária de 15 a 49 anos. Para tanto, foi elaborado um segundo questionário, composto por 6 perguntas, para verificar o conhecimento sobre a área coaching pelos alunos.

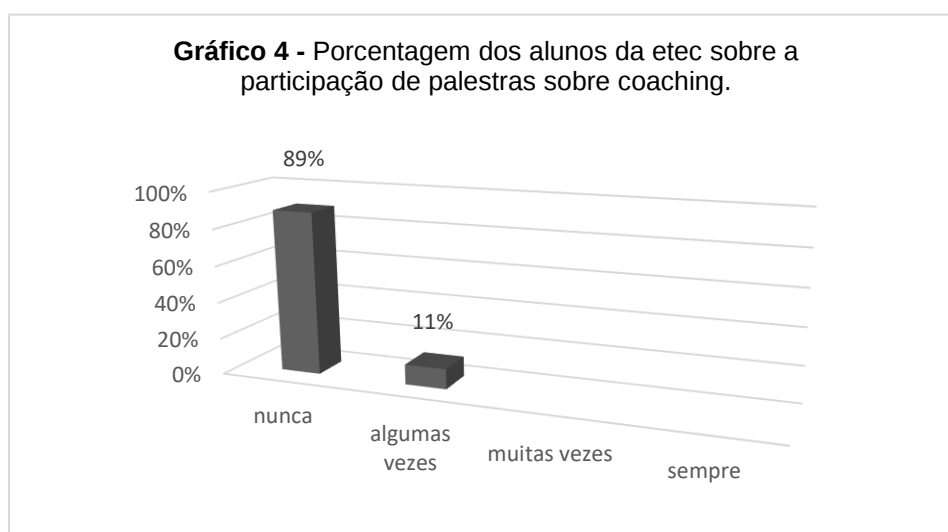
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados deste trabalho foram realizados a partir da análise dos questionários, onde 64 alunos dos cursos de técnico em Rh, Administração e logística participaram da pesquisa sobre suas habilidades e conhecimentos do coaching.



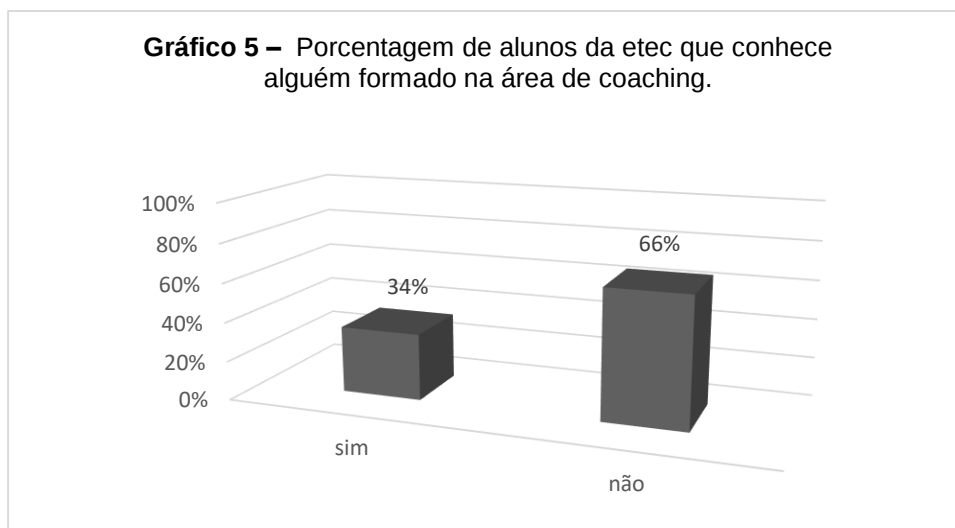
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 86% dos alunos sabe o que é ou já ouviram falar sobre o coaching, enquanto 14% dos alunos não sabem e não ouviram falar sobre coaching.



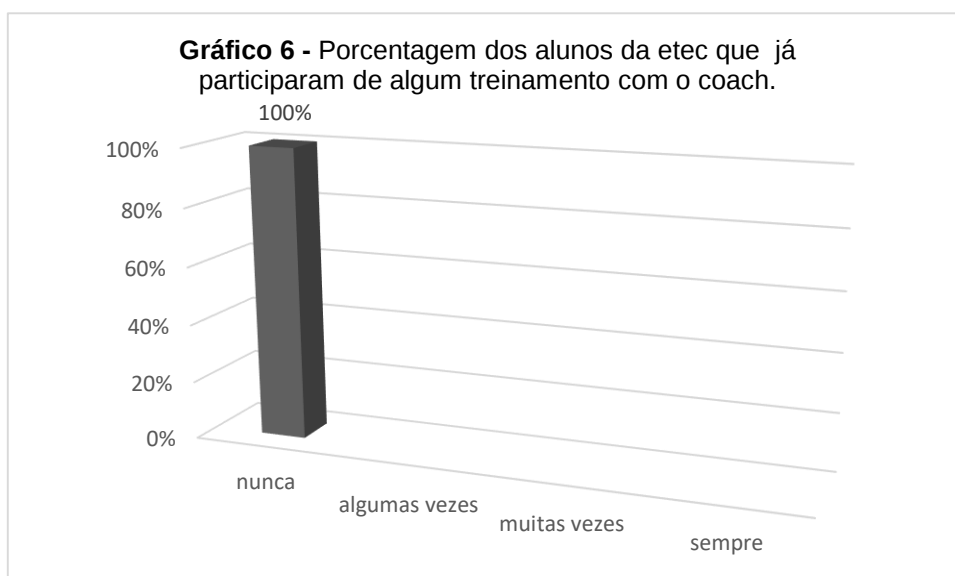
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 89% dos alunos nunca participaram de alguma palestra sobre o tema coaching, enquanto 11% dos alunos já participaram algumas vezes.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

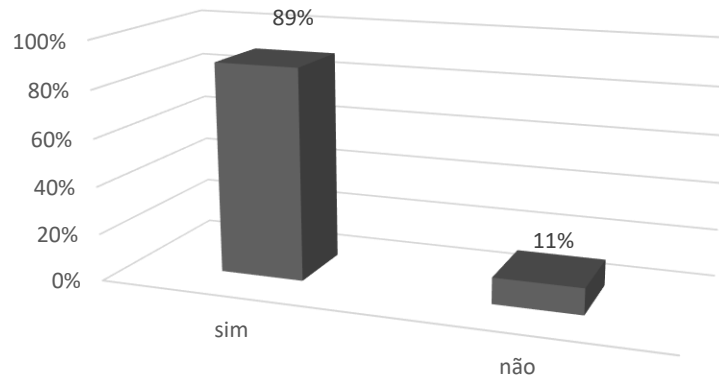
Observamos que 66% dos alunos não conhecem alguém formado na área de coaching, enquanto 34% dos alunos conhecem.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 100% dos alunos nunca participaram de um treinamento de coaching.

Gráfico 7 - Porcentagem de alunos da etec que consideram o líder coach capaz de desenvolver pessoas.

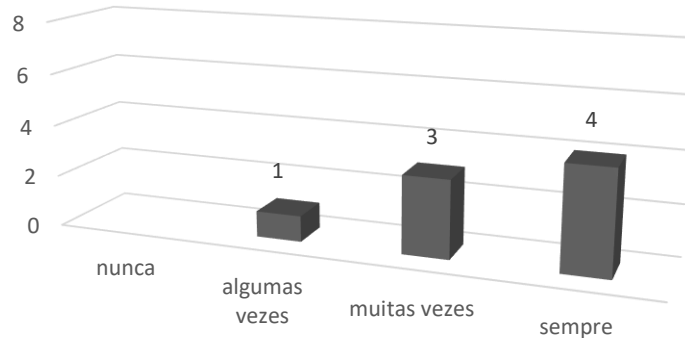


Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 89% dos alunos acreditam que o líder coach é capaz de desenvolver pessoas, enquanto 11% dos alunos considera o líder coach não ser capaz de desenvolver pessoas.

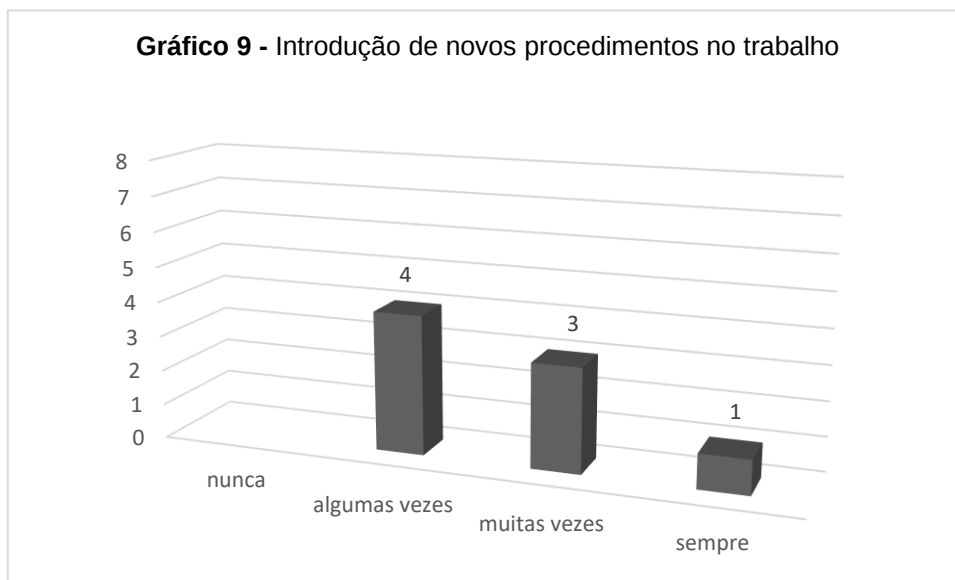
Na segunda pesquisa, os resultados deste trabalho foram realizados a partir da análise dos questionários, onde 8 funcionários da Loja Bytecell 3 – Araraquara (Revenda da Loja Tim), participaram da pesquisa sobre suas participações, habilidades e conhecimentos sobre seu próprio perfil de colaborador.

Gráfico 8 - Esforço para criar um ambiente de trabalho agradável



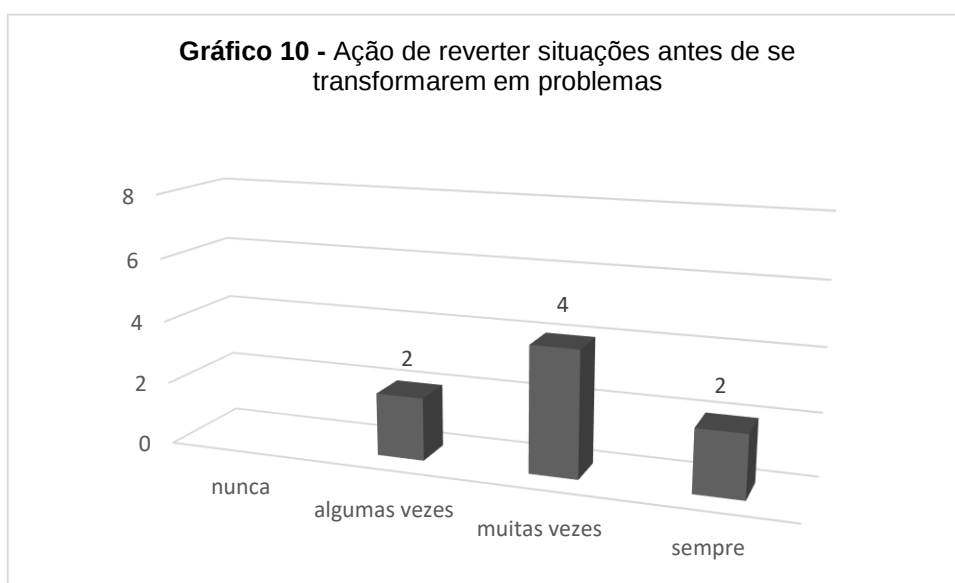
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 4 dos colaboradores sempre se esforçam pra criar um ambiente de trabalho agradável na empresa, enquanto 3 muitas vezes e 1 algumas vezes.



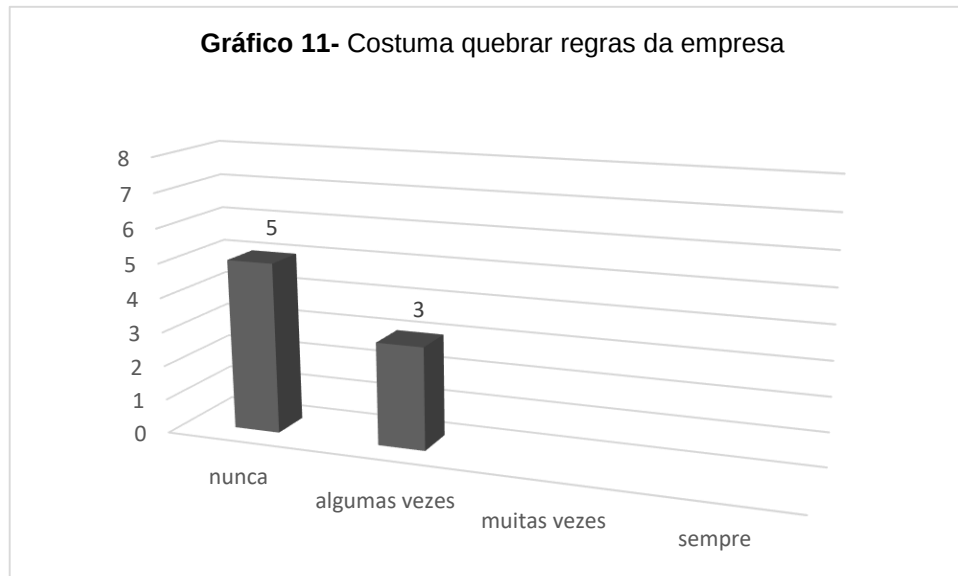
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observa-se no gráfico 7, que a introdução de novos procedimentos no trabalho pelos colaboradores não ocorre com grande frequência. Apenas 4 colaboradores inserem algumas vezes novos procedimentos, enquanto 3 muitas vezes e 1 sempre.



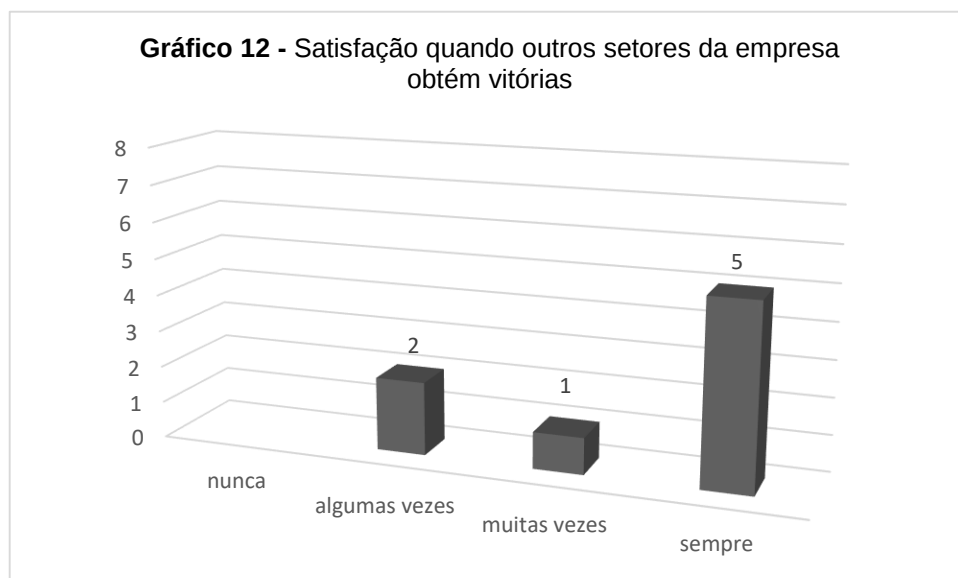
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 4 colaboradores muitas vezes conseguem reverter situações antes de se transformarem em problemas, enquanto 2 conseguem reverter algumas vezes e 2 colaboradores sempre.



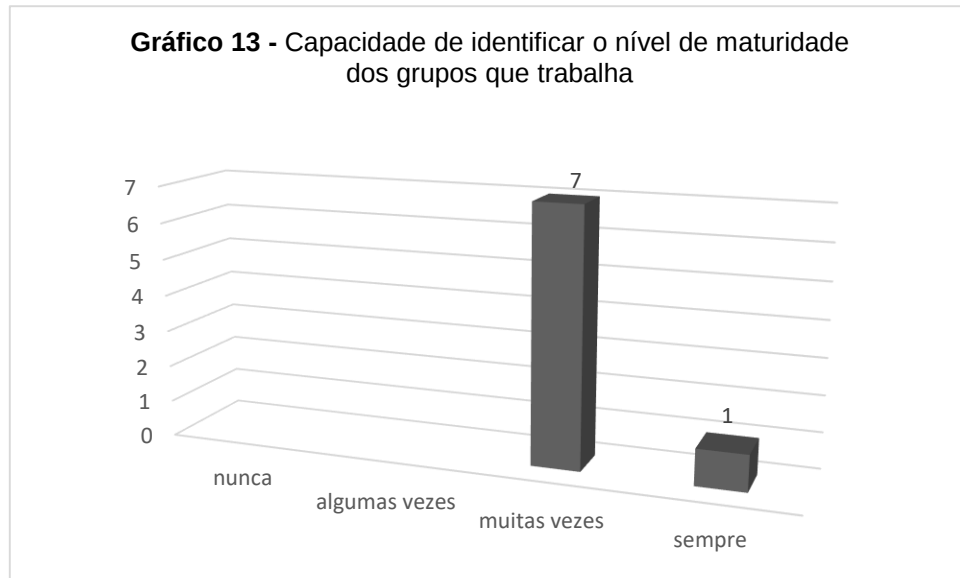
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observa-se que a ação de quebrar regras da empresa não é frequente, pois 5 colaboradores afirmam nunca quebrar regras, enquanto 3 colaboradores quebram algumas vezes.



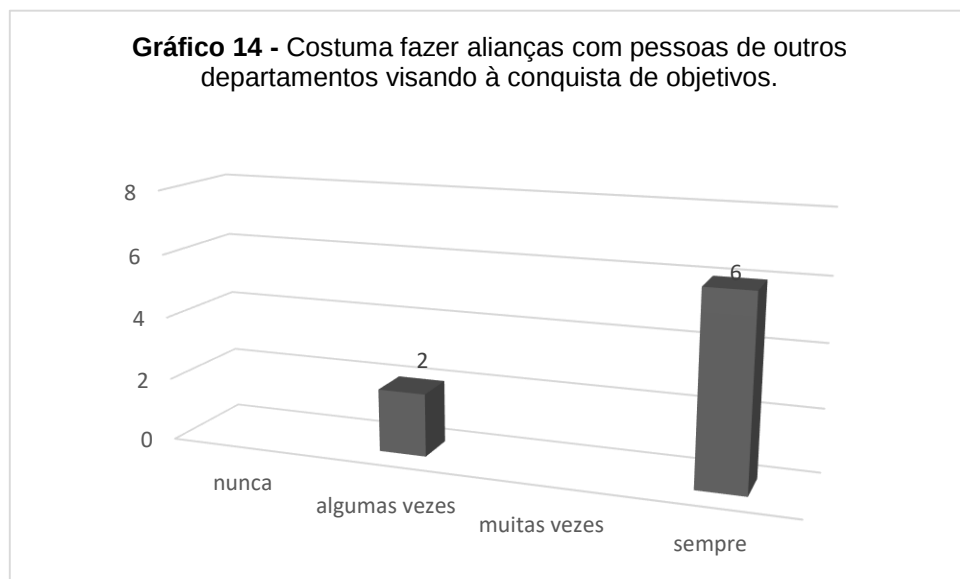
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 5 colaboradores sempre se satisfazem quando outros setores da empresa obtêm vitórias, enquanto 2 colaboradores algumas vezes e 1 muitas vezes.



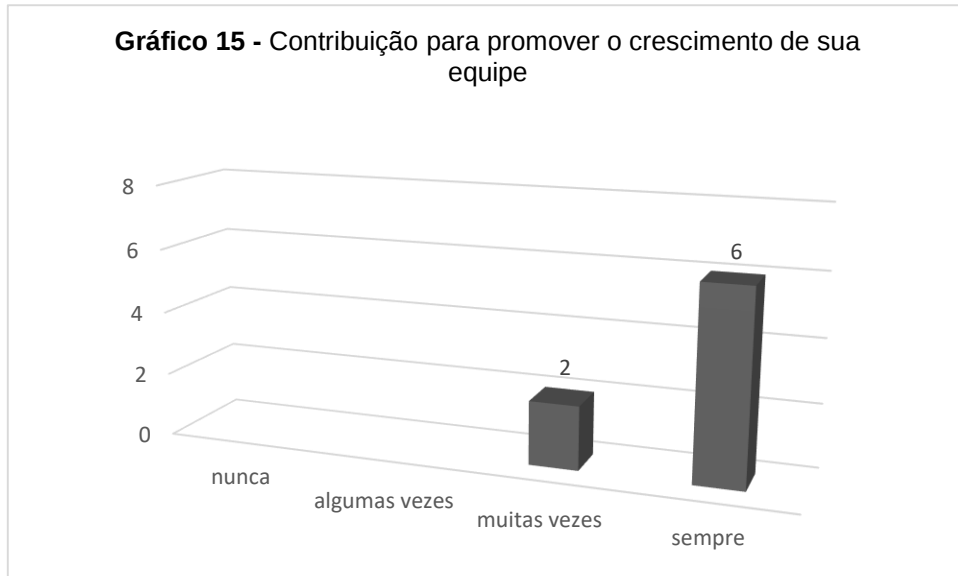
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 7 colaboradores muitas vezes são capazes de identificar o nível de maturidade dos grupos com que trabalha, enquanto 1 colaborador sempre consegue.



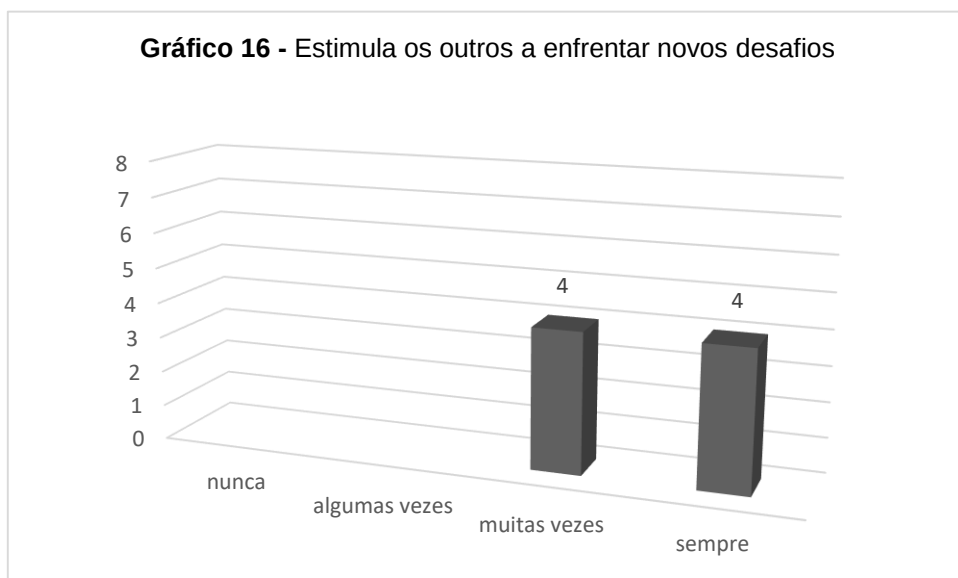
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 6 colaboradores costumam sempre fazer alianças com pessoas de outros departamentos visando a conquista de objetivos, enquanto 2 colaboradores algumas vezes.



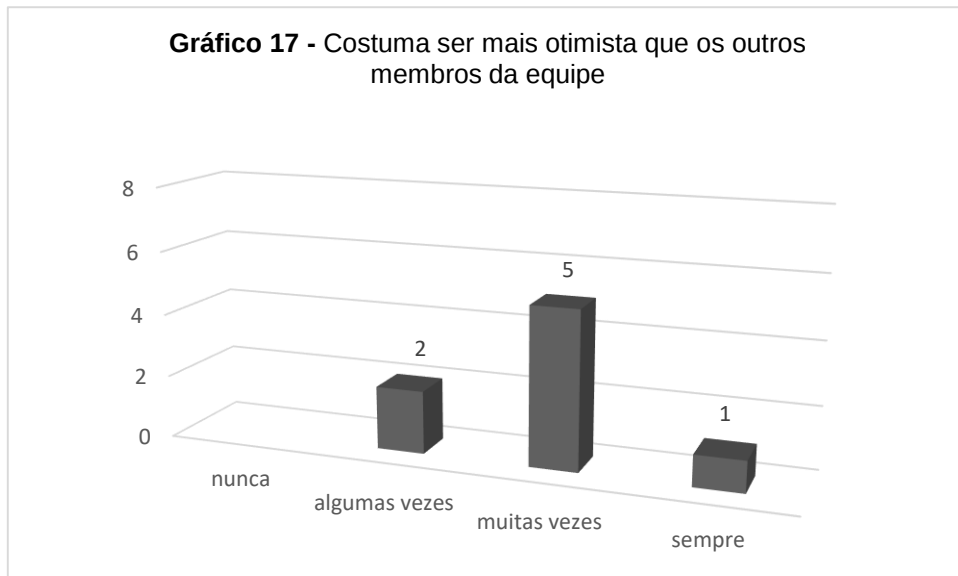
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 6 colaboradores contribuem sempre para promover o crescimento de sua equipe, enquanto 2 colaboradores muitas vezes.



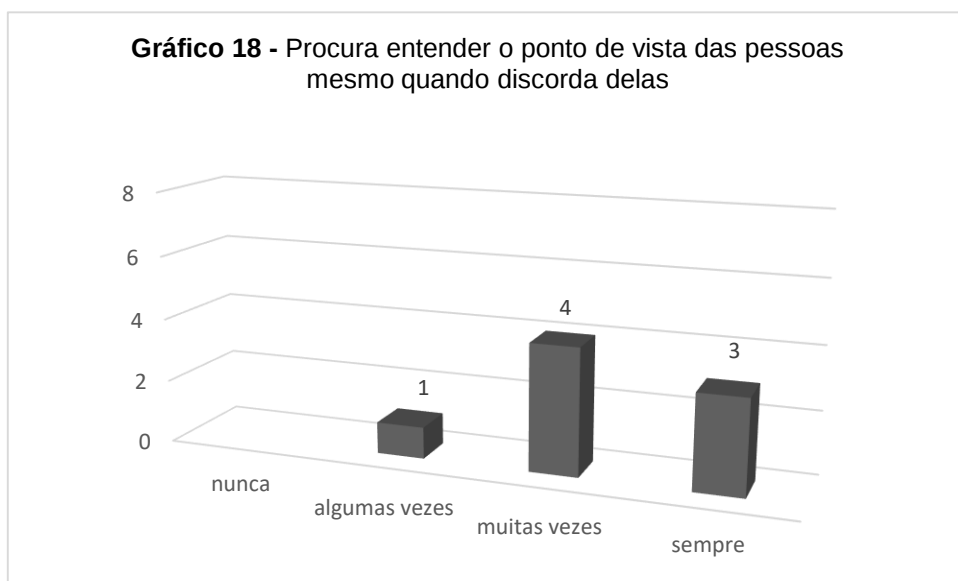
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 4 colaboradores sempre estimulam os outros colaboradores a enfrentar novos desafios, enquanto 4 colaboradores muitas vezes.



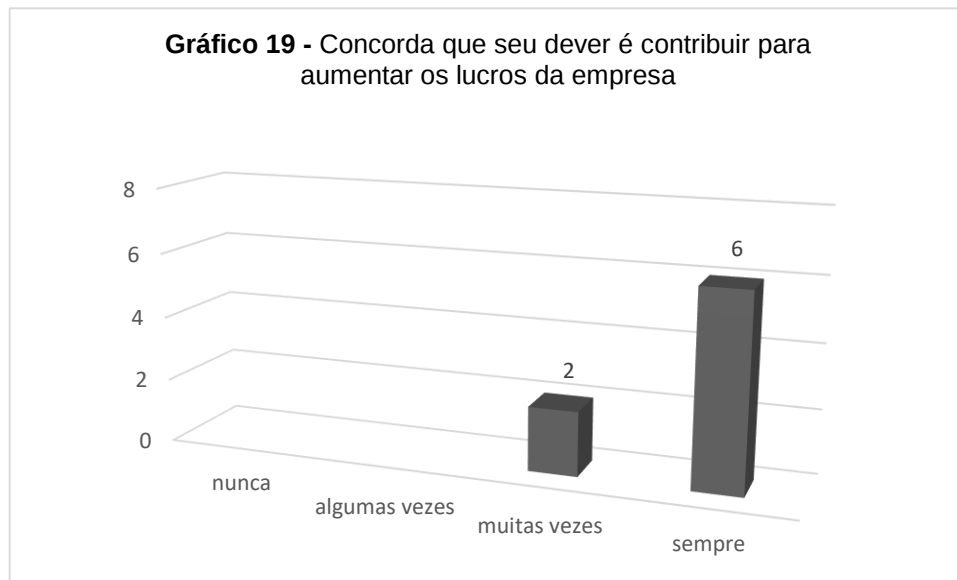
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 5 colaboradores costumam ser muitas vezes mais otimistas que os outros membros da equipe, enquanto 2 colaboradores algumas vezes e 1 sempre.



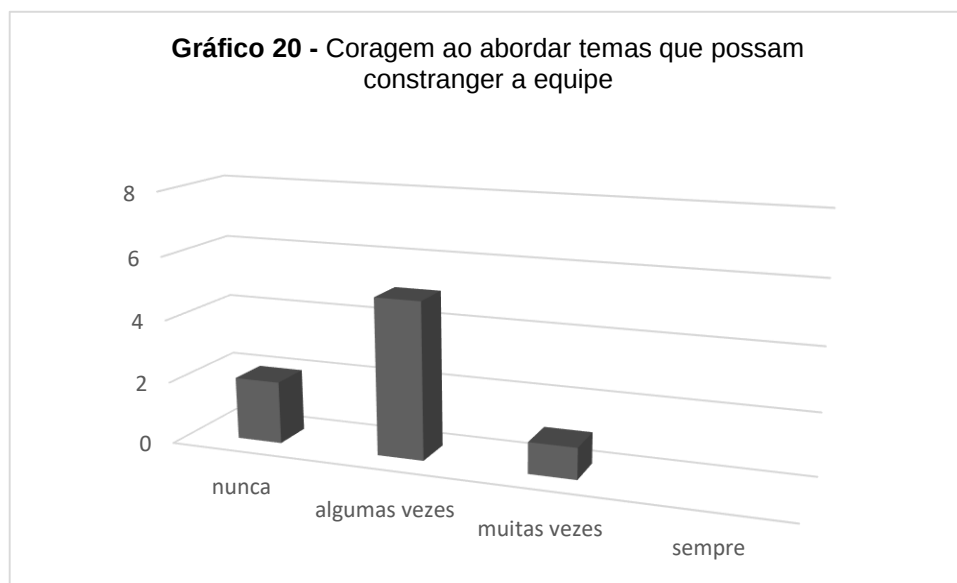
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 4 colaboradores muitas vezes procuram entender o ponto de vista das pessoas mesmo quando discordam delas, enquanto 3 colaboradores sempre e 1 colaborador algumas vezes.



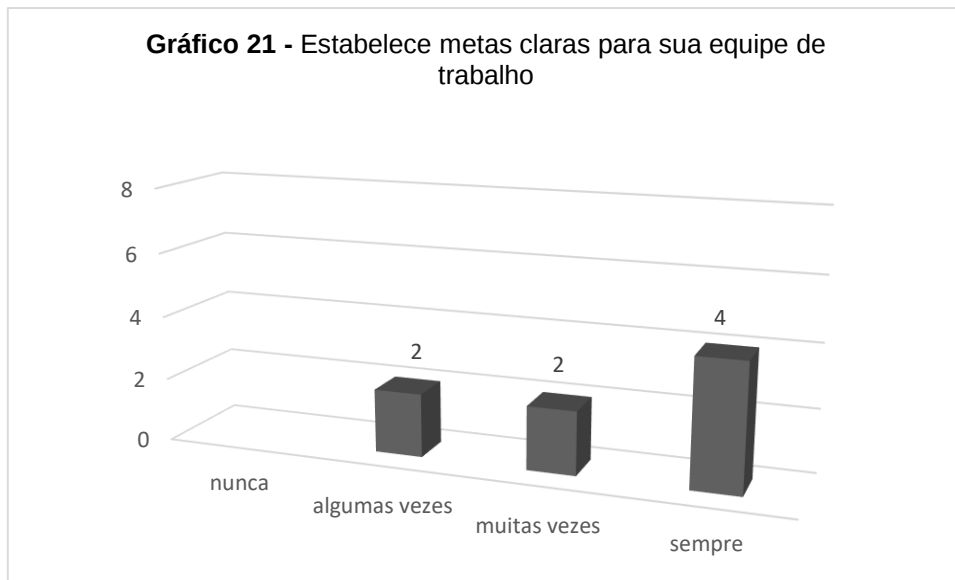
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 6 colaboradores concordam sempre que seu dever é contribuir para aumentar os lucros da empresa e torna-la melhor, enquanto 2 colaboradores muitas vezes.



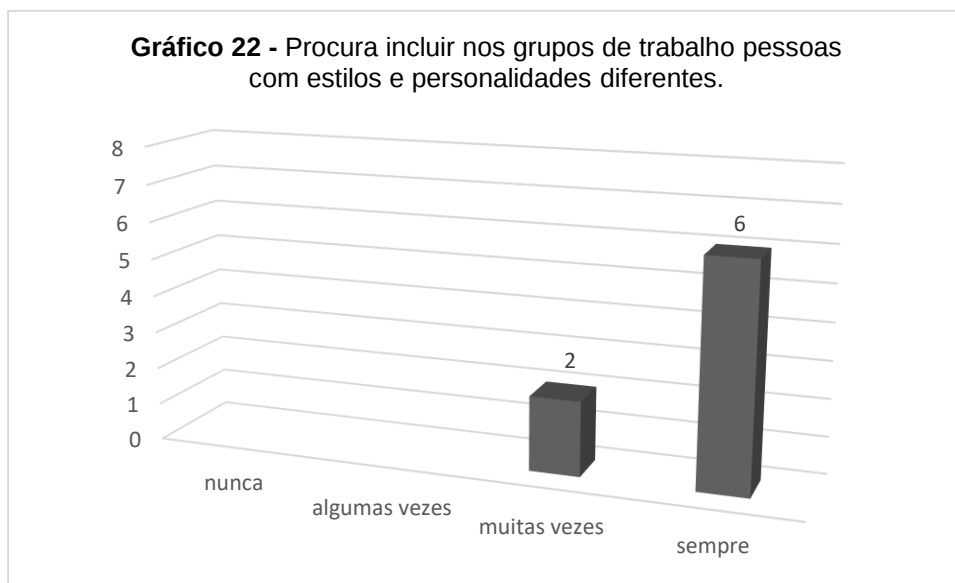
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 5 dos colaboradores costumam ter coragem de abordar temas capazes de causar constrangimento e desconforto na equipe algumas vezes, enquanto 2 colaboradores nunca e 1 muitas vezes.



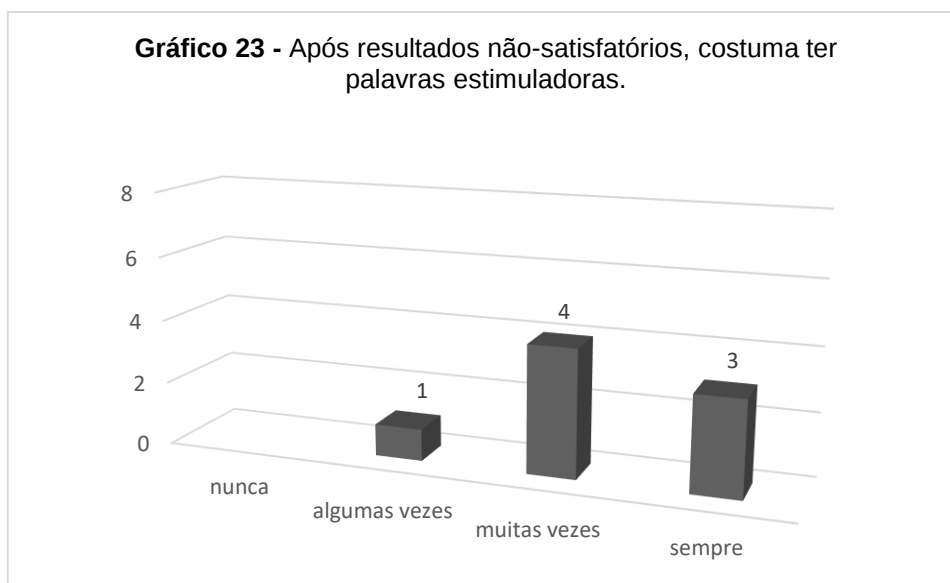
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 4 colaboradores sempre estabelecem metas claras para sua equipe de trabalho, enquanto 2 colaboradores muitas vezes e 2 algumas vezes.



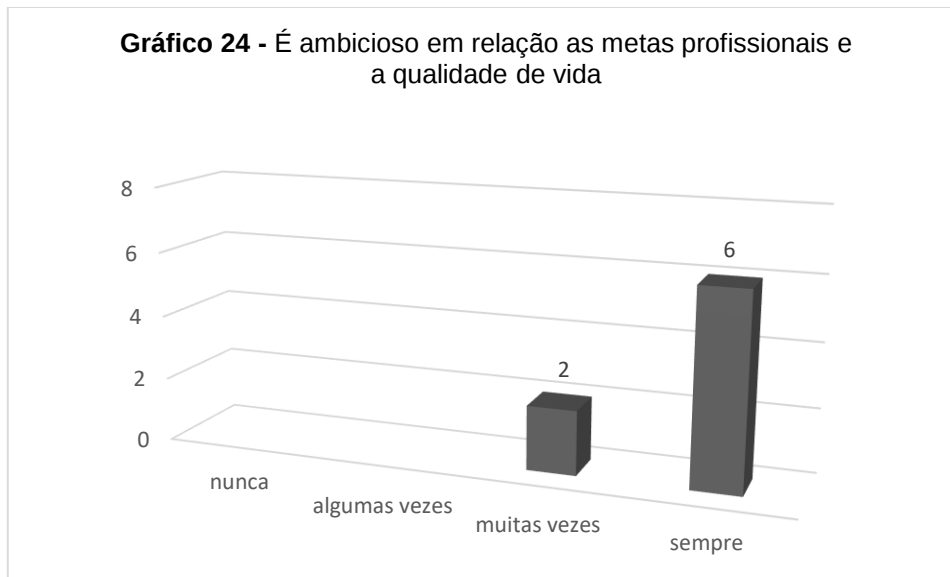
Fonte: Elaborado pelos autores

Observamos que 6 colaboradores sempre procuram incluir nos grupos de trabalho pessoas com estilos e personalidades diferentes, enquanto 2 colaboradores muitas vezes.



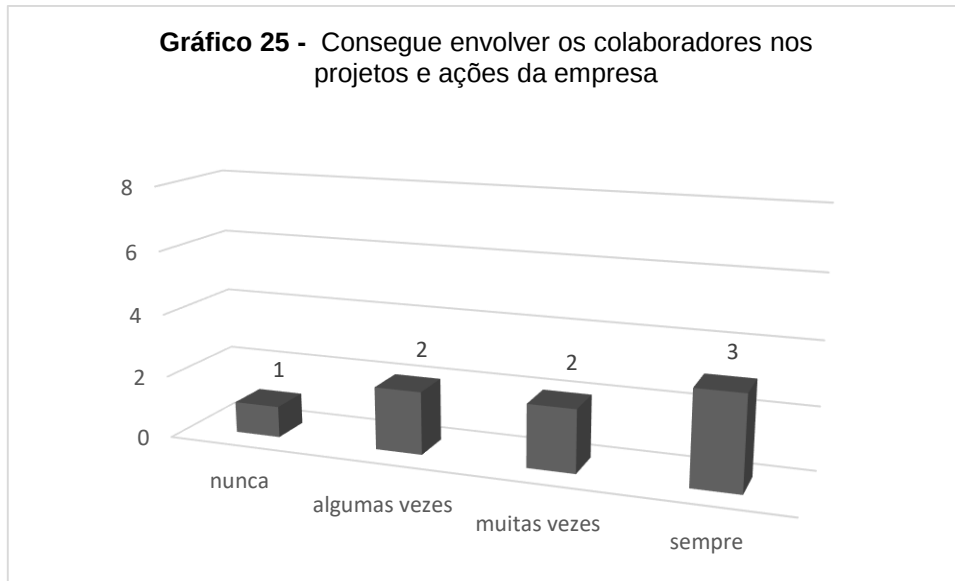
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 4 colaboradores muitas vezes procuram ter palavras estimuladoras de incentivo quando os resultados não são satisfatórios, enquanto 3 colaboradores sempre e 1 colaborador algumas vezes.



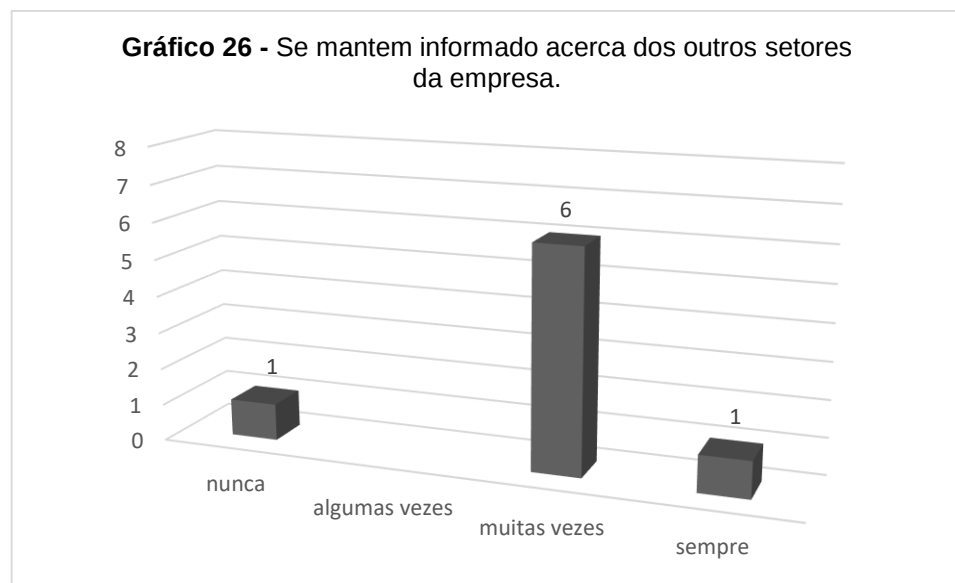
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 6 colaboradores sempre são ambiciosos em relação as metas profissionais e a qualidade de vida, enquanto 2 colaboradores muitas vezes.



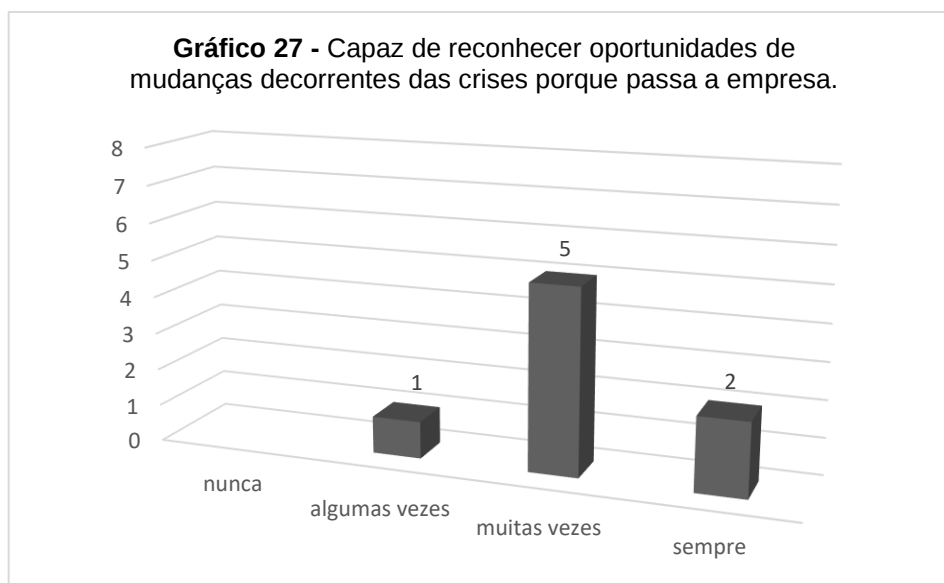
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 3 colaboradores sempre conseguem envolver os outros colaboradores nos projetos e ações da empresa, enquanto 2 colaboradores muitas vezes, 2 colaboradores algumas vezes e 1 colaborador nunca.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 6 colaboradores muitas vezes se mantem informado acerca dos outros setores da empresa, enquanto 1 colaborador sempre e 1 nunca.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observamos que 5 colaboradores muitas vezes é capaz de reconhecer oportunidades de mudança decorrentes das crises porque passa a empresa, enquanto 2 colaboradores sempre e 1 algumas vezes.

8.1 Análise de perfil

Pontuação utilizada para análise do perfil dos colaboradores são:

Nunca – 1; Algumas vezes – 2; Muitas vezes – 3; Sempre – 4.

Quadro 12 – Resultado dos questionários

PONTUAÇÃO	RESULTADO
20 – 35	Você ainda não demonstra habilidades suficientes para liderar pessoas. Procure estudar mais sobre esse assunto e tome as medidas necessárias.
36 – 50	Você dispõe de algumas habilidades para liderar, mas ainda precisa melhorar muito.

51 – 65	Você demonstra habilidades para liderar pessoas. Procure, no entanto, detectar alguns pontos falhos e corrigi-los.
66 – 80	Você demonstra muita competência para liderar pessoas, mas não se acomode.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Após a análise de resultados, foi constatado que na loja ByteCell, não há uma liderança “formada”. Há apenas 2 funcionários, os quais demonstram competência para liderar, mas que precisam de treinamento.

Os restantes demonstram habilidades para liderar pessoas, no entanto tem pontos falhos que precisam ser corrigidos.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve o objetivo principal de analisar até que ponto as ferramentas do coaching podem contribuir no desenvolvimento da Liderança nas Organizações. Utilizando-se, para isso, de uma pesquisa qualitativa com líderes e colaboradores da Loja Bytecell 3 - Araraquara (Revenda da Loja Tim) e na Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz que participaram 64 alunos, de ambos os sexos.

Durante o trabalho de pesquisa na Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz, pôde-se observar o quanto as pessoas desconhecem o processo do coaching e o quanto elas precisam dessa modalidade de treinamento pessoal. Na pesquisa com os colaboradores da Loja Bytecell 3 - Araraquara (Revenda da Loja Tim), concluímos que os colaboradores demonstram habilidades e competências para liderar pessoas, no entanto, devem detectar alguns pontos falhos e corrigi-los.

Na pesquisa foi observada a influência do coaching nos resultados da organização. E, muito embora resultados na organização de produtividade e lucratividade, especificamente, após um processo de coaching, muitas empresas têm apresentado muito bons resultados após usarem o coaching como ferramenta de melhoria da gestão e de suas lideranças.

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

A globalização, os avanços tecnológicos e a competitividade do meio envolvente exigem assim dos recursos humanos formados e preparados para dar resposta às imprevisíveis transformações do mercado, onde a aprendizagem não é uma opção mas sim “uma condição de sobrevivência e desenvolvimento”.

Entendido como um processo que envolve a aprendizagem e a formação, e com o intuito de melhorar as relações interpessoais na equipa, o Desenvolvimento de RH é responsável pela criação e implementação de ferramentas que impulsionam

o progresso profissional, focando-se na ação, no desenvolvimento da capacidade de agir e no aperfeiçoamento da capacidade de influenciar e trabalhar com os restantes membros da organização.

O coaching surge assim como uma prática de desenvolvimento de competências, cuja principal missão consiste em evidenciar o melhor das pessoas, através um processo de acompanhamento contínuo. Desta forma, torna-se fundamental que os executivos tomem consciência da importância do coaching para a melhoria do seu desempenho, para contextualizar a mudança e para implementar a transformação. Neste sentido, o coaching atua como um “poderoso estímulo para a organização”.

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

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

REFERÊNCIAS

BATISTA, Karen; CANÇADO, Vera L. **Competências requeridas para a atuação em coaching**: a percepção de profissionais coaches no Brasil. Revista de Gestão, Pedro Leopoldo, n.24, p. 24-34, 2017.

BENTO, Tiago. **As principais ferramentas do coach**. 2014. Disponível em: <<http://tbcoaching.com.br/ver/as-principais-ferramentas-do-coaching#sthash.D8Yb9LXi.5hzCRCOQ.dpbs>>. Acesso em: 8 out. 2018.

CÂMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim. **Novo humanator**: recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2010.

CAMPOS, Liara Emanuele. **Gestão de pessoas**. Lins-SP, 2009. 57p. Monografia. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium –UNISALESIANO. Pós-Graduação “Lato Sensu” em MBA em Gestão Empresarial. 2009

CENTRAL COACH. **Roda da inteligência emocional**. CENTRAL COACH. Disponível em: < <http://www.centralcoach.com.br/roda-da-inteligencia-emocional> > Acesso em: 8 out. 2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Construção de talentos**: coaching e mentoring. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CUNHA, Miguel Pina; et al. **Manual da gestão de pessoas e do capital humano**. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

ENDEAVOR. **Indicadores de Desemepnho**. Endeavor. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/indicadores-de-desempenho/>> Acesso em: 8 out. 2018

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa L. Moreira. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicada no tcu**. Brasília-DF, 2007. 56p. Monografia. Instituto Serzedello Corrêa do TCU. Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDSMITH, Marshal; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching**: exercício da liderança. 7. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente, 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLFINHO. **O portal da PNL no brasil**. 2018. Disponível em:
<<http://golfinho.com.br/artigospnl/rressignifique.asp>>. Acesso em: 8 out. 2018.

KRAUSZ, Rosa R. **O coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LIMA, Lidiane da Silva. **O Papel do coaching na organização**. RH portal, 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/papel-do-coaching-na-organizacao/>> Acesso em: 16 maio 2018

MARQUES, José Roberto. **Conheça a roda das competências e como esta ferramenta pode ser utilizada**. JRM COACHING. Disponível em:
<<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conheca-a-roda-das-competencias-e-como-esta-ferramenta-pode-ser-utilizada/>> Acesso em: 8 out. 2018

_____. **O que é coaching pessoal e qual a diferença do coaching profissional?** Blog JRM, 2016. Disponível em:
<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-coaching-pessoal-e-qual-diferenca-coaching-profissional/>> Acesso em: 16 maio 2018

_____. **Roda da abundância – ferramenta poderosa de autoconhecimento**. JRM COACHING. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/roda-da-abundancia-ferramenta-poderosa-de-autoconhecimento/>> Acesso em: 8 out. 2018

MARQUES, Marcus. **A pirâmide de Maslow aplicada ao seu negócio – entendendo as necessidades do cliente**. BLOG MM. Disponível em:
<<http://marcusmarques.com.br/comportamento/piramide-de-maslow-aplicada-ao-seu-negocio-entendendo-as-necessidades-do-cliente/>> Acesso em: 9 nov. 2018

MOREIRA, Fernanda Kempner; FERREIRA, Eliane Duarte. **Desenvolvimento de lideranças e coaching executivo: uma revisão das publicações em administração**. Florianópolis: Suceg, 2017.

MINOR, Marianne. **Coaching para o desenvolvimento: habilidades para gerentes e líderes de equipes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PENIDO, Cristiane. **O líder coach e sua efetividade no processo de aprendizagem comportamental**. Revista Gestão Org,v.13, n.2, p.103-115, mar. 2016.

PEREIRA, Alexandra Barosa. **Coaching – estudo sobre a prática dos coaches em Portugal**. Évora: 2006.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

PORTAL IBC. **O que é coaching?** Portal IBC. Disponível em:
<<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching/>> Acesso em: 10 out. 2018

RADDE, Cristiane Selister. **Coaching como ferramenta de desenvolvimento de lideranças na visão dos gerentes de rh de um grupo de empresas-clientes da consultoria impacto rh de gravataí/rs**. Revista pós-graduação: desafios contemporâneos, v.2, n. 2, p. 152-181, jan/2015.

REGO, Armênio; et al. **Coaching para executivos**. Lisboa: Escolar Editora, 2004.

ROCHA, Hugo. **5W2H**: O que significa, para que serve, como fazer e exemplos. Klickpages Blog. Disponível em: < <https://klickpages.com.br/blog/5w2h-o-que-significa/> > Acesso em: 10 out. 2018

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

SCV. **Sucesso, carreira e vida**: Roda da Vida. 2013. Disponível em: <<http://www.sucessocarreiraevida.com.br/index.php/2010/02/02/metas-e-prioridades/>>. Acesso em: 8 out. 2018.

SHERPA COACHING. **Oitava pesquisa anual sobre coaching executivo**. 2018. Disponível em: <<http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2013-Executive-Coaching-Survey.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2018.

SILVA, Ana Lúcia da Rocha. **Gestão de pessoas**. 2012

SISTEMIZECOACH. **Ferramentas de coaching**. 2016. Disponível em: <<https://www.sistemizecoach.com/blog/ferramentas-de-coaching/#coach>>. Acesso em: 8 out. 2018.

SOUZA, Flávio. **Coaching de Liderança**. TB Coaching. Disponível em: <<http://tbcoaching.com.br/ver/coaching-de-lideranca#sthash.uewyncRG.dpbs//> > Acesso em: 11 out. 2018

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

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

ZEUS, Perry; SKIFFINGTON, Suzanne. **The Complete Grude to Coaching at Work**. Austrália: McGraw-Hell Professional, 2000.

APÊNDICE A

Questionário aplicado na Loja Bytecell 3 - Araraquara (Revenda da Loja Tim)

Este questionário faz parte de trabalho de conclusão do curso Técnico De Recursos Humanos da Etec Centro Paula Souza de Araraquara-SP, elaborado pelos autores e tem como título:

VERIFIQUE EM QUAL PERFIL VOCÊ SE ENCAIXA

Perguntas para os colaboradores

Sexo: Feminino () Masculino ()

Idade: ____ anos

❖ Responda às questões seguintes, assinalando a opção que mais se aproxima de sua conduta.

1. Você se esforça para criar um ambiente de trabalho agradável na empresa?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
2. Você introduz novos procedimentos no trabalho?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
3. Você consegue reverter situações antes de se transformarem em problemas?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
4. Você costuma quebrar regras firmemente estabelecidas na empresa?
() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre
5. Você fica satisfeito quando outros setores da empresa obtêm vitórias?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

- 6.** Você é capaz de identificar o nível de maturidade dos grupos com que trabalha?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

- 7.** Você costuma fazer alianças com pessoas de outros departamentos visando à conquista de objetivos comuns?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

- 8.** Você contribui para promover o crescimento de sua equipe?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

- 9.** Você estimula os outros a enfrentar novos desafios?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

- 10.** Você costuma ser mais otimista que os outros membros da equipe?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

- 11.** Você procura entender o ponto de vista das pessoas mesmo quando discorda delas?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

- 12.** Você concorda que seu dever é contribuir para aumentar os lucros da empresa e torna-la melhor?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

- 13.** Você tem coragem de abordar temas capazes de causar constrangimento e desconforto na equipe?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

14. Você estabelece metas claras para sua equipe de trabalho?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

15. Você procura incluir nos grupos de trabalho pessoas com estilos e personalidades diferentes?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

16. Quando os resultados não são satisfatórios, você costuma ter palavras estimulantes para as pessoas envolvidas?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

17. Você é ambicioso em relação às metas profissionais e à qualidade de vida?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

18. Você consegue envolver os colaboradores nos projetos e ações da empresa?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

19. Você se mantém informado acerca dos outros setores da empresa?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

20. Você é capaz de reconhecer oportunidades de mudança decorrentes das crises porque passa a empresa?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

APÊNDICE B

Questionário aplicado aos alunos dos cursos de Técnicos de Administração,
Logística e Recursos Humanos.

Este questionário faz parte de trabalho de conclusão do curso Técnico De Recursos Humanos da Etec Centro Paula Souza de Araraquara-SP, elaborado pelos autores e tem como título:

TESTE SUAS HABILIDADES

Perguntas para os alunos

Sexo: Feminino () Masculino () Idade: ____ anos

Responda às questões, assinalando a opção que mais se aproxima de sua conduta.

1. Você sabe o que é ou já ouviu falar sobre o coaching?

() Sim () Não

2. Você já participou de um alguma palestra sobre o tema coaching?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

3. Você conhece alguém formado na área de coaching?

() Sim () Não ()

4. Você já participou de algum treinamento com o coach?

() Nunca () Algumas vezes () Muitas vezes () Sempre

5. Você acha que um líder coach é capaz de desenvolver pessoas?

() Sim () Não

6. Dê sua opinião sobre o profissional do coach. O que você entende sobre ele?

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Recursos Humanos**, na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“COACH LÍDER: exercendo influências no ambiente organizacional”** apresentado na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, autorizamos o Centro Paula Souza a reproduzir integral ou parcialmente o trabalho escrito e/ou disponibilizá-lo em ambientes virtuais.

Araraquara, 29 de Novembro de 2018.

Nome	RG	Assinatura
Alessandra Cristina Malheiros Luciano	40.550.568-1	
Karen Sthefany Vieira Felipe	55.792.103-x	
Kátia Regina Ligabô Aleixo	33.135.505-x	
Sumaia Fraiz Maiores Argentão	46.341.734-3	

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Recursos Humanos** na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, declaramos ser os autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“COACH LÍDER: exercendo influências no ambiente organizacional”**.

Afirmamos, também, ter seguido as normas da ABNT referente às citações textuais que utilizamos, dessa forma, creditando a autoria a seus verdadeiros autores (Lei n.9.610, 19/02/1998).

Através dessa declaração damos ciência da nossa responsabilidade sobre o texto apresentado e assumimos qualquer encargo por eventuais problemas legais, no tocante aos direitos autorais e originalidade do texto.

Araraquara, 29 de Novembro de 2018.

Nome	RG	Assinatura
Alessandra Cristina Malheiros Luciano	40.550.568-1	
Karen Sthefany Vieira Felipe	55.792.103-x	
Kátia Regina Ligabô Aleixo	33.135.505-x	
Sumaia Frai Maiores Argentão	46.341.734-3	