



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

O PROCESSO DE COACHING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA FATEC ZONA LESTE

KARIN MARQUES SILVEIRA

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

CASSIA PIAZZON SANCHES MORANDIM

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

Dedicamos esse artigo a nossa família, orientadora Valéria Rufino e todos os professores que se fizeram importantes em nossa trajetória agregando conhecimento e valor em nossas vidas ao longo desses anos.



O PROCESSO DE *COACHING* COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA FATEC ZONA LESTE

Resumo

Coaching é um termo novo, porém muito utilizado pela área de Recursos Humanos no desenvolvimento de suas lideranças, afim de tornar os resultados organizacionais mais eficazes.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar a influência do processo de *coaching* na liderança de uma organização. A pesquisa é qualitativa, baseado no desenvolvimento do processo aplicado em gestores na Faculdade de Tecnologia da Zona Leste. Os dados foram coletados por meio de perguntas fechadas e abertas por meio de questionários aplicados aos gestores e seus colaboradores. Pode-se identificar alguns problemas, sendo eles: a falta de liderança em determinados gestores e a resistência dos mesmos em sair de sua “zona de conforto” para motivar seus colaboradores e para desenvolver uma melhor forma de gestão. Nos resultados do processo apurou-se as diferentes formas de liderança e a influência disso em todo o funcionamento da organização.

Palavras-chave: Gestor; *coaching*; liderança.

Abstract

This research had as objective to identify how the coaching process can influence in the leadership of the managers, based on the development of the process applied in managers in the Faculty of Technology of the East Zone. The main problem identified was the lack of leadership in certain managers and their resistance to leaving their comfort zone to motivate and develop a better management. The research is fully qualitative, applied in two managers and six led, both analyzed the form of management, the data were collected through closed and open questions. The results of the process show the different forms of leadership and how they influence the overall functioning of the company and how commitment is absolutely imperative for effective results in improving management.

Keywords: Manager; coaching; leadership.



1. Introdução

As dificuldades encontradas na gestão de pessoas nas organizações fazem surgir vários métodos e teorias que aprimoram e contribuem para o desenvolvimento do capital humano alinhado à estratégia organizacional. Uma alternativa recém-surgida, que auxilia no desenvolvimento de lideranças e conseqüentemente dos liderados, e que consegue ainda alinhar as estratégias e metas organizacionais será o objeto de estudo desse artigo.

O coaching, que traduzido ao português significa treinador, ganha espaço na área de Recursos Humanos das organizações, tendo como objetivo principal identificar falhas na liderança incluindo a visão dos liderados para o sucesso do processo.

Na contextualização da definição do *coaching* pode-se dizer que “*Coaching é um processo focado no desenvolvimento do potencial de pessoas e na sua aplicação para a obtenção de resultados*” (KRAUSZ, 2007, p. 37). Sendo assim, o *coaching* é uma ferramenta que se for desenvolvida com muita dedicação do *coachee* (aprendiz) potencializa não só o gestor, mas também suas tomadas de decisões na organização.

Através dessa metodologia é possível identificar “gaps” e desenvolver competências e habilidades para melhorar a performance do líder e sua equipe, trazendo a eficácia organizacional.

O presente estudo trará a aplicação de um processo completo de coaching na gestão da Fatec Zona Leste, por uma profissional capacitada e formada como “Coaching”, a Sra Veruska Marques.

Os *coachees* foram escolhidos pelo Diretor da instituição e escolheram objetivos voltados para o aperfeiçoamento de sua gestão e liderança (a escolha do objetivo foi totalmente dos gestores sem qualquer influência do Diretor ou da *coach*), porém apenas um atingiu o objetivo, sendo um processo e muita quebra de crenças e de mudança de atitudes, sem total comprometimento não foi possível obter os resultados desejados por ambas as partes.



2. Desenvolvimento

2.1 Capital Humano - Administração através do tempo.

Peter Drucker (1993, p. 183) afirma que: *“No passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora é no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento”*. Ao gerir uma empresa, o objetivo básico que vem à cabeça dos gestores, líderes e sócios da empresa é o lucro, o capital. Mas o desempenho das empresas não deve ser apenas baseado no capital, o principal investimento da empresa deve ser no capital humano e intelectual.

O capital humano surgiu na década de 1950, o termo foi elaborado e desenvolvido por Theodore W. Schultz (economista, nascido nos EUA), o conceito de Capital Humano, nada mais é do que os atributos que o trabalhador adquire, seus conhecimentos, suas habilidades e competências.

No primeiro período, o trabalhador não era valorizado, na realidade era apenas necessário, pois o trabalho era totalmente braçal e dependente do trabalhador para funcionar, sendo assim não existia o valor intelectual. Ao não analisarem as habilidades e competências da mão-de-obra, os mesmos eram colocados em áreas que levavam a total desmotivação.

Já no segundo período, o trabalhador mesmo fazendo um grande trabalho braçal, começou a se sentir mais motivado, Henry Ford foi o primeiro a dar os finais de semana de folga para seus funcionários e comentava que um dia eles teriam seus próprios carros, assim os funcionários se sentiam motivados a continuar produzindo e sentiam que estavam participando de uma boa liderança e gestão.

No terceiro período, a mudança foi mais brusca, onde Fayol focou na gestão dos negócios, buscando a eficiência, também pensou na divisão de departamentos (aonde já se começa a busca por habilidades de acordo com seu departamento). Seus incentivos eram materiais e/ou salariais, o que vemos presente até hoje na maioria das organizações.

Vemos muito de cada um desses períodos sendo aplicados atualmente nas organizações, onde muito funcionário não tem incentivo, quando são escolhidos para um departamento ou setor, poucas vezes analisam suas competências e são direcionados a fazer algo que realmente possuem habilidade.

2.2 Motivação do Capital Humano

Alfred Marshall (1996) em *Princípios de Economia*, enunciou: *“O capital mais valioso de todos é o investido em seres humanos”*, ou seja, toda organização visa como objetivo principal o lucro, mas muitas empresas se esquecem que para alcançar esse objetivo é necessário manter seus funcionários motivados independentemente da função que exercem.

Motivação pode ser definida como o encorajamento do indivíduo para alcançar metas e objetivos, de modo que o mesmo dê o melhor de si para conquistar aquilo que foi estabelecido a ele. O líder exerce papel fundamental na motivação de seus funcionários, desde o modo de delegar tarefas até na hora do feedback deve haver um certo cuidado, porque cabe a ele decifrar e entender o emocional e as necessidades de cada subordinado.

De acordo com Gil (2006, p.202) motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada. Principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias



geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

2.3 Liderança

O que muitos gestores não sabem é a diferença entre líder e chefe. A palavra líder vem do celta, que significa quem vai a frente. O que isso significa? De acordo com (LACOMBE, 2003) “*Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. Um líder toma a frente da situação, mas de forma coerente, sabendo ouvir e entender as necessidades de seus funcionários, priorizando um todo e não a si mesmo*”.

Sendo assim pode-se dizer que: “*Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder [...]*” (MAXIMIANO, 2000, p. 388), ou seja, para o mundo organizacional, não há nada mais importante que a boa liderança, pois é dela que virão os resultados positivos da empresa. Liderar uma equipe, vai além de liderar pessoas dentro de um departamento, em toda organização, os departamentos devem trabalhar em conjunto para um mesmo objetivo e aí começam os maiores desafios de um líder. Os mesmos são responsáveis tanto pelo sucesso, como pelo fracasso do que acontece em sua equipe e na organização como um todo.

Segundo Reis (2009) e Marques (2018), falam sobre os tipos de liderança:

- ✓ Liderança autocrática (ênfase no líder);
- ✓ Liderança democrática (ênfase no liderado e no líder);
- ✓ Liderança liberal (ênfase no liderado) e
- ✓ Liderança *coaching* (ênfase na performance).

A Liderança autocrática é aquela que o líder decide tudo no meio organizacional sem que haja democracia entre ele e seus subordinados. O funcionário nesse tipo de liderança não tem liberdade de expressão muitas vezes, sendo sempre obrigado a fazer o que é pedido.

No caso da liderança democrática a equipe busca alternativas como função e tomada de decisões que melhor se aplica para alcançar determinada meta e leva ao gestor como sugestão do que pode ser feito, porém cabe a ele a decisão final, nesse tipo de liderança o funcionário tem liberdade para expressar suas ideias sem ser oprimido.

Outro modelo de liderança conhecido é a liderança liberal, no qual o papel do líder é mínimo, as decisões partem do grupo totalmente e o líder só decide quando é solicitado.

Todo modelo de liderança busca de certa forma a melhora no processo das atividades organizacionais, resultando na maximização do lucro e usufruindo o máximo do capital humano que integra a empresa, alguns tipos como foi mencionado anteriormente não tem a preocupação com o bem-estar do colaborador. Para Krausz (2012, pág. 13) ela afirma que: “*Líderes que se desenvolvem como seres humanos, que expandem o autoconhecimento e a inteligência social comprometem-se com o bem-estar dos seus colaboradores ...*”, ou seja, líderes que buscam o bem-estar de seus funcionários buscam motiva-los e extrair o melhor dos seus funcionários na atividade que eles executam, conseguindo desse modo a eficácia na obtenção de resultados e metas.

O modelo de liderança *Coaching* consiste no foco no desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento de habilidades de cada pessoa, analisando-as individualmente, buscando a evolução constante do subordinado. O gestor nesse tipo de liderança busca explorar as competências e habilidades da sua equipe, para que desenvolvam no ambiente de trabalho o desempenho das tarefas com excelência e utilizem todo o seu potencial em busca da



realização das metas. De acordo com Santos (2015), o verdadeiro *coach* apresenta as seguintes características:

1- Utiliza a disciplina como motivação e estímulo: os outros são o fim; os objetivos e metas formam junto com o resultado o seu corolário; ele utiliza muito o recurso de reuniões e procura e valoriza muito a sinergia; delega, orienta e reconhece; 2- Estimula o feedback: tem o desempenho como resultado, transforma os erros em aprendizado e promove o desenvolvimento; 3- Conserva a habilidade de ouvir e considerar: ele respeita e reconhece as ações de seus liderados (seu fim), canaliza os conflitos na direção do crescimento, usa a crítica como ferramenta e incentiva o trabalho em equipe. De fato, não há mais espaço para aqueles chefes ortodoxos e burocráticos, pois o mundo corporativo anseia por verdadeiros líderes que, além de fazerem a diferença na busca de melhores resultados, são capacitados para o coaching.

Focando na liderança Coaching, será definido na pesquisa, com maior riqueza de detalhes esse processo, relatando-se através de experiências de líderes que utilizaram o *coaching* para melhorar sua performance e convívio com seus subordinados. O termo *coaching* vem do inglês que significa algum tipo transporte, transportar algo. Com o passar do tempo, o termo foi sendo adaptado para *coach*, que significa treinador ou tutor. Atualmente, ele está sendo prático por vários líderes que buscam maximizar seu potencial e melhorar o modo como geri sua equipe.

A utilização do coaching como forma de desenvolvimento dos executivos é mais uma evolução do conceito que tem se ampliado através dos anos. O coaching de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento e liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos. É conduzido por interação um a um dirigido por feedbacks de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo e um coach trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos (ENN NIS, GOODMAN e STERN apud MILARÉ e YOSHIDA, 2007).

Sendo assim processo de *coach* baseia-se em mostrar ao *coachee* (aluno ou pessoa que está passando pelo processo) quais são seus pontos fortes, aonde melhorar, autoconhecimento e conhecimento das suas atividades através de ferramentas.

3. Coaching no ambiente organizacional

Para Gil (2001), diz que o termo *coach* teve sua origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel de treinador, técnico, o objetivo do *Coach* é transformar o atleta em campeão.

No âmbito empresarial, o *Coach* não tem o papel de técnico, mas o papel de auxiliar e ajudar os colaboradores a alcançarem seus objetivos, entenderem seus sabotadores (problemas), quais forças trabalhar, como desenvolver cada vez mais suas habilidades, visa alcançar os objetivos estabelecidos pela própria pessoa, as vezes com a ajuda do *coach*. O principal objetivo é transformar uma meta, muitas vezes uma meta distante, em um plano de ação. Conforme Goldsmith (2003, p.39), o *coaching* é uma atividade tradicional e pragmática, já que ajuda todo executivo a construir um caminho individual para as consequentes aspirações pessoais ou organizações. Quando consolidados, esses caminhos transformam os gerentes de hoje nos líderes de amanhã.

De acordo com Gil (2001), o *coach* não é um amigo, um conselheiro, um professor, um chefe, um mentor, um irmão, um terapeuta, mesmo que em certos momentos possa ser um pouco de cada um desses itens.

O papel do *Coach* é fazer com que o *coachee* muitas vezes se auto avalie e identifique com a ajuda, não com a interferência do *coach*, suas metas, como alcança-las, quais pontos



deve trabalhar e aperfeiçoar, como solucionar problemas e conflitos no seu dia a dia, ajuda a adquirir autocontrole e autoconfiança em suas atividades, gerenciamento nas tarefas e tempo, melhora na comunicação e também o desenvolvimento da liderança.

Independentemente do resultado esperado pela empresa ou pelo líder, o *coaching* pode ajudar a alcançar o objetivo, estando ou não em tempos de crise, a empresa crescendo, se mantendo ou indo à falência. Uma pesquisa feita pela Associação Americana de Gestão ao Instituto de Produtividade Corporativa (2009) analisou o *coaching* nos Estados Unidos, Europa e Oriente Médio. Com esse estudo chegaram à conclusão que o processo de *coaching* está diretamente ligado com a melhora e com o aumento de desempenho.

Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), o *coaching* é uma abordagem comportamental com benefício mútuo para os indivíduos e a organização, pois estabelece e desenvolve relacionamentos de trabalho, aborda aspectos importantes através de retornos, resolve problemas através de planejamento de ações e acompanha resultados. Oferecendo, assim, um processo no qual as pessoas desenvolvem suas habilidades e consequentemente contribui com os resultados do negócio.

O *coaching* pode ser utilizado para desenvolver habilidades menos desenvolvidas, de modo que isso melhore a performance da pessoa que o utiliza.

O *coaching* propicia, também, um espaço seguro onde é possível reforçar facetas de desempenho profissional menos desenvolvidas, bem como otimizar o uso das competências, tornando o retorno sobre o investimento (ROI) de tempo, dinheiro e energia altamente rentável. (KRAUSZ, 2002, p.19).

4.0 Estudo de Caso

O estudo de caso pode ser definido como um modo de aprofundar e ter convicção na base teórica de um estudo. Para Yin, ele define estudo de caso como:

...uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência. (1984, p.23).

O estudo de caso será desenvolvido na Faculdade de Tecnologia Zona Leste, situada na Avenida Águia de Haia em São Paulo. A instituição de ensino é composta por 120 funcionários, sendo: 102 professores e 18 funcionários na administração. Contendo 2200 alunos, a Faculdade de Tecnologia da Zona Leste é uma instituição pública estadual de ensino superior de tecnologia, que ministra atualmente 5 cursos tecnológicos, sendo eles: Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Comércio Exterior, Gestão Empresarial (presencial e EAD), Logística e Polímeros. É mantida pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) que é vinculado à Secretaria do Desenvolvimento do Governo do Estado de São Paulo.

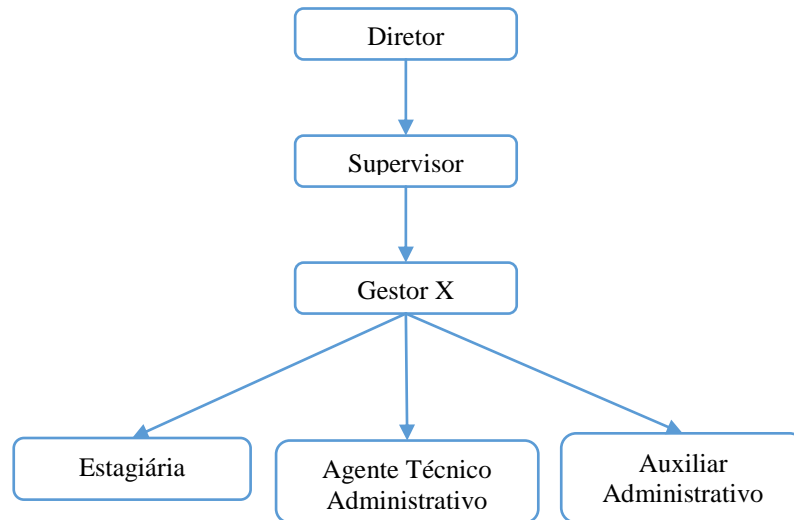
O processo de *coaching* será acompanhado pela profissional Veruska Marques dos Santos, atualmente é *Coach* pela Sociedade Brasileira de Coaching. Possui em seu currículo graduação em biologia pela UniCastelo e mestrado em Ciências pela FMVZ USP. Atua como Personal Coaching e consultora, tendo como foco o aperfeiçoamento pessoal, liderança, insights e principalmente atingimento de metas e objetivos, tornando dessa forma seu *coachee* mais produtivo, seja na vida profissional ou pessoal dos participantes do programa.

A Coach Veruska definiu que o processo será feito em aproximadamente três meses, sendo efetuada uma sessão por semana, seguindo as seguintes etapas: Etapa 1 – Identificação do *coachee*; Etapa 2 – Adequação do objetivo; Etapa 3 – Designar uma rota; e Etapa 4 – Foco e melhoria contínua. O processo iniciou-se em 28/05/2018 e finalizou em 14/07/2018



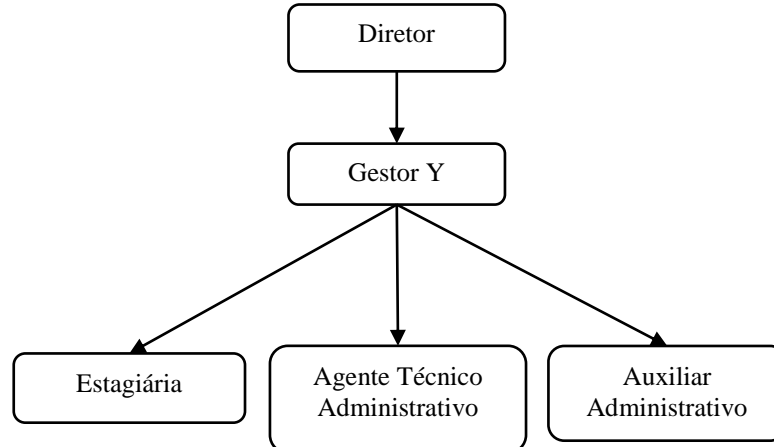
A pesquisa foi aplicada a dois diretores da Instituição, o Acadêmico e de Serviços, por designação do Diretor da Instituição. Os gestores atuam há 6 anos na Fatec e ambos possuem experiência com liderança. Abaixo organograma das áreas cuja pesquisa foi desenvolvida.

Figura 1 - Organograma do Departamento Acadêmico do Gestor “X”



Fonte: as autoras (2018)

Figura 2 - Organograma do Departamento de Serviços do Gestor “Y”



Fonte: as autoras (2018)

4.1 Etapa 1

Na etapa 1 foi efetuada entrevista pessoal entre a Coach Veruska e os líderes, nessa etapa a coach conhece e identifica o perfil do coachee para saber quais ferramentas utilizar durante o processo.

4.2 Etapa 2

Esta etapa trata da aplicação dos questionários, os formulários com as questões aplicadas estão disponíveis no item anexo deste trabalho.

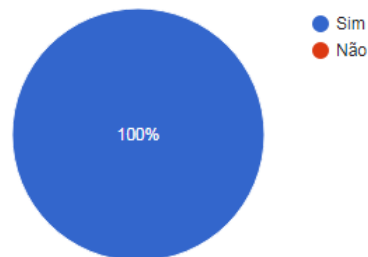


Foram realizadas duas pesquisas, uma com os colaboradores e a outra com os gestores, de modo que foi avaliado a gestão do líder do seu ponto de vista e do ponto de vista de seus funcionários. A amostra para constatação dos dados foram de 6 de funcionários, de gênero feminino e com idades entre 21 e 36 anos. Aplicou-se um questionário para os subordinados de cada líder e um questionário de auto avaliação individual de cada gestor, através das respostas foi possível efetuar apurações gráficas, conforme abaixo:

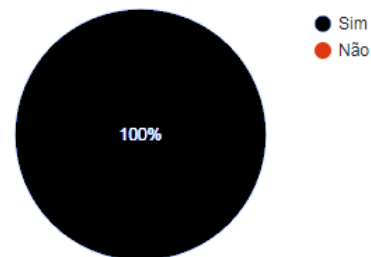
Gráfico 1 - Coaching

Você já tinha ouvido falar sobre coaching?

3 funcionários do Gestor "X" responderam



3 funcionários do Gestor "Y" responderam

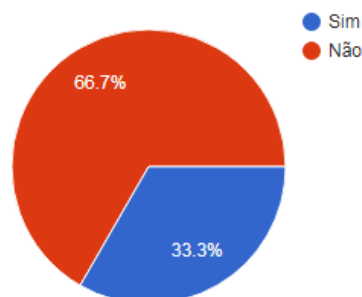


Fonte: as autoras (2018)

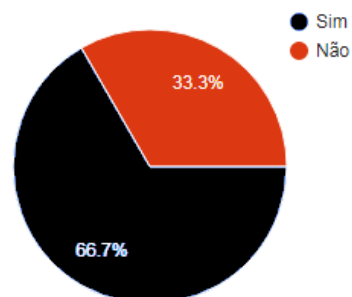
Gráfico 2 – O processo de Coaching

Sabia o que era o processo e como funcionava?

Funcionários Gestor "X"



Funcionários Gestor "Y"

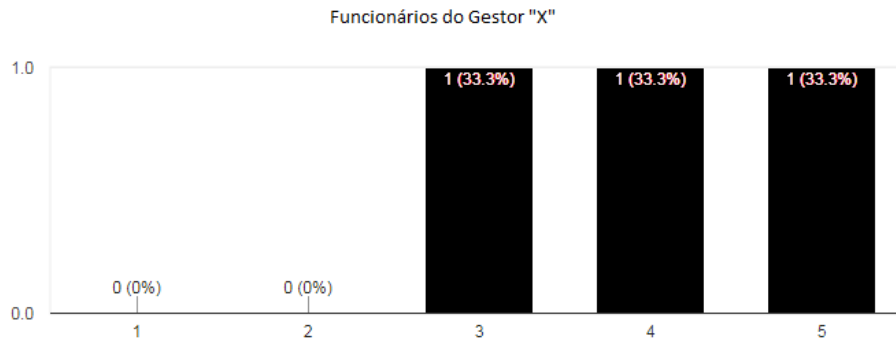


Fonte: as autoras (2018)

Uma das questões aplicadas foi “se já ouviram falar sobre o *coaching*” e “se sabia o que era o processo”, a resposta da 1ª questão foi totalmente positiva, no qual todos os funcionários dos dois gestores já ouviram falar sobre o *coaching*, já na 2ª questão constatou-se que 66,7% dos funcionários do setor A não sabiam como funciona o processo, já o setor B 33,3% não sabiam como funcionava o processo, porém ainda sim, o processo fez com que muitos notassem os resultados positivos gerados pela aplicação do processo na carreira do seu gestor.

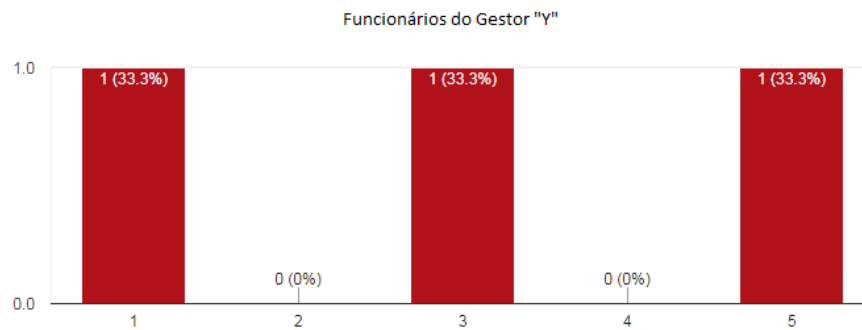


Gráfico 3 – Feedback entre Gestor “X” e Liderados
Estimula a prática do feedback com os liderados.



Fonte: as autoras (2018)

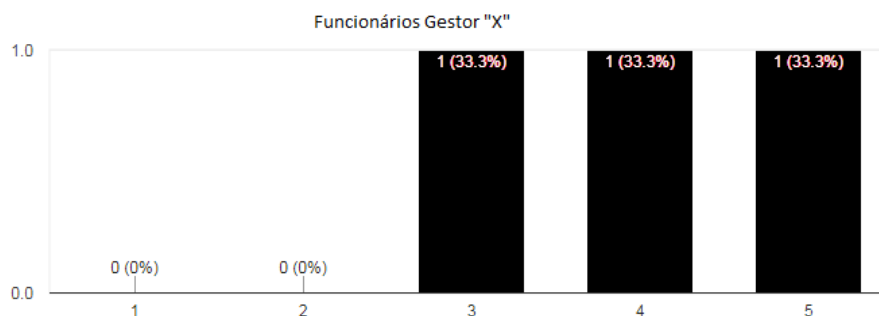
Gráfico 4 - Feedback entre Gestor “Y” e Liderados
Estimula a prática do feedback com os liderados.



Fonte: as autoras (2018)

A comunicação é o pilar mais importante dentro de uma equipe e com a comunicação vem o *feedback*, sem isso os funcionários não têm uma direção e não sabem quando seu trabalho está sendo satisfatório, quais pontos melhorar, quais desenvolver, resultando em desmotivação. Nessa questão em si houve uma grande divergência, pois, uma das funcionárias considera que nunca é estimulado a prática do *feedback*, já o gestor em questão considera que sempre há esse estímulo.

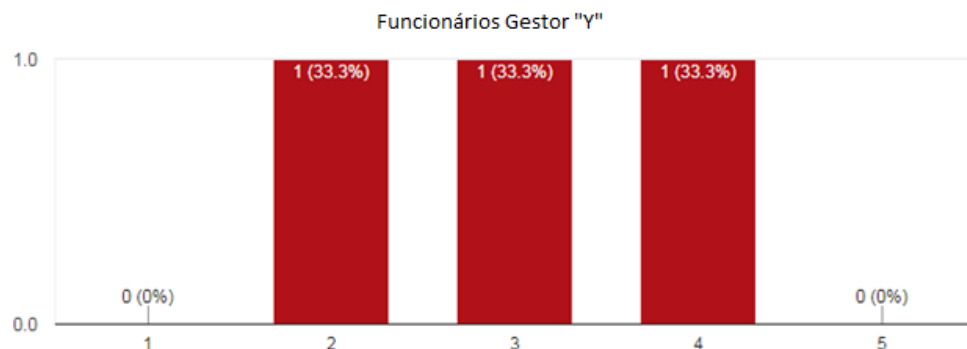
Gráfico 5 – Motivação Gestor “X”
Quão motivado você se sente no seu dia a dia?



Fonte: as autoras (2018)



Gráfico 6 – Motivação Gestor “Y”
Quão motivado você se sente no seu dia a dia?



Fonte: as autoras (2018)

Na questão de motivação, o gestor Y disse não se sentir motivado e isso resulta na desmotivação de seus funcionários como ilustrado acima, a motivação é o que sustenta as ações de uma equipe e permite que os objetivos sejam alcançados com mais facilidades e de forma prazerosa. A motivação tem origens distintas, porém quando um líder se sente motivado, automaticamente ele se esforça para motivar sua equipe, fazendo com que o ritmo de trabalho seja melhor, a motivação surge para cada pessoa de algo diferente, seja necessidade ou inspiração, independentemente de onde surge é parte do trabalho de um líder manter seus funcionários motivados. Porém com desmotivação, o trabalho é feito com menos dedicação e passa a ser uma obrigação.

A gestora X, manteve a maioria de suas respostas com notas de 3 a 4 e raras respostas com nota 5, porém suas colaboradoras deram nota de 4 a 5 e raras notas 3. Mostrando que a gestora encontra defeitos e pontos a serem trabalhados em sua gestão, porém suas colaboradoras já consideram sua gestão boa.

Já o gestor Y teve uma divergência maior em suas respostas, dando nota 4 e 5 para sua gestão, suas colaboradoras deram notas mais baixas e muitas vezes nota 1 e 2. Nesse caso o gestor identificou os pontos a serem trabalhados, porém não houve êxito na aplicação de mudanças.

Etapa 4 - Resultados obtidos em cada *coachee*

Após a análise inicial realizada pela *Coach* (momento no qual se identifica a personalidade do *coachee*), constatou-se que os dois gestores buscaram utilizar a ferramenta de *coaching* para aprimorar o modo da sua gestão como objetivo principal, sendo assim foram utilizadas ferramentas que mostraram seus valores, sabotadores, pontos a se trabalhar, crenças, dentre outras coisas.

O *coachee* X sempre achou que o desempenho dos funcionários não era coerente, eram inferiores ao que ela sabia que eles podiam fazer, por exemplo atendimento a um aluno, ela sabia que seus funcionários tinham um potencial maior a ser desenvolvido.

Não todos, mas determinadas funcionárias se sentiam de certa forma desmotivadas pois suas competências não foram identificadas, assim seu potencial não era totalmente aproveitado. Durante o processo ela decidiu ser uma líder melhor, dar o melhor dela para desenvolver o melhor deles, mas em momento nenhum ela pediu uma mudança de atitude deles, ela se empenhou em mudar ela mesma para que assim ela se tornasse uma líder melhor causando um impacto positivo em suas funcionárias.



Algo que a *coachee* ressaltou foi: “*sendo concursado ou não, devemos dar nosso melhor, pois assim faremos a diferença tanto na instituição, no corpo docente, mas principalmente na vida dos alunos que estudam aqui.*” Ela queria que suas funcionárias dessem seu melhor, que eles valorizassem o serviço independente do cargo, pois ela entende o papel e a importância que elas têm na instituição.

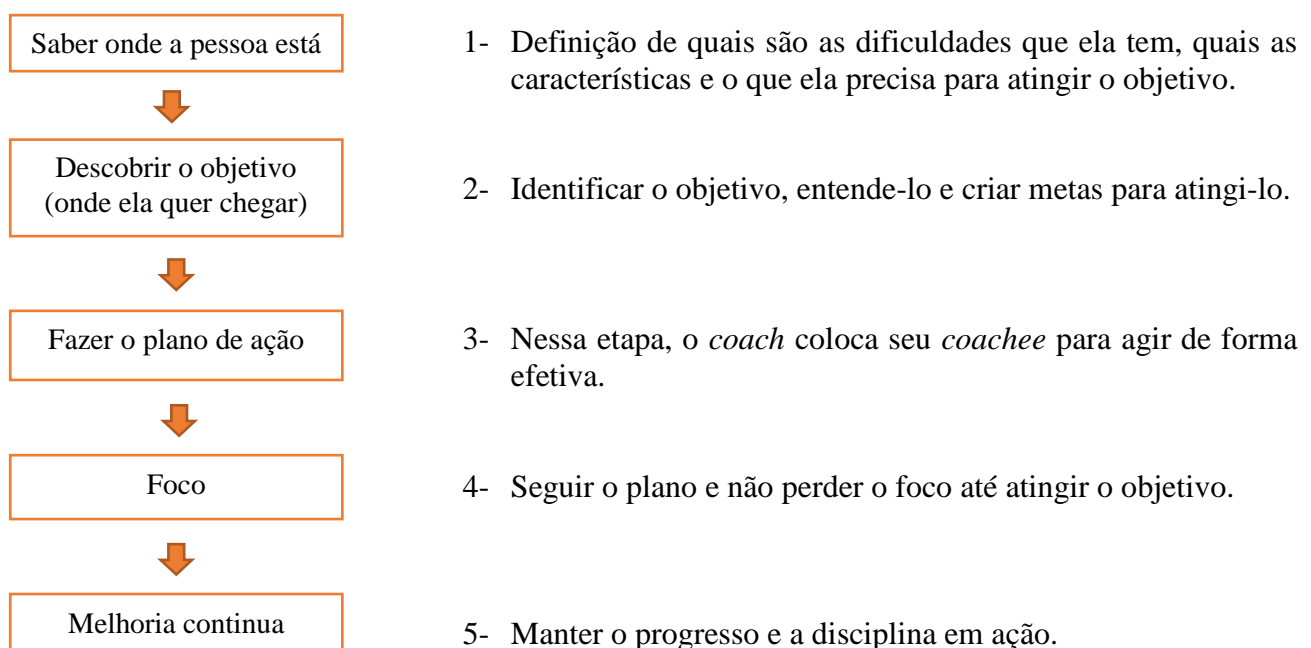
Ela começou com atividades simples, sua primeira atitude para obter melhora foi começar a ser líder e não chefe, ela se comprometeu a entender medos, dúvidas e aflições de suas funcionárias, com isso descobriu determinadas situações e problemas que quando ela começou a tratar detalhes que antes pareciam apenas simples detalhes e alguns detalhes "pessoais" ela viu resultados positivos, pois se mostrou receptiva a ouvir, a identificar a dificuldade, entender e achar uma solução junto com sua equipe, como um todo. Foi então que ela viu o que é ser líder, delegar e fazer o funcionário se sentir importante, parte de algo.

O *coachee X* disse “*É um trabalho de formiguinha, estou mudando e melhorando aos poucos.*” Entendendo o papel dela como líder, apenas com a mudança de atitude dela, ela aperfeiçoou suas qualidades e pela importância que ela deu para as funcionárias como pessoa, pelo reconhecimento, elas se esforçaram por ela, por ver o esforço da gestora, elas passaram a dar o melhor também.

O *coachee Y* não demonstrou tanto comprometimento, em seu caso, ele queria aperfeiçoar sua forma de gestão, mas não mudou seus métodos e manteve suas atitudes, dessa forma, sem 100% do comprometimento e da dedicação, sem a quebra de crenças, o *coachee* não atingiu seu objetivo.

No processo de *coaching* existem pré-requisitos para alcançar os resultados desejado, comprometimento e foco para atingir o objetivo, os *coachees* não percebem que durante as sessões com determinadas ferramentas o *coach* identifica quando estão respondendo o que eles acham que o *coach* quer ouvir e não o que eles realmente estão passando e nessa hora o *coach* identifica se o processo terá efeito, se não houver mudança no *mind set*, comprometimento e vontade, o processo não tem efeito e assim os objetivos não serão atingidos.

A *coach* Veruska Marques explica o passo a passo de como funciona o processo de *coaching*, ele consiste em cinco etapas:





Segundo ela o processo varia de pessoa para pessoa “*O processo varia de pessoa para pessoa, porque depende do foco dela, podendo ser: empresarial, liderança e pessoal. De acordo com o seu foco, o coach conduz seu coachee a ter ação e em muitos coachees usamos ferramentas de tomadas mais intensas de ação, dependendo de seus valores e características pessoais. Mas independente do foco, o mais importante é o comprometimento*”.

Quando questionada sobre a visão do processo com os coachees X e Y, ela disse: “*Foi interessante porque ambos tinham a mesma ideia, agir e melhorar como líder, mas depois de um tempo viram que teria muito trabalho e um se empenhou mais e o outro arrumou mais desculpas e foi aí que o comprometimento foi um fator limitante para o desenvolvimento do processo, quem não teve, se limitou e não atingiu o objetivo. É um processo que ao contrário do que parece não é fácil, te tira da sua zona de conforto, sem comprometimento, dedicação e vontade não surge efeito, por isso o coaching é um processo que deve ser decidido pela pessoa e não ganhado, pois raramente dão valor*”.



4. Considerações Finais

Percebe-se neste estudo o quanto é fundamental o papel do *coaching* como ferramenta estratégica na boa gestão de um líder, o impacto positivo que ele deixa explícito naqueles que aderiram a esse processo em sua organização, desde que os *coachees* estejam dispostos a saírem da zona de conforto e se comprometerem a melhorar. O *coaching* traz benefícios não só ao gestor, mas também aos seus colaboradores, buscando dessa forma a harmonia no ambiente organizacional sem deixar de lado os valores e regras de uma empresa. O objetivo fundamental de um *coach* é fazer com que o *cochee* exerça a rotina de analisar o cenário que ele vive, busque as respostas e desenvolva as melhores formas de aperfeiçoar o que for necessário.

A *coaching* Veruska, enfatizou no seu relato a importância do comprometimento para obtenção de resultados satisfatórios, deixando claro que não basta apenas fazer o processo, mas sim estar envolvido nele do começo ao fim, sabendo que não será fácil, mas que com empenho os resultados serão alcançados. O *coaching* é eficaz para aqueles que acreditam e fazem com dedicação o processo.

Sendo assim, viu-se o quão gratificante é o processo e as grandes vantagens que o *coaching* traz para a empresa como ferramenta estratégica da liderança, um ambiente bem gerido traz resultados positivos e funcionários motivados no desempenho de suas tarefas. Não se pode detalhar todos os resultados e etapas do processo, pois algo importante da ferramenta é o sigilo da informação dos *coachees*, independentemente se o resultado for positivo ou negativo, haverá esse respeito com a integridade da imagem do cliente.

**Referências**

- CATALÃO, João Alberto; PENIN, Ana Tereza. **Ferramentas de Coaching**. 4. ed. Lisboa-Porto: Libel, 2011.
- DRUCKER, P. *Post-capitalist Society*, Butterworth Heinemann. ISBN 0-7506-2025-0, 1993.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L; FREAS, A. **Coaching: O exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). **Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study**. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo. NOBEL, 2007.
- LACOMBE, F.J.M; Heiborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARQUES, Jose R. **Quais os tipos de liderança- Conheça alguns modelos**. Goiânia: 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>, acessado em 20/05/2018, 20:57:09.
- MARSHALL, Alfred. *Princípios da Economia*. Pinheiros – São Paulo. Nova Cultural LTDA, 1996.
- MILARÉ, Sueli A.; YOSHIDA, Elisa M. P. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**. *Psicologia: Teoria e Prática*. Campinas, s.v., n. 9, p.86-99, 2007.
- REIS, Homero. **Etapas e procedimentos do coaching**. Brasília: 2009. Disponível em: <<http://homeroreis.com/>>, acessado em 20/05/2018, 20:42:12.
- SANTOS, Mayra. **Característica do líder coach**. São Paulo: RH Portal, 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/caracteristicas-do-lder-coach/>>, acessado em: 12/06/2018, 11:24:28.
- SITA, Mauricio. **Capital Intelectual a Fórmula do Sucesso**: Grandes especialistas mostram como investir no desenvolvimento contínuo deste diferencial. 1.ed.
- YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. London: Sage, 1984.