



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELO FRANKLIN DA SILVA ALVES

O COACHING COMO DIFERENCIAL NA CARREIRA
PROFISSIONAL: um estudo de caso

FORTALEZA
FEVEREIRO 2013

MARCELO FRANKLIN DA SILVA ALVES

O COACHING COMO DIFERENCIAL NA CARREIRA

PROFISSIONAL: um estudo de caso

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Administração, como parte de requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. (a) Criseida Alves Lima

FORTALEZA

2013

À minha mãe, Gleice, por todo amor,
honestidade e dedicação incondicionais.

À minha amada, Késsia, por todo amor,
cumplicidade e por estar ao meu lado em
todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me manter com saúde suficiente para presenciar os momentos importantes das vidas das pessoas que admiro e amo.

A minha mãe, Gleice, por ser uma heroína da vida. Por servir de exemplo para o meu crescimento como ser – humano. Por ter me criado da forma que sou e ter me transformado no homem honrado que sou. Muito obrigado e minha grande felicidade na conclusão desta etapa da minha vida é deixá-la orgulhosa.

A minha irmã, Priscila, por preencher mais uma parte de nossa família. Você é muito especial e sempre pode contar comigo para qualquer coisa que precisar na sua vida.

A minha amada, Késsia, por me tornar uma pessoa cada vez melhor. Por compartilhar os seus sonhos comigo e realizar os meus, tornando-os juntos em um só. Por me apoiar em todos os momentos da minha vida independente das minhas decisões. Essa é mais uma etapa concluída da nossa vida e tenho certeza de que teremos sucesso em todas as etapas de nossa vida, mesmo que em algumas vezes as coisas parecem não estarem da forma como planejamos.

Ao meu primeiro grande amigo, Amaral, que ganhei nessa vida e que tem grande parcela de mérito na formação do homem de bem e com bons conceitos que me tornei.

Aos meus amigos, aos quais considero como grandes amigos, pois os mesmos sempre estão comigo nas minhas alegrias e tristezas. São heróis em suas vidas e me inspiram na minha própria. Especialmente gostaria de agradecer aos meus amigos Pedro Henrique, Marcello Holanda, João Bayma, Cícero Rafael, Henrique Theophilo, Victor Bruno, Bruno Serejo, George Garcia e Wladislaw Cavalcante.

Agradeço a todos os professores do Curso de Administração, em especial ao Laudemiro e Elidihara por se fazerem presente em minha banca examinadora e compartilharem um pouco de seus conhecimentos para que eu possa evoluir e seguir crescendo tanto como pessoa como profissionalmente.

Agradeço principalmente a Professora Criseida Alves, pela orientação, paciência e pela ajuda fundamentais para o êxito deste trabalho.

Agradeço aos profissionais das empresas Ibyte Computadores Ltda, Grupo Águia Telecom e Cordeiro Guindastes por permitirem que fossem realizados os estudos de casos em suas imediações. Gostaria de agradecer ainda, os profissionais da empresas em questão, que me receberam muito bem e se disponibilizaram de tal forma, que pude assim, realizar um trabalho com a maior riqueza possível.

Por fim, gostaria de agradecer em especial, aos supervisores das três empresas pela colaboração na confecção do estudo em questão, pois os mesmos foram solícitos e responderam os questionários da forma mais sincera possível.

Todas essas pessoas contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

RESUMO

Esse trabalho trata sobre a importância do coaching para os profissionais e as empresas que investem nesse tipo de treinamento a fim de obter algum tipo de vantagem. Tem como objetivo analisar o treinamento *coaching* como diferencial na carreira profissional; diagnosticar os benefícios do coaching para o ser – humano; diagnosticar os benefícios de se investir no processo de *coaching* dentro das organizações. Em termos de metodologia, a pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como exploratória e descritiva; quanto aos meios como bibliográfica, de campo e estudo de caso. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Através desses procedimentos metodológicos permitiram a união de dados mais preciosos que possibilitaram perceber que os treinamentos de coaching realmente agregam de forma positiva na carreira de um profissional. Percebeu-se também, que estes mesmos treinamentos podem ser muito úteis na vida pessoal destas pessoas que se submetem aos treinamentos de *coaching*. Com relação às empresas que decidem por investirem nestes processos dentro de sua organização, notou-se um gancho após os treinamentos realizados com seus funcionários, pois os mesmos tiveram melhora de resultados em habilidades importantes para o desempenho de suas funções, mas principalmente nas suas relações interpessoais dentro da organização. Conclui-se, portanto, que no momento atual que vivemos os treinamentos de *coaching* são uma opção bastante considerável, tanto para os profissionais que buscam alavancar suas carreiras como para as empresas que buscam uma melhora de desempenho por parte de seus funcionários.

Palavras-chaves: *Coaching*, carreira, liderança, resultados.

ABSTRACT

This work is about the importance of coaching for professionals and companies who invest in this type of training in order to get some kind of advantage. Aims to analyze the differential in training as coaching career; diagnose the benefits of coaching to be - human; diagnose the benefits of investing in coaching within organizations. In terms of methodology, the study is classified, as to the purposes, as exploratory and descriptive, as the media like literature, field and case study. The instrument used for data collection was the questionnaire. Through these methodological procedures allowed the union most precious data which enabled the training to realize that coaching really add positively to a professional career. It was also perceived that these same training can be very useful in personal life of these people who undergo training in coaching. With respect to companies that decide to invest in these processes within your organization, we noted a hook after the trainings conducted with employees, as they had improved results in important skills to perform their functions, but mostly in its relations interpersonal within the organization. We conclude, therefore, that at present we live trainings coaching is a rather considerable, both for professionals seeking to advance their careers and for companies seeking improved performance from their employees.

Keywords: Coaching, career, leadership, results.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os modelos de carreira.....	17
Quadro 2 – Diferenças entre chefe e líder.....	20
Quadro 3 – Tipos e Aspectos de liderança.....	24
Quadro 4 – Diferença entre coaching e outras teorias.....	30
Quadro 5 - Demonstrativo das respostas de cada supervisor para a terceira parte do questionário	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do processo de coaching.....	39
---	----

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	08
LISTA DE FIGURAS.....	09
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Estrutura	14
2 CARREIRA E LIDERANÇA: CONTEXTO HISTÓRICO	16
2.1 Carreira	16
2.1.1 <i>O líder do futuro e a carreira</i>	17
2.2 Liderança	18
2.2.1 <i>Habilidades do Líder</i>	20
2.2.2 <i>Tipos de liderança</i>	23
3 O COACHING	26
3.1 Conceito.....	26
3.2 O que não é coaching.....	29
3.3 Evolução do Coaching.....	31
3.4 As vertentes do coaching.....	31
3.5 A importância da auto-análise para o processo	34
3.5.1 <i>Definição de perfil</i>	34
3.6 O mercado de coaching no Brasil.....	36
4 A RELAÇÃO ENTRE O COACHEE, O COACH E O PROCESSO DE COACHING	38
4.1 A realização do processo de coaching.....	38
4.2 O passo a passo no processo de coaching individual	39
5 ESTUDOS DE CASOS – IBYTE COMPUTADORES LTDA, GRUPO ÁGUIA TELECOM E CORDEIRO GUINDASTES	41
5.1 Históricos das empresas.....	41
5.1.1 <i>Ibyte Computadores Ltda</i>	41
5.1.2 <i>Grupo Águia Telecom</i>	42

5.1.3 Cordeiro Guindastes.....	43
5.2 Estrutura e Identidade Organizacional	43
5.2.1 Ibyte Computadores Ltda	43
5.2.2 Grupo Águia Telecom.....	45
5.2.3 Cordeiro Guindastes.....	45
5.3 Metodologia.....	47
5.4 Análise dos dados	48
5.4.1 Supervisor comercial da empresa A.....	49
5.4.2 Supervisor comercial da empresa B.....	50
5.4.3 Supervisor comercial da empresa C.....	52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A – Questionário.....	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

Vivemos em tempos em que a carreira profissional é um dos principais focos do ser humano. E isso ocorre a uma velocidade na mudança nos cenários do mercado cada vez mais rápida devido, principalmente, a globalização mundial, que trás consigo uma maior competitividade neste mesmo mercado de trabalho.

O mercado de trabalho mudou bastante ao decorrer dos séculos. No inicio das formações de mercados nacionais e internacionais o nível de profissionalismo tanto por parte das empresas como dos empregados era muito baixo. Isso se dava pela falta de capacitação, que praticamente não existia- e conseqüentemente fazia com que o nível do trabalho fosse muito baixo. Em virtude disso, habilidades como pro - atividade, organização e pontualidade que antes eram consideradas diferenciais para o profissional, hoje em dia não passam de características obrigatórias para que o funcionário mantenha o seu emprego. Características como essas não são mais por si só, garantia de contratação para boas oportunidades na carreira profissional.

Tal mudança fez com que características como bom relacionamento interpessoal, liderança e flexibilidade sejam mais apreciadas por gestores de empresa, pois com cenários cada vez mais dinâmicos, o indivíduo que apresentar tais características poderá ter uma grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. E a boa noticia é que essas características estão à disposição de todos os profissionais que estejam interessados em adquiri-las e estejam dispostos a se dedicarem de verdade e a pagar o “preço” necessário. É de suma importância que haja dedicação e disciplina para se adquirir e aprimorar tais características a fim de utilizá-las de forma eficaz na sua carreira profissional.

Muitas pessoas sonham em ser grandes profissionais, ter sucesso, ser reconhecido pelas competências e por suas habilidades, porém a grande maioria dessas pessoas acaba por desistir quando descobrem o esforço necessário a ser empregado para tal resultado. De acordo com Vieira (2008, p. 48) o sonho serve para criar uma visão de futuro, o desejo da satisfação de uma necessidade, a resolução de um problema. O

sonho deve ser apenas um *start*, o pontapé inicial. A partir daí será necessário transformar um sonho em uma meta, um objetivo claro e mensurável com data certa para ser realizado. Sonho é apenas um sonho e, como todo sonho, não tem o menor compromisso em realizar-se.

Portanto, não basta planejar o objetivo. É necessário que se faça todo um planejamento de como se atingir este objetivo. E para tal, é necessário que se defina as competências e habilidades que serão necessárias e farão algum tipo de diferencial na busca dos objetivos para a carreira.

A questão a ser resolvida é que a maioria dos profissionais não sabe como adquirir tais características e até os profissionais que já as possuem, muitas vezes não sabem como utilizá-las e acabam por perder boas oportunidades profissionais e não ver a carreira decolar em direção ao sucesso.

Por esse mesmo motivo, está crescendo cada vez mais no ramo empresarial nacional um mercado que ainda é desconhecido da grande massa, uma área de atuação que em outros países já tem lugar de destaque e é procurado cada vez mais para as pessoas que querem um alto desempenho em suas carreiras. Essa área é chamada de *coaching*, e busca o aprimoramento e aperfeiçoamento das potencialidades do ser humano e ser profissional.

1.2 Objetivos

Os objetivos que norteiam este estudo é analisar os treinamentos de *coaching* como um diferencial na carreira de um profissional, analisando de que modo este pode influenciar a carreira de um profissional.

Considerando-se o contexto específico do mercado cearense e das empresas Ibyte Computadores Ltda., Grupo Águia Telecom e Cordeiro Guindastes que atuam neste mercado, o objetivo geral é analisar os resultados que foram obtidos com os supervisores destas organizações que se submeteram a um processo de *coaching*.

Após definido o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar os benefícios do *coaching* para o ser - humano;
- Diagnosticar os benefícios de se investir no processo de *coaching* dentro das organizações.

1.3 Estrutura

Em relação à estrutura do trabalho, o mesmo foi dividido em seis capítulos, sendo este o primeiro e referente à introdução. Nesta parte justifica-se a escolha do tema do estudo, salientando-se a sua importância. Além disso, é identificado o objetivo geral e específico, a metodologia utilizada para a realização do estudo e, por fim, como ele está estruturado.

No segundo capítulo será feita uma apresentação acerca do assunto carreira, fazendo-se uma contextualização histórica e mostrando os desafios para o líder atual. Ainda neste capítulo será apresentado um estudo da liderança, enfatizando-se a diferença entre liderar e chefiar, além de apresentação de conceitos e contextualização histórica sobre a liderança. Em seguida serão apresentadas as habilidades do líder, bem como os tipos de liderança tradicionais e contemporâneos.

O terceiro capítulo apresenta, em sua primeira parte, os conceitos sobre o *coaching*, onde é mostrada a visão de alguns autores acerca do tema e situações importantes relacionadas com o mesmo. Em seguida é feita uma diferenciação entre o *coaching* e demais processos, além de uma apresentação referente ao histórico do *coaching*. Posteriormente, dentro do mesmo capítulo são apresentadas as vertentes do *coaching*, a importância da auto-análise e definição do perfil do cliente, bem como o mercado de *coaching* no Brasil e como se dá o processo de *coaching*.

O quarto capítulo trata dos diferentes processos que podem ser realizados dentro de um treinamento de *coaching*. Neste mesmo capítulo será feita uma diferenciação das formas dos processos, além de esmiuçar o processo de *coaching* individual, onde normalmente se há uma demanda maior de tempo a ser empregado tanto pelo profissional de *coaching* como pelo cliente de *coaching*.

No quinto capítulo serão apresentados os estudos de casos, onde serão mostrados históricos das empresas que fazem parte deste estudo, salientando os mercados e os segmentos de atuação das mesmas, além de mostrar a estrutura organizacional, bem como sua missão, visão e valores. Neste mesmo capítulo serão apresentados os dados coletados nos estudos e feito as suas análises, de modo que estes sejam esclarecedores quanto aos objetivos alcançados com este estudo.

Por fim, no capítulo seis serão apresentadas, sob a ótica do autor, as considerações finais acerca do estudo, onde engloba uma síntese do que foi pesquisado, as informações relevantes, os pontos importantes a serem ressaltados, além de material para futuras pesquisas sobre o tema em questão.

2 CARREIRA E LIDERANÇA: CONTEXTO HISTÓRICO

2.1 Carreira

Todas essas mudanças que ocorrem nos mercados globalizados estão causando um efeito de deslocamento das atenções dos profissionais em relação a suas carreiras. Essas mudanças criam novas oportunidades para profissionais que estejam preparados para tais mudanças, mas por outro lado, também criam muitos desafios para profissionais que não se preparam para estas mudanças.

Tradicionalmente os profissionais buscavam por construírem carreiras em grandes empresas como única forma de sucesso. Este tipo de carreira é conhecido como carreira tradicional. Porém, as novas oportunidades e desafios estão fazendo com que profissionais procurem formas alternativas de criar uma carreira sólida.

Para tal solidez, é de suma importância que o profissional busque um desenvolvimento profissional que o capacite para aproveitar as oportunidades tanto no modelo mais tradicional como em um modelo mais moderno.

Dentro dessas oportunidades que aparecem, muitas estão ligadas ao empreendedorismo e muitos profissionais estão optando por seguirem carreiras empreendedoras. Desta forma, eles têm mais liberdade para administrarem suas carreiras da maneira que desejam.

Sobre a classificação dos tipos de carreiras, Chanlat (1995) diz que o modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho bem delimitada. Já o modelo moderno emergente enraíza-se em outro tipo de sociedade. Ao criar a abertura para as mulheres e minorias, este novo tipo de sociedade está em vias de instalar uma divisão de trabalho, o qual questionará a própria noção de carreira para a maioria da população.

No quadro 1 são apresentadas as principais diferenças entre esses dois modelos.

Os Modelos de Carreira	
O modelo Tradicional	O modelo Moderno
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
<ul style="list-style-type: none"> • Pertencente aos grupos socialmente dominantes; • Estabilidade; • Progressão linear vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertencente a grupos sociais variados; • Instabilidade; • Progressão descontínua vertical e horizontal

Quadro 1: Os modelos de carreira
Fonte: CHANLAT (1995, p.67-75)

Essas mudanças criam mais desafios para os profissionais, pois cada vez mais é necessário que haja um desenvolvimento destes profissionais para que possuam algum tipo de diferencial em sua carreira. Essa necessidade de desenvolvimento é ainda mais importante tendo em vista que grandes empresas estão caminhando para a terceirização de grande parte de suas atribuições, mantendo assim, apenas funções principais e estratégicas da empresa. Essa prática de terceirização é conhecida como flexibilização da mão-de-obra e trata-se da realocação de serviços não estratégicos para a empresa.

Sobre a estratégia de flexibilização da mão-de-obra, Chanlat (1996) diz que esta estratégia é diretamente responsável pelo aumento do pessoal temporário, externo, pelo desemprego de executivos e profissionais, pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos, pelo aumento da precariedade e da exclusão.

2.1.1 O líder do futuro e a carreira

Para o líder do futuro, a administração de sua carreira é um desafio ainda maior, pois o líder terá de atender as crescentes necessidades de satisfação de sua equipe de colaboradores e alinhar estas necessidades com a lógica financeira das empresas, que tendem cada vez mais a uma tentativa de diminuição de custos fixos de modo a aumentar os lucros do negócio.

De acordo com Diniz (2012)

O mundo mudou e com isso muda também a característica dos líderes de sucesso nesse futuro próximo. Com uma nova geração chegando às empresas os líderes têm que adotar novas posturas e novos comportamentos para conseguir o ativo mais importante para as organizações modernas: o compromisso interno de seus funcionários. As pessoas não trabalharão mais por salários e sim por causas que valham à pena. O desafio dos líderes passa a ser como traduzir o trabalho de cada um da sua equipe em uma causa ou propósito importante.

Ainda sobre esse assunto, Diniz (2012) diz que o segundo desafio do líder do futuro está em ajustar as necessidades pessoais às necessidades da empresa, de forma a casar as duas.

E esse não é o único desafio enfrentado pelos líderes nesses novos tempos que se apresentam. Questões importantes como o individualismo, a globalização, a falta de recursos materiais e recursos humanos para a conquista do resultado esperado também são e serão grandes desafios enfrentados pelos líderes atuais e futuros.

Hoje as situações que se apresentam são cada vez mais complexas, pois as empresas estão cada vez mais sensíveis a eventos que acontecem externos a empresa. Estes eventos muitas vezes, por menores que sejam, têm um efeito interno gigantesco e normalmente, quem tem de lidar com as conseqüências desses efeitos são os líderes e altos gestores dessas empresas afetadas. Para tal, esses líderes precisam estar preparados e atentos para tais eventos.

2.2 Liderança

O termo liderança provavelmente é tão antigo quanto exercer a própria função de líder. Ao longo do tempo os termos liderança e líder foram ganhando novas interpretações e tipos. Isso se deve principalmente a globalização e a necessidade de as empresas considerarem seus funcionários não só como recursos e sim como indivíduos, e como tal, necessita-se de uma maior compreensão e apoio durante o processo produtivo.

De acordo com Sant'Anna (2008) os primeiros vestígios da liderança surgiram na Mesopotâmia, região onde provavelmente começou a história, por volta de

4.000 anos a.C., onde surgiu à necessidade de se viver em conjunto, em sociedade, surgiram líderes para que este projeto fosse seguido.

Mas o que realmente significa liderar? O que um líder faz de verdade? Líder e chefe é a mesma coisa? Quais as habilidades de um líder? Quais os tipos de liderança? Essas são perguntas que continuam a pairar na cabeça dos estudiosos em geral. Nesse capítulo essas perguntas serão respondidas, com explicação de conceitos e premissas, alinhando-os a fim de evidenciar suas influências no contexto do estudo.

Quando se pensa no termo liderar, algumas funções nos remetem diretamente a ela como: comandar, indicar, levar até, ordenar, ajudar. Porém, com a grande a necessidade atual de se considerar o indivíduo um a um dentro da organização, cada vez a figura do líder parceiro de sua equipe ganha força dentro das organizações e junto aos comandados. Essa parceria citada anteriormente está diretamente ligada ao fato de que é de suma importância uma característica-chave para os líderes dos tempos atuais: poder de persuasão ou poder de influência sobre os seus liderados.

É praticamente unânime entre os estudiosos do assunto que a influência sobre os liderados normalmente é que faz com que os mesmos se esforcem de forma a atingirem o melhor resultado possível. Essa influência é ressaltada por vários autores.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 446)

A liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função de relacionamento existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional. Assim, sempre se encontram um líder aquele que influencia e os liderados aqueles que são influenciados.

Ainda sobre a influência, Sant'Anna (2008) diz que a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos seus seguidores. Pode até faltar os recursos, só não pode faltar à criatividade.

Liderar é diferente de chefiar, pois apesar de ambos terem como objetivo geral atingir resultados positivos, eles utilizam os recursos e materiais de formas diferentes e com objetivos específicos diferentes.

De acordo com Duzilek (1987, p. 210)

Chefiar é atingir objetivos através de recursos humanos e materiais, enquanto liderar é levar as pessoas a agir com esforço e dedicação para atingir os objetivos desejados. O chefe é instituído formalmente. Nasce de um ato burocrático, de alguém que nomeia, que designa. Já o líder nem sempre possui autoridade formal. É interessante notar que nem todo chefe é necessariamente um líder e nem todo líder ocupa cargo de chefia.

No Quadro 2 fica bem claro as diferenças de como o chefe e o líder encaram algumas situações referentes aos seus liderados e a organização.

CHEFE	LÍDER
Tem a visão curta	Tem a visão panorâmica
Administra recursos humanos	Lidera pessoas
Precisa ganhar sempre	Precisa ganhar mais do que perder
Tem todo o poder	Outro tem competência
Conflitos são aborrecimentos	Conflitos são lições
Crises são riscos	Crises são oportunidades

Quadro 2: Diferenças entre chefe e líder

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2.1 Habilidades do Líder

É importante entender que estas “tais” habilidades mudaram ao decorrer dos tempos e gerações. O líder do passado era uma pessoa que detinha o poder devido ao cargo que possuía, mas muitas das vezes não possuía o respeito devido pelos seus colaboradores. Estes, normalmente realizavam determinada função por obrigação e principalmente por medo de ficar desempregado. Com o passar dos anos, com a grande necessidade de se atender o funcionário como cliente interno, o líder passou a ter que se adaptar e desenvolver determinadas habilidades.

É sabido que ninguém nasce líder, porém normalmente as pessoas que ascendem aos cargos de chefia e liderança desde cedo apresentam algumas características e inclinações relacionadas à liderança que os norteiam até se tornarem líderes de verdade. Mas isso não quer dizer que pessoas que não tenham essas características afloradas desde cedo não possam desenvolvê-las ao decorrer do tempo.

Nem todos os líderes possuem exatamente as mesmas habilidades, pois estas podem variar de acordo com a área profissional de cada líder. Porém, existem algumas habilidades específicas que provavelmente todo líder, independente da área profissional

apresenta. Habilidades como: boa comunicação, carisma, inteligência organizacional, confiança e otimismo. Sendo estas, talvez, as mais importantes.

Martens *et al.* (1987 *apud* Cid *et al.*, 2006) fez um estudo que define as habilidades necessárias para uma liderança eficaz, onde este líder deve apresentar as seguintes características:

- Integridade;
- Flexibilidade;
- Lealdade;
- Confiança;
- Responsabilidade;
- Franqueza;
- Preparação;
- Desenvoltura;
- Autodisciplina;
- Paciência

Além dessas habilidades apresentadas de forma ampla, existem habilidades mais específicas apresentadas por outros autores. De acordo com Peixoto (2009) algumas competências atualmente relacionadas com a eficácia da liderança são:

- Impulso ou motivação para perseguir objetivos;
- Motivação para liderar;
- Integridade, que também inclui confiança e vontade de transformar palavras em ações;
- Autoconfiança para fazer os liderados se sentirem confiantes;
- Inteligência, geralmente focada na habilidade de processar informação, analisar alternativas e descobrir oportunidades;
- Conhecimento do negócio, para que as idéias geradas ajudem a organização a sobreviver e ser bem-sucedida;
- Inteligência emocional, com forte qualidade na sensibilidade às situações e na habilidade de adaptarem-se às circunstâncias quando necessário.

Ainda de acordo com Peixoto (2009), após entrevistas com 400 gerentes, as habilidades específicas mais identificadas foram às seguintes:

1. Comunicar verbalmente, inclusive ouvir as pessoas;
2. Gerenciar o tempo;
3. Gerenciar o estresse;
4. Gerenciar as decisões individuais;
5. Reconhecer, definir e resolver problemas;
6. Motivar e influenciar os outros;
7. Delegar;
8. Definir objetivos e uma visão articulada;
9. Construir equipes;
10. Gerenciar conflitos.

Apesar dessas definições de habilidades, onde muitas tratam sobre o QI – Quociente de Inteligência, vale ressaltar que com situações cada vez mais complexas encontradas no ambiente empresarial, cada vez mais habilidades relacionadas com o QE – Quociente Emocional devem ser observadas com bastante atenção. De acordo com Goleman (1995, p. 46) é verdade que, para grandes grupos como um todo, há uma relação entre o QI e as circunstâncias de vida: muitas pessoas de QI muito baixo acabam em empregos medíocres, e aquelas que possuem um QI alto tendem a obter excelentes empregos, mas nem sempre isso ocorre.

Porém isso não é uma regra geral e ainda sobre esse assunto, Goleman (1995, p. 46) diz que

Há inúmeras exceções à regra que considera o QI fator de sucesso – há tantas (ou mais) exceções do que casos que se encaixam na regra. Na melhor das hipóteses, o QI contribui com cerca de 20 por cento para os fatores que determinam o sucesso na vida, o que deixa os outros 80 por cento restantes por conta de outras variáveis.

Por tanto, é de suma importância que o líder de hoje aprimore tanto as características mais objetivas que dizem respeito ao QI como as características mais subjetivas que dizem respeito ao QE, pois é crescente o número de gestores que falham por não ter uma estrutura tão boa em relação ao QE. E com a complexidade dos casos que surgem nas empresas, cada vez mais o líder está à mercê de situações inesperadas e tendo de lidar com situações como: solidão, pois por mais querido que o líder seja pela

sua equipe, ele tem de está preparado para situações em que se encontrará sozinho, à fadiga, pois o líder, apesar de não exercer funções operacionais, que normalmente exigem mais do físico do que funções gerenciais, trabalha mais horas do dia e passa por situações bem mais estressantes, à crítica, que muitas vezes tem um poder devastador e por vezes acaba com a auto-confiança e com todo o planejamento, à rejeição, que por mais que seja feito um bom trabalho, sempre terão pessoas que não reconhecerão este trabalho, e à reação a opiniões contrárias, pois dentro de um grupo nem todos tem a mesma opinião e é de suma importância que o líder saiba administrar os liderados que possuem opiniões contrárias aos demais, inclusive a sua própria.

2.2.2 Tipos de liderança

Tradicionalmente a liderança é classificada em três tipos. São eles: autocrática, democrática e liberal. A autocrática é aquela em que o líder toma todas as decisões, independente da opinião de seus liderados. Ele concentra em si todas as tomadas de decisões e apenas confere aos seus liderados o direito de realizar as funções determinadas por ele, sem nenhum tipo de abertura para interferências por partes dos mesmos em suas decisões. Já na liderança democrática o líder é extremamente compartilhador das tomadas de decisões. Ele faz questão de saber a opinião de seus liderados a fim de tomar a decisão mais acertada para todo mundo. Normalmente neste tipo de liderança se identifica um grande volume e uma ótima qualidade no trabalho por parte dos funcionários, pois os mesmos se sentem valorizados pelo líder. Na liderança liberal o líder confere aos seus liderados total liberdade na tomada de decisões, se colocando a disposição apenas quando necessário, tentando assim, por muitas vezes, se eximir de culpas sobre decisões tomadas de forma errada. Normalmente neste tipo de liderança se percebe resultados de baixa qualidade, alto índice de individualismo e pouco respeito ao líder.

No quadro 3 Chiavenato (2000, p. 213) faz uma explanação referente a esses tipos de liderança sobre aos aspectos da tomada de decisões, programação dos trabalhos, divisão do trabalho e comportamento do líder.

ASPECTOS	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar as decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são estimulados e orientados pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dar ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem aplicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivo e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limitados aos fatos nos elogios e críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Quadro 3: Tipos e Aspectos de liderança
 Fonte: Chiavenato inR (2000, p. 213)

Para Sant'Anna inR (2011) além destes três tipos já bastante estudados, existem também mais três outros tipos de liderança. São eles: O indeciso, que não direciona o grupo e não assume responsabilidades, que tem como consequência uma equipe desorganizada, gerando insegurança e até atrito entre os membros. O situacional, que é aquele que assume a postura de liderar mais de acordo com a situação do que com a personalidade. Ele se adéqua a cada situação. Neste caso o grupo se sente mais motivado e seguro. E por fim, o líder emergente, que surge e assume a direção por reunir mais habilidades para conduzir a equipe aos objetivos diretamente relacionados à situação específica. Neste caso, a equipe participa, colabora e se sente segura, sabendo que se houver uma emergência, o líder saberá o que fazer.

Apesar de não estar inserido diretamente nestas classificações mais tradicionais, um novo tipo de liderança vem ganhando destaque ou pelo menos novo no que diz respeito à classificação tipo de liderança. Esta é a figura do líder coach. Este profissional é cada vez procurado pelas empresas e está em alta no mercado de trabalho. Mas o que realmente é o líder coach e qual o seu diferencial?

De acordo com Bortotto (2011) o líder coach é aquele que ensina, é o treinador da equipe. Ele consegue ensinar para todos que o rodeiam, em especial à sua equipe. Ele dedica boa parte de seu tempo às pessoas e aos relacionamentos, ensinando, inspirando e tirando o melhor de cada pessoa, por meio de uma técnica.

Ainda de acordo com Bortotto (2011) existe uma técnica específica que esse tipo de liderança faz para extrair o melhor de seus subordinados. Esta técnica é composta de cinco passos, que deve estabelecer uma ordem. Estes estão definidos nessa seqüência:

- Criar uma conexão: é importante que o líder crie uma conexão com a pessoa que está desenvolvendo. Para isso é necessário que se saiba qual a missão de vida da pessoa;
- Estabelecer meta: o que deve ser alterado? Que comportamento? O que de fato motiva a pessoa a mudar de comportamento;
- Encontrar a fórmula de sucesso: ele deve ajudar a pessoa a mapear seus comportamentos e revigorá-los. Ele tem de acreditar que pode se comportar de forma bem sucedida, mesmo em condições adversas;
- Elaborar plano de ação: com a fórmula de sucesso elaborada- basta elucidar como e quando usar. A pessoa deve se sentir minimamente confortável para realizar;
- Lidar com os obstáculos: ao líder coach, cabe elencar com o seu liderado quais são os obstáculos que ele encontrará, da mesma forma que no plano

de ação que ele vai ajudar o liderado se lembrar de quando ele teve sucesso em uma situação similar.

No próximo capítulo, será abordado mais acerca do líder coach, explanando sobre como se tornar um líder coach, além de serviços especializados.

3 O COACHING

Para que se possa ter um entendimento de como o *coaching* pode ser usado como diferencial na carreira profissional, é necessário que se entenda o que é o *coaching*, suas vertentes, a diferença entre este processo e outros processos de treinamento e como se dá este processo.

3.1 Conceito

O *coaching* é um processo onde se é analisado o estado atual, o estado desejado e as ações que se deve tomar para atingir este estado desejado. Neste processo normalmente o coachee (cliente) contrata um profissional (coach) e com sua ajuda trabalha a fim de entender suas competências e características positivas não muito bem exploradas e as desenvolve, além de reconhecer as suas fragilidades que o atrapalham em vários pilares de sua vida a fim de superá-las e conseguir resultados extraordinários que o mesmo é capaz de conseguir utilizando melhor essas competências e características positivas. Através deste processo, os clientes aprofundam seus conhecimentos, aumentam seu desempenho e aprimoram sua qualidade de vida. De acordo com Pucci (2012) o *coaching* envolve você ter um tutor para determinada área (seja profissional, pessoal, afetiva, etc), uma pessoa que vai ajudá-lo a conseguir conquistar suas metas através de técnicas especializadas.

Vale ressaltar que o profissional de coach não tem as respostas procuradas pelas pessoas que investem no processo. Na verdade, o profissional de *coaching* trabalha em conjunto com o cliente de modo que o mesmo consiga achar as respostas mais adequadas às suas perguntas. De acordo com Weigel (2011) este é um princípio

importante do trabalho de um coach: ele não dar respostas nem fórmulas prontas. Ele acredita que o cliente seja portador de talentos e especialista da sua própria vida. Ao coach, cabe extrair o máximo do potencial de seu cliente, de forma consciente, estruturada e prática.

Este é um processo com início, meio e fim bem definidos e podem estabelecer metas de curto e longo prazo. O ideal é que haja uma transformação na vida do coachee, de modo que a partir deste instante, ele mude radicalmente de atitudes, crenças e comportamentos em relação às dificuldades apresentadas antes do processo.

Segundo Chiavenato (2002, p.41) o *coaching* é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho.

O ideal em um processo de *coaching* é que se tenham resultados contínuos e duradouros, pois assim como na definição, este processo tem por objetivo que a pessoa que recebe o processo vá de um estado a outro e não volte mais para o estado anterior.

Apesar de ser um processo terapêutico, onde o cliente analisa áreas em que está negligenciando e contribuindo para um resultado aquém de sua capacidade, este processo não pode ser confundido com terapia, onde não são determinadas datas específicas, o futuro normalmente não é um dos focos da intervenção e normalmente tem por objetivo acabar com o sofrimento, além de não trabalhar o desenvolvimento de habilidades e competências e nem a reprogramação de crenças como se dá no *coaching*.

Esta ferramenta pode ser utilizada em várias vertentes e para diversos pilares da vida do ser - humano. E esse processo hoje em dia é procurado por uma gama enorme de profissionais de diversas áreas a fim de aumentarem o seu desempenho em alguma área de suas vidas. Profissionais como presidentes de grandes empresas, pequenos empreendedores, médicos, advogados, artistas, músicos, atletas em geral, entre outros.

O *coaching* pode ser utilizado em variadas áreas da vida do ser – humano e pode ser realizado de maneiras diferentes dependendo da formação do profissional que realizará o processo e dependendo da área de atuação e do perfil apresentado pela pessoa que receberá o *coaching*. Por ter essa capacidade de adaptação à área de atuação

do cliente é que este é um mercado que está em crescente. As principais personalidades das variadas áreas profissionais com certeza conta com pelo menos um *coaching* pessoal. Os principais atletas dos variados esportes que atuam em alto nível, os principais governantes do mundo, gestores das maiores corporações de todo o mundo, as personalidades da televisão e do cinema, grandes artistas de variadas áreas, todos estes já utilizaram pelo menos uma vez um processo de *coaching*. Muitas pessoas mantêm, inclusive, contato diariamente com um *coaching* pessoal para situações pontuais com as quais precisam lidar durante o dia.

As pessoas hoje em dia procuram o *coaching* com variados objetivos. E entendendo essa necessidade é que se criaram algumas variedades de formas de aplicação do *coaching*. Dentre as variações de utilização do *coaching*, ele pode ter uma abordagem mais empresarial, para quem busca este objetivo, existe também o *coaching* esportivo que é trabalhado com atletas. O processo pode ter também uma abordagem mais abrangente com foco na vida do ser humano, onde serão trabalhados alguns pilares da vida, como: familiar, conjugal e espiritual.

A vertente que trata com atletas é conhecida como *coaching* esportivo e visa aumentar o desempenho do atleta através de uma análise da onde o desportista quer chegar, o que ganhar na carreira e onde ele está no momento. Dessa forma, verifica se as atitudes, treinos e comportamentos do atleta estão colaborando ou atrapalhando para que ele atinja esse sucesso desejado.

O *coaching* que trata de pilares mais subjetivos da vida é conhecido como *coaching* da vida. Esta vertente busca conhecer como o coachee está levando a sua vida e quais são os seus anseios, qual é o nível de qualidade de vida desejado por ele e em que nível ele está no momento atual. De modo que após este entendimento, possa junto com ele traçar um plano de ações a serem realizadas afins de, por exemplo, melhorar sua relação com sua família, melhorar o seu relacionamento conjugal, agir de forma melhor para com as pessoas que o cercam.

A vertente empresarial é conhecida como *coaching* executivo e visa aumentar o desempenho do coachee de modo que ele atinja os seus objetivos relacionados à sua carreira de forma mais rápida e duradoura. Esta vertente busca analisar a situação atual da pessoa, de forma a verificar quais ações ela está fazendo que

a esta impedindo de crescer profissionalmente. Se por exemplo, é a falta de uma habilidade ou conhecimento, se é um comportamento indevido apresentado, se a falta de foco e objetivo ou até em muitos casos, a pessoa acaba por perceber que está atuando em uma área profissional que não tem muito compatibilidade com as suas características pessoais e profissionais.

De acordo com Benton (2000, p.1)

A necessidade de *coaching* – na vida corporativa – pode estar no desenvolvimento da liderança, no discurso, na etiqueta, na lapidação da personalidade, na construção da segurança, nas habilidades das pessoas, nas relações públicas e pessoais, no gerenciamento voltado ao crescimento, no gerenciamento de pessoas difíceis ou mesmo na aparência.

Ainda de acordo com Benton (2000, p.4) no atual ambiente competitivo das empresas, um coach empresarial não é luxo algum. É uma necessidade. Em um mundo de mudanças radicais, precisamos de novos hábitos de trabalho. Mesmo que hoje você tenha uma boa reputação, isso não garante sucesso contínuo amanhã. É preciso condicionar, motivar e revigorar constantemente seu comportamento e seu estilo de trabalho.

3.2 O que não é *coaching*

Muita gente confunde o processo de *Coaching* com outros processos que tem por objetivo a resolução de problemas, o ensino de competências e habilidades, a análise de processos organizacionais, entre outros. Essa confusão acontece, principalmente, pois o *coaching* além de focar em resultados específicos, também na maioria das vezes atua modificando pensamentos derrotistas e traumas adquiridos ao decorrer da vida de quem recebe este processo.

Portanto, é necessário que se faça a distinção entre o processo de *coaching* com outros processos que visam outros tipos de resultados.

	Conceito/Foco	Tipo de Solução	Público Alvo
Coaching	É um processo orientado à ação focada em resultados específicos.	Presente e Futura	Pessoa Física e Pessoa Jurídica
Mentoring	É quando um colega sênior com mais sabedoria e conhecimento específico, dá conselhos e funciona como modelo.	Presente e Futura	Pessoa Física
Aconselhamento	O conselheiro trabalha de forma remediativa ao problema do cliente.	Passado	Pessoa Física
Terapia	A terapia trabalha com o cliente que procura alívio para sintomas de dor em sua rotina e para problemas psicológicos.	Passado	Pessoa Física
Treinamento	É o processo de adquirir conhecimento ou habilidade através do estudo, experiência ou ensino.	Futura	Pessoa Física
Consultoria	Um consultor oferece conhecimento e experiência e resolve problemas de negócios ou desenvolve o negócio como um todo.	Futura	Pessoa Jurídica
Ensino	O ensino passa o conhecimento do professor para o aluno.	Futura	Pessoa Física

Quadro 4: Diferenças entre *coaching* e outras teorias

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 4 se pode ver algumas definições de outros processos e as diferenças dos mesmos em relação ao processo de *coaching*. Em relação ao público alvo podemos perceber que diferentemente dos demais processos, o *coaching* é indicado tanto para o público pessoa física como para pessoa jurídica- e assim como o *Mentoring*, o *coaching* tanto trabalha questões relacionadas ao presente como em relação ao futuro. Já o aconselhamento e a terapia têm um objetivo mais terapêutico, onde são analisadas situações passadas que estão causando dor e problemas para a pessoa. No caso do treinamento, da consultoria e do ensino os trabalhos são focados em soluções futuras e tem por finalidade a aquisição de conhecimentos específicos.

3.3 Evolução do *Coaching*

O termo coach é advindo da Inglaterra, onde em 1350 o termo era utilizado para designar o condutor de carruagens. Mais tarde, na mesma Inglaterra, o tutor de alguém era chamado de Coach – e tinha como objetivo ajudar ao tutelado a se preparar para os exames. (BARRA COACHING, 2011)

Em 1580 os domadores de cavalos selvagens nos EUA eram chamados de coaches. Em 1750 o termo coach passou a ser designado para o mentor de atletas.

Já em 1850 a palavra “coach” começou a ser utilizada nas universidades da Inglaterra para denominar o tutor de uma pessoa. Mas foi em apenas 1950 que a palavra “*coaching*” foi introduzida pela primeira vez na literatura dos negócios como uma habilidade de gerenciamento de pessoas. Em 1960 um programa educacional da cidade de Nova York introduziu pela primeira vez habilidade de *coaching* de vida. Em 1980 alguns programas de liderança incluíram o programa de *coaching* executivo e o mundo dos negócios começou a dar importância a esse tema. A partir da década de 80, o *coaching* emerge como uma disciplina poderosa no desenvolvimento de pessoas.

Vale ressaltar que em 1974 o *coaching* teve grande destaque com o lançamento do livro *The Inner Game Of Tennis* (O Jogo Interior do Tênis) de Timothy Gallwey que inicialmente tinha como objetivo analisar as circunstâncias de uma partida de tênis. Porém, a forma que foi retratada pelo autor fez com que os seus ensinamentos fossem utilizados por outros desportistas e posteriormente por pessoas de demais áreas, tornando-se um grande manual de ajuda quando se trata de *coaching*.

3.4 As vertentes do *coaching*

Como já foi citado anteriormente, o *coaching* trabalha em várias vertentes, porém todas partindo do mesmo ponto, onde o coachee define o seu momento atual e que tipos de atitudes e comportamentos que o levaram a está neste estado, e o mesmo definem o seu estado desejado e aonde ele quer chegar após o processo. Junto com o seu coach, define um plano de ação bem detalhado que ele, o coachee, realizará a fim de atingir este estado desejado, que ele mesmo definiu.

O processo de *coaching* pode ser contratado para variados objetivos e variadas áreas da vida. Dentre as vertentes do *coaching* podemos encontrar o *coaching* de vida, *coaching* executivo, *coaching* empresarial, *coaching* emocional, *coaching* financeiro, *coaching* de carreira, *coaching* esportivo, entre outros.

No *coaching* de vida o coachee normalmente está em busca de melhor equilíbrio em alguns pilares de sua vida. Porém, o normal é que nesta vertente do *coaching*, o cliente consiga equilibrar e melhorar seus resultados em vários pilares de sua vida, após adquirir o conceito.

O *coaching* executivo normalmente é oferecido pelas empresas com o objetivo de melhorar as tomadas de decisões estratégicas e liderança, aumentando o foco em resultados. Normalmente este é um processo solicitado pelas empresas para os seus gestores a fim de criar cada vez mais compromisso com a organização e torná-los multiplicadores desse compromisso para suas equipes.

O *coaching* empresarial é uma forma mais abrangente e normalmente não é realizado apenas de forma individual. Este processo normalmente engloba grande parte da empresa e seus colaboradores. É realizado um trabalho chamado de *Team Coaching* dentro da organização, e este processo visa questões relacionadas à empresa e os seus resultados obtidos. Este processo não é tão utilizado por ter um alto valor de investimento por parte do contratante e por demandar bastante tempo do profissional de coach dentro da organização.

O *coaching* emocional trata de questões relacionadas aos aspectos emocionais que envolvem o desempenho da vida pessoal e profissional do cliente. Trata com os bloqueios que o coachee possui para realização de determinados objetivos. Esses bloqueios normalmente se traduzem em crenças impeditivas que fazem com que essa pessoa não atinja o máximo de seu potencial no lado pessoal e profissional.

O *coaching* financeiro utiliza-se da mesma ideologia, sendo que com um foco voltado para este pilar, analisando toda a situação financeira do coachee e o que o levou a está nesta situação. De modo que após o processo, o coachee tenha uma maior responsabilidade a fim de manter uma maior saúde financeira e não volte mais a está nesta situação, já que parte da metodologia está focada exatamente na questão de o coachee jamais voltar ao estado atual.

O *coaching* de carreira como o nome diz tem um foco direcionado a carreira do coachee, fazendo uma análise geral nas competências e habilidades do coachee a fim de aumentar os seus potenciais ao máximo e de trabalhar as características que estão abaixo da média para que as mesmas não tenham influência negativa na sua carreira. Neste processo questões como currículo e dinâmicas de grupo são analisados de maneira a identificar os erros cometidos e saná-los. Normalmente ao final deste processo, o coachee sai com uma nova visão da sua carreira. É normal, inclusive, que após este processo alguns profissionais mudem até de carreira por perceberem que não estavam na carreira ideal às suas habilidades e competências e, portanto, o baixo rendimento que possuía na sua antiga carreira estava mais relacionado à sua falta de inclinação para a área do que para a sua incompetência ou falta de talento.

O *coaching* esportivo é umas das vertentes mais procuradas e por consequência umas das mais conhecidas. Atletas de vários esportes buscam este programa a fim de terem um alto desempenho. O processo de *coaching* esportivo dá ao atleta um maior foco em seus treinamentos, alinhando-os aos seus objetivos de curto, médio e longo prazo. Outro ponto importante do *coaching* esportivo é que ele ajuda o coachee a lidar melhor com as questões de fama, sucesso e dinheiro. Tão importante deste processo para os desportistas é que muitos clubes já procuram este serviço para auxiliarem os seus atletas e esta modalidade de *coaching* já é a terceira mais procurada no mundo.

Existem outras vertentes do *coaching* como: o *coaching* psicológico, o *coaching* de saúde e o *coaching* conjugal que também tem sua devida importância neste processo de massificação do *coaching* como carreira.

E hoje os processos estão tão sofisticados de uma forma, que dentro de uma dessas vertentes possa ainda se apresentar sub-vertentes a fim de solucionar alguma questão específica ou emergencial. Como por exemplo, podemos pegar o caso de um gestor de uma grande empresa que tem uma apresentação importante e procura um profissional de *coaching* para ajudá-lo na preparação dessa apresentação específica, ou o caso de um grande atleta que está classificado para a final de um campeonato importante e procura um profissional de modo a se sentir mais preparado e confiante para a disputa nesta final.

3.5 A importância da auto-análise para o processo

Quando se fala em *coaching*, não se trata de um processo que por si só é um solucionador de todos os problemas e não é nenhum processo mágico, onde o coachee de forma milagrosa vai dormir em um local indesejado e acorda no lugar dos seus sonhos. Muita gente acaba por se frustrar durante o processo de *coaching*, pois espera por resultados milagrosos de forma que não seja necessário auferir nenhum tipo de esforço.

É muito comum ver pessoas mudarem de carreira assim como mudam de roupa de forma totalmente corriqueira- e muitas dessas mudanças acabam por serem por carreiras totalmente diferentes das anteriores. E neste sentido, existem advogados que desistem da advocacia para serem empresários do ramo de hotelaria, professores que desistem do ministério para se dedicarem a música de forma profissional. Sem contar que estes mesmos profissionais já mudaram de carreiras umas cem mil vezes durante a faculdade. Muitas dessas mudanças se dão devido à falta de análise de suas próprias habilidades e interesses.

Essa falta de confiança na escolha da carreira na maioria das vezes ocorre devido à falta de auto-análise durante o período de escolha desta mesma carreira em um momento importantíssimo como é o fim do ensino médio. E essa falta de comprometimento normalmente acompanha este profissional por um bom tempo durante a sua carreira e é o responsável pela escolha e pelas mudanças futuras.

Quando se fala em auto-análise, o intuito é que se faça uma análise profunda, sincera e bem definida de modo onde a pessoa exponha para si mesma suas forças e fraquezas de tal modo que consiga fazer uma definição de seu perfil pessoal e profissional.

3.5.1 Definição de perfil

A determinação de seu perfil profissional e pessoal mesmo que de forma superficial lhe darão uma visão mais ampliada de suas características positivas e características negativas, características estas, que precisam de uma atenção maior e

essa definição facilitará exatamente na escolha do tipo de *coaching* mais indicado para aperfeiçoar este processo, pois como foi dito anteriormente, existem várias vertentes do *coaching* e estas vertentes apesar de terem um mesmo processo de condução de um lugar ao outro, tem públicos alvos totalmente diferentes e objetivos finais ainda mais diferentes.

E quando se fala em carreira profissional, se tem uma gama de opções que podem ser trabalhadas e melhoradas a fim de garantir uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

O crescimento de ramificações nos tipos de *coaching* cresce em paralelo ao crescimento da demanda de habilidades e competências exigidas pelas grandes empresas no mundo.

Os profissionais de *coaching* estão atentos a esta demanda por partes das empresas e estão se atualizando de modo a atender essas necessidades. Existem coaches especializados em gerenciamento de crise, alguns coaches se especializam em habilidades de apresentação e comunicação. Muitos gestores de alto escalão, grandes empresários, artistas famosos, desportistas e celebridades em geral, antes de um grande evento, de uma reunião muito importante de negócios e em momentos que é necessário tomar decisões importantes normalmente consultam um coach especializado em determinada área para garantir o sucesso do evento e para manter o direcionamento e foco no resultado esperado.

Portanto, ao definir o seu perfil e as suas necessidades primordiais, o cliente estará melhorando o processo na busca por um profissional gabaritado e capacitado, evitando assim um desperdício de tempo e de dinheiro, o que por consequência poderia levar a uma eventual frustração em relação aos resultados obtidos frente aos resultados desejados.

3.6 O mercado de *coaching* no Brasil

Diferentemente de alguns países, no Brasil ainda não é comum existirem cursos de graduação em *coaching*. Isso faz com que muitas pessoas se auto-intitulem como coaches profissionais.

Este serviço normalmente é oferecido por institutos que são reconhecidos por instituições ou universidades estrangeiras. Estas mesmas universidades e instituições garantem a certificação do aluno como coach profissional- e este certificado normalmente confere a este aluno o direito de atuar em seu país de origem, bem como também no país de localização da universidade que o conferiu o título.

No Brasil existem algumas federações, sociedades e institutos que se destacam pela seriedade em seus trabalhos e por suas certificações internacionais através de universidades e instituições, principalmente dos Estados Unidos e da Europa.

Essas mesmas organizações mantêm certo controle do mercado de *coaching* no Brasil, pois os mesmos estabelecem os valores cobrados tanto na formação do profissional como no processo com seus clientes.

Além de uma média nos valores cobrados por essas empresas, alguns outros fatores normalmente são padronizados independentemente da empresa a ser escolhida, como o número de sessões oferecidas aos clientes no processo de *coaching* individual, a carga horária por sessão e a carga horária na formação profissional.

Já no que diz respeito à ideologia e escola adotada- e principalmente quando se trata de foco, pois uma pode ter um foco maior em *coaching* de vida, por exemplo, outra pode ter um foco mais executivo, elas não mantêm tanta uniformidade. Isso vai depender do nicho de mercado escolhida pela empresa. Mas uma coisa é fato: quase todas as empresas que trabalham com *coaching* no Brasil são advindas de outras áreas da administração, como a consultoria de vendas e de gestão, e resolveram ter um foco maior no *coaching* por perceberem a crescente procura por esse serviço e viram nessa demanda uma grande oportunidade de negócio.

O mercado de *coaching* no Brasil é bastante promissor, principalmente para o profissional da área, pois os mesmos são muito bem remunerados, com ganhos muito

acima de outras profissões tradicionais. Outra característica que atrai bastantes profissionais para a área de *coaching* é a flexibilidade de horário para a realização das sessões, pois a mesma tem duração de apenas uma hora por semana. E dependendo do número de clientes, o profissional consegue, inclusive, conciliar sua profissão de *coaching* com outra eventual profissão que venha a possuir.

Porém, apesar de estar em plena ascensão, o mercado de *coaching* no Brasil ainda está em fase inicial e ainda encontra as dificuldades naturais de qualquer carreira não tão tradicional. Os principais entraves enfrentados pelos profissionais da área são: a falta de padronização por parte destes profissionais e serviços oferecidos, a falta de conhecimento do público em geral, falta de posicionamento de mercado e principalmente a falta de tino comercial por parte de alguns profissionais, pois muitos destes são advindos outras áreas que não tinham nada a ver com questões mercantis.

Mesmo com essas dificuldades enfrentadas pelos profissionais no começo da carreira, este mercado, como já foi mencionado anteriormente, cresce a todo vapor e já se pode ver os resultados alcançados em grandes, médias e pequenas empresas brasileiras.

4 A RELAÇÃO ENTRE O COACHEE, O COACH E O PROCESSO DE COACHING

4.1 A realização do processo de *coaching*

O cliente pode fazer uso de um processo de *coaching* de várias maneiras. O processo pode ser feito de forma individual ou em grupo. Na maneira individual o processo pode ser em forma de consultas sobre questões específicas ou em um processo contínuo. De acordo com Viel (2010)

A duração do processo é em geral de 3 a 4 meses, dependendo do caso e da resposta de cada indivíduo, podem atingir resultados significativos através de sessões de uma hora, que podem ser presenciais ou não, dependendo da disponibilidade do cliente e da técnica utilizada pelo coach.

Tradicionalmente os processos contínuos que são oferecidos por sociedades e institutos especializadas em *coaching* no Brasil são em forma de pacotes com 10 sessões, sendo que cada sessão tem duração de uma hora e um prazo médio de uma semana de diferença de uma sessão para a outra, onde o cliente coloca em ação neste intervalo os planos traçados junto com o seu *coaching*. Já no caso de sessões específicas, o cliente busca o profissional de *coaching* a fim de se preparar para um momento importante em sua carreira, como por exemplo, uma conferência importante ou uma apresentação de resultados para os diretores de uma grande empresa.

O processo para grupos normalmente tem uma duração menor que no processo completo individual, pois é realizado no formato de palestras e seminários. Nesses casos, o profissional pode lançar no mercado essas palestras e seminários aberto ao público em geral ou pode ser contratado por uma empresa específica para ministrar este tipo de treinamento dentro dessa organização, alinhando o tema e o treinamento com os objetivos da empresa visando o crescimento profissional de seus funcionários e alavancando assim, o crescimento da própria empresa.

4.2 O passo a passo no processo de *coaching* individual

De acordo com Postai (2010) o processo de *coaching* se divide em quatro partes. São elas: Avaliação do cenário atual e aliança, preparação e planejamento, ação e reavaliação e mensuração dos resultados.



Figura 1: Fases do processo de *coaching*
Fonte: POSTAI, 2010

Ainda sobre o processo de *coaching* individual Postai (2010) diz

Nesta primeira etapa, o coach estuda e avalia o estado atual do coachee [...]. O foco desta etapa é definir onde o coachee está e para onde quer ir, firmar uma aliança e por fim definir os objetivos do processo. Depois desta fase o coachee irá refletir sobre as seguintes perguntas: onde estou? Onde quero estar? O que gostaria de mudar em mim? Quais são os meus objetivos? Quão longe estou do meu objetivo? Como estou me comportando diante de determinadas situações? Quais emoções venho sentindo? Como elas me mobilizam? Como me comprometo com este processo?

Para tal, é de suma importância que se inicie a primeira sessão dando uma explicação geral sobre o que é *coaching* e o que será feito durante todas as sessões no caso de um processo completo. Isso também deve ocorrer no caso de um processo em grupo, sendo também necessário que haja uma explicação previa acerca do tema e como será conduzido todo o processo.

Para o processo completo, na primeira sessão é necessário também explicar sobre a frequência semanal e importância da carga horária. Ainda na primeira sessão, independentemente do processo a ser escolhido, é necessário que o coach mostre para o seu coachee que o foco é a solução e não problema, pois é muito comum que as pessoas desperdicem bastante tempo focando apenas no problema e negligenciando a solução. É

muito importante mostrar que essas soluções passam, principalmente, pela frequência dos exercícios em sala de aula e no dia a dia.

Na primeira sessão o coachee fala acerca de seu estado atual, evidenciando os pontos que ele crer que o levou a este estado. É interessante que ele fale sobre suas principais características, independentemente de serem positivas ou negativas. Para tal, é de suma importância que o coach crie empatia total com o seu coachee para que o mesmo possa confiar 100% nele.

Ainda sobre a primeira sessão, é nesta ocasião onde o coachee mostra para o seu coach quais são os seus objetivos de vida. Nestes objetivos definidos pelo cliente, estão inclusos objetivos pessoais, profissionais, familiares, espirituais, sociais, entre outros.

Na segunda sessão, que normalmente acontece na semana seguinte a primeira, o coachee já começa a demonstrar os primeiros ganhos em relação ao estado atual apresentados na primeira sessão. A sessão inclusive começa com esta apresentação por parte do coachee e se segue a apresentação do novo estado atual do mesmo para que novamente sejam definidos novos objetivos de vida para que sejam analisados junto com o coachee e o mesmo possa definir novos exercícios tanto de sala como para serem realizados em casa.

O processo se dá desta maneira, iniciando sempre com os ganhos adquiridos pelo coachee de uma sessão para a outra. E esses ganhos precisam ser mensuráveis e relacionados com o esperado. De acordo com Carlessi (2008) a questão de resultados é um fator fundamental para o processo de *coaching*, pois o termo por si só, pressupõe a obtenção de efeitos claros, negociáveis e dentro de uma dimensão de tempo bem estabelecida.

Ainda sobre os resultados, Viel (2010) diz que há co-responsabilidade no processo de *coaching*, enquanto o resultado é de responsabilidade do cliente. E os mesmos são percebidos tanto pelo próprio cliente, como também por pessoas que fazem parte do círculo de convivência.

5 ESTUDOS DE CASOS – IBYTE COMPUTADORES LTDA, GRUPO ÁGUIA TELECOM E CORDEIRO GUINDASTES

O referente capítulo está escrito com base nos estudos de casos feitos com supervisores comerciais das empresas Ibyte Computadores Ltda, Grupo Águia Telecom e a Cordeiro Guindastes. Seu principal objetivo é descrever a percepção destes supervisores acerca dos benefícios que os processos de treinamentos de *coaching* trazem para estes funcionários, bem como apontar a relação entre os resultados alcançados e os resultados esperados pelas empresas que investem nesses treinamentos. Desta forma, se poderá entender como o *coaching* constitui diferencial na carreira profissional.

As empresas estudadas atuam em seguimentos mercadológicos diferentes, porém têm estruturas organizacionais e número de funcionários semelhantes, além de atuarem em áreas geográficas bem próximas, sendo que em estados como Ceará e Maranhão existem filiais das três empresas. Outro ponto em comum entre as empresas pesquisadas é quanto ao nível de profissionais que são submetidos ao processo de *coaching* - nas três empresas os profissionais que passam por estes tipos de treinamentos são os supervisores comerciais. Além destes, outro ponto comum entre as empresas é o processo de *coaching* utilizado pelos seus supervisores, que se trata do processo individual, onde os mesmos receberam o treinamento em forma de sessões de uma hora em um processo que abrangeu o total de dez sessões.

5.1 Históricos das empresas

5.1.1 Ibyte Computadores Ltda

Através de pesquisa realizada na empresa e em seu site oficial, foi possível traçar o histórico da empresa. A Ibyte Computadores Ltda é uma empresa que atua no ramo de tecnologia em alguns estados do nordeste. Os estados de atuação da empresa são: Ceará, Rio Grande do Norte, São Luis e Piauí. A Ibyte surgiu no mercado como revendedora de produtos de informática e há mais de 12 anos, vem se consolidando como varejista de grandes marcas e fabricante de desktops, notebooks e netbooks. É

pioneira no Ceará como fábrica, que produz desktops, notebooks e netbooks. Chegou a fabricação depois de larga experiência em comercialização nesse setor.

Foi a primeira fábrica no Ceará a obter o certificado PPB do Governo Federal na produção de microcomputadores e notebooks. Além desse certificado, a empresa adquiriu outros dois importantes certificados: o HCL (Certificado que garante a compatibilidade do equipamento com o sistema operacional Windows) e a ISO 9001 (Certificado reconhecido mundialmente pela Excelência da Qualidade).

Possui mais de 12 anos de atuação e é responsável pela geração de mais de 600 empregos diretos e indiretos, proporcionando o desenvolvimento regional.

5.1.2 Grupo Águia Telecom

Após entrevista com a supervisora do setor comercial foi possível traçar o histórico da empresa. O grupo Águia Telecom foi fundado na cidade de Natal-RN em 2002, junto à entrada da operadora Oi no mercado em questão. O grupo trabalha representando os produtos e serviços da operadora através de revendas voltadas ao comércio varejista. Após um ano de criação, a empresa ocupou os primeiros lugares no ranking de revendas de celulares e reconhecimento pelos clientes.

O Grupo é uma rede de franquias e revendas Oi espalhadas no Norte e Nordeste do País, onde vende aparelhos celulares e presta todo tipo de serviço da Oi, desde a ativação de planos de celular, internet ou fixo a serviços pós-venda (tais como resgate de linhas), atendendo a clientes (pessoa física) em qualquer solução de telecomunicação.

Atualmente, a franquia conta com 11 lojas distribuídas nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Maranhão, Pará e Amazonas. Além disso, o Grupo coordena mais três empresas que atuam em áreas que vão além da telefonia.

5.1.3 Cordeiro Guindastes

De acordo com pesquisas realizadas na própria empresa e junto ao seu supervisor comercial foi possível traçar um histórico da empresa. A Cordeiro Guindastes é uma empresa do Grupo Cordeiro com 30 anos de experiência. Atua no setor de movimentação de cargas e equipamentos e ferramentas de última geração.

A empresa tem uma maior notabilidade no segmento de locação de equipamentos e de transportes pesados, com guindastes telescópicos de 25 a 500 toneladas, guindastes treliçados de 200 a 750 toneladas, caminhões, carretas, guindautos (munck), empilhadeiras, manipuladores telescópicos, containeres e transportes especiais em conjunto com transportadores pesados, bem como toda a parte de locação de máquinas agrícolas, de terraplanagem e supressão vegetal.

A empresa tem atuação nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do País. A matriz fica sediada em Fortaleza-CE, além de bases/frentes de trabalho em Pecém-CE, São Luis-MA, Santo Antônio dos Lopes-MA, e Parauapebas-PA, pontos de apoio em Mossoró-RN e Barcarena-PA.

5.2 Estrutura e Identidade Organizacional

5.2.1 Ibyte Computadores Ltda

A Ibyte estrutura-se de uma maneira bem específica, pois trabalha com um organograma invertido, onde na mais alta posição da empresa encontra-se os clientes. Subordinado aos clientes encontra-se os setores de varejo das lojas, o setor corporativo, a revenda, a distribuição, a central de vendas e relacionamento, o site, o setor de compras, a importação, o marketing, os estoques de filiais, o setor que trata do RMA (retorno de mercadorias avariadas), a expedição, a prevenção de perdas, a contabilidade, o desenvolvimento humano e pessoal, o setor de ibyte service, a automação, a administração de filiais, o setor jurídico, o setor administrativo da fábrica, os setores de produção, sistema e ti, o financeiro e o setor de crédito.

Em seguida tem os setores responsáveis pela supervisão destes setores citados. Dentre estes, encontram-se: a gerência comercial, a gerência de compras, a gerência de marketing, a gerência de logística, a gerência de contabilidade, a gerência de desenvolvimento humano, a gerência administrativa, a gerência de sistema, a gerência de ti e a gerência financeira.

Em seguida vem às diretorias, que estão divididas da seguinte forma: diretoria comercial, diretoria de compras, marketing e logística, a diretoria administrativa e a diretoria financeira.

Na seqüência aparecem a assessoria jurídica e o marketing. Para finalizar o organograma, aparece o conselho administrativo, onde se localizam os diretores da empresa.

A visão estratégica da empresa está descrita da seguinte maneira:

- **Missão:** fornecer soluções tecnológicas com agilidade e ética, para toda sociedade, através da fabricação e comercialização de produtos e serviços de qualidade, na busca contínua para ser uma empresa feliz, rentável e sustentável.
- **Visão:** ser uma empresa de alta *performance*, com atuação nacional, consolidada no nordeste, reconhecida pela excelência em seus produtos, serviços, processos e satisfação de seus clientes, colaboradores e acionistas.
- **Valores:** busca contínua pela rentabilidade, comprometimento e determinação, facilitar a vida de nossos clientes, honestidade e ética, inovação, pontualidade, produtividade, proteger e cuidar da empresa, respeito, trabalho em equipe e visão de futuro e desenvolvimento contínuo.

5.2.2 Grupo Águia Telecom

O Grupo Águia Telecom tem uma classificação tradicional, onde na posição mais acima se encontra o presidente/proprietário da empresa. Subordinado a ele se encontram os dois diretores e sócios da empresa. Logo abaixo dos diretores, encontram-se os supervisores de setores, como: financeiro, administrativo, setor pessoal, setor de contas a pagar, marketing, setor de TI e supervisores do setor comercial.

Seguintes aos supervisores na escala encontram-se os profissionais que realizam funções mais operacionais. Dentre estes profissionais estão os consultores de vendas da franquia, os caixas de loja, o setor administrativo das lojas, os responsáveis pelos estoques de lojas, os administradores de sites, os técnicos de informática, os responsáveis pela contabilidade, entre outros.

A visão estratégica da empresa é vista da seguinte maneira:

- **Missão:** prestar o melhor serviço para cada um de nossos clientes, assegurando alto padrão de excelência e gerando resultados positivos para a sociedade;
- **Visão:** se tornar e ser reconhecido pela franqueadora como o melhor e maior parceiro do Brasil;
- **Valores:** foco em resultados, resiliência, águias de excelência (comportamentos de alta qualidade e atenção que fazem a diferença para os clientes), desenvolvimento contínuo e jeito águia (fazendo as coisas acontecerem).

5.2.3 Cordeiro Guindastes

Quanto a sua estrutura, a Cordeiro Guindastes tem como posição mais alta a do presidente/proprietário da empresa. Logo abaixo ao presidente estão localizados os diretores dos setores financeiros, administrativos e comercial.

Subordinados ao diretor financeiro encontram-se a gerência de controladoria, a gerência contábil, a coordenação financeira, a coordenação de gestão de pessoas e a coordenação de tecnologia da informação e comunicação. Logo abaixo da coordenação financeira encontram-se os setores de contas a pagar, contas a receber, conciliação bancária, faturamento e tesouraria. Abaixo da coordenação de gestão de pessoas encontram-se os setores de gestão de pessoas e pessoal. A coordenação de controladoria tem como setores subordinados a controladoria e o arquivo.

Abaixo da diretoria comercial têm-se a gerência executiva. Abaixo à gerência executiva têm-se a gerência comercial, a gerência técnica e a coordenação comercial.

Como subordinado, a diretoria administrativo tem o setor de gerência corporativa e o setor de coordenação de suprimentos. Logo abaixo do setor de gerência corporativa têm-se a coordenação operacional e a coordenação de manutenção. A coordenação de manutenção fica responsável pelos setores de pintura, solda, elétrica, borracharia, lavagem e mecânica. Já a coordenação operacional fica responsável pelo supervisor de obra e pelo supervisor de operações. No caso coordenação de suprimentos, os setores que são subordinados a ela são: almoxarifado, compras, manutenção predial, segurança patrimonial e limpeza e conservação.

A visão estratégica da empresa é descrita da seguinte maneira:

- **Missão:** desenvolver e realizar soluções técnicas, seguras e de qualidade em movimentação e transporte de cargas colaborando para o crescimento do país.
- **Valores:** confiança, compromisso, transparência, aprender sempre e humildade.
- **Objetivo:** expansão dos nossos negócios nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil.

5.3 Metodologia

O objetivo da pesquisa realizada neste estudo de caso é analisar o processo de *coaching* como diferencial na carreira profissional. Para tanto, é necessário diagnosticar os benefícios do *coaching* para o ser – humano e diagnosticar os benefícios de se investir no processo de *coaching* dentro das organizações.

Para a classificação da pesquisa foram utilizados como base os conceitos apresentados por Gil (2002), que a qualifica quanto a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios, além de definir a pesquisa de acordo com a abordagem utilizada.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois considera um número pequeno de entrevistados, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas neste processo, além de não requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, pois ainda não foram realizados na Ibyte Computadores Ltda, no grupo Águia Telecom e na Cordeiro Guindastes estudos que abordem a relação entre o processo de *coaching* e os benefícios que este tenha acarretado dentro da organização e na carreira de profissionais que participaram deste processo. Descritiva, pois expõem características dos supervisores das empresas, bem como das organizações.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica, de campo e estudo de caso. É bibliográfica por pesquisar, através de material escrito e em meio virtual, principalmente, em livros e artigos científicos a fundamentação teórico - metodológica do estudo a qual nos oferecerá suporte teórico para uma melhor discussão e compreensão do tema investigado. É de campo, pois grande parte da coleta de dados relacionados com as situações ocorridas na empresa pesquisada, os quais são analisados e interpretados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. Estudo de caso por analisar o universo das empresas e dos funcionários detalhadamente.

O questionário utilizado foi enviado aos supervisores comerciais das três empresas. No mesmo, continha questões objetivas contendo cinco opções de resposta numérica com as seguintes equivalências: (1 – *Péssimo*, 2 – *Ruim*, 3 – *Regular*, 4 – *Bom*

e 5 – Ótimo). Para um melhor entendimento dos entrevistados, foi disponibilizada para os mesmos uma legenda explicativa acerca das opções escolhidas por eles. Ao lado das opções disponibilizadas para os entrevistados em cada questão foi deixado um espaço em branco para os mesmos, caso desejassem, pudessem fazer observações adicionais acerca da opção escolhida.

O questionário foi dividido em três partes, onde a primeira trata da identificação dos entrevistados. Já o segundo grupo trata da política de recursos humanos da empresa. No último grupo é tratada a visão do *coaching*.

O questionário foi enviado ao supervisor comercial de cada uma das três empresas. Foram escolhidos profissionais de funções iguais, que atuam em empresas de mesmo porte, com estrutura organizacional semelhante e que realizaram um mesmo processo de treinamento de *coaching* para que assim, se possam levantar dados mais concretos, de modo a realizar uma análise mais precisa acerca do que foi explanado.

5.4 Análise dos dados

No intuito de se alcançar os objetivos já expostos no início deste capítulo, serão apresentados nesta seção os resultados obtidos na pesquisa de campo.

Como já foi dito anteriormente, a pesquisa foi dividida em três partes. A primeira parte trata da identificação dos entrevistados, onde encontram-se as questões de 01 a 05. Na segunda parte está a política de recursos humanos da empresa, na qual estão inseridas as questões de 06 a 18. Por fim, a terceira parte trata da visão do *coaching*, onde estão as questões 19 a 24.

Das questões 10 a 18 foram citadas algumas habilidades consideradas importantes para qualquer profissional, principalmente para os gestores. Foi pedido para que os entrevistados dissessem como consideravam que estavam os seus desempenhos nestas habilidades antes dos treinamentos de *coaching*.

As respostas de cada supervisor serão analisadas separadamente para que se possa fazer uma comparação mais apurada acerca destas respostas. Serão verificados os

pontos em comum nas respostas e pontos incongruentes entre si, para que, posteriormente, se possa fazer uma análise mais precisa sobre os resultados alcançados.

5.4.1 Supervisor comercial da empresa A

O supervisor comercial da empresa A é do sexo feminino e enquadra-se na faixa etária *31 a 40 anos*. Quanto ao nível de escolaridade ela enquadra-se na faixa *Superior Incompleto* e há 06 anos trabalha na empresa A.

Para ela, o planejamento de sua carreira antes dos treinamentos de *coaching* estava bom, porém, ela acrescentou nas observações o seguinte comentário: *o coaching me ajudou a evoluir*.

Em seguida, lhe foi perguntado como ela considerava o seu relacionamento dentro da organização, primeiro em relação aos seus subordinados e depois em relação aos seus superiores. As respostas foram *Ótimo* e *Bom*, respectivamente.

De forma geral, ela classificou como *Bom*, quando perguntada sobre em que nível ela considera que está o processo de treinamentos da empresa na qual ela faz parte.

Quanto às habilidades específicas, ela as classificou da seguinte maneira:

- Comunicação – Regular;
- Motivação – Regular;
- Delegação – Regular;
- Gerência do Estresse – Regular;
- Resolução dos Problemas – Regular;
- Gerência de Conflitos – Regular;
- Gerência do Tempo – Regular;
- Definição de Objetivos – Regular;
- Construção de Equipes – Regular.

Como observação sobre a habilidade *Construção de equipes* a supervisora disse “*onde há medo, o coaching desenvolve confiança*”.

Na terceira parte do questionário, referente à visão de *coaching*, primeiro foi perguntado a supervisora como ele considera o processo de *coaching* que foi realizado com ela. Para a mesma, o processo foi classificado como *Bom*. Essa, inclusive, foi a mesma resposta quando perguntada sobre como ela classifica os ganhos adquiridos com os treinamentos de *coaching* em relação as outras áreas de sua vida.

Quando perguntada sobre os ganhos adquiridos com os treinamentos de *coaching* em relação aos ganhos que eram esperados, ela os classificou como *Ótimo*.

A pergunta seguinte queria saber da entrevistada como ela classificava os efeitos dentro da organização após os treinamentos de *coaching*. Ela os classificou como *Ótimo*. Em seguida foi perguntado como ela considerava os efeitos após os treinamentos de *coaching* na relação com os seus subordinados. Mais uma vez a resposta foi *Ótimo*.

Por fim, lhe foi perguntado como ela classificaria, em grau de importância, esse tipo de treinamento para a sua função específica. E mais uma vez a resposta foi *Ótimo*.

5.4.2 Supervisor comercial da empresa B

O supervisor comercial da empresa B é do sexo feminino e enquadra-se na faixa etária *31 a 40 anos*. Ela enquadra-se na faixa *Superior Incompleto* quanto ao nível de escolaridade e há 10 anos trabalha na empresa B.

Para ela o planejamento de sua carreira antes do treinamento de *coaching* estava *Ruim*. Já na relação com os seus subordinados ela considera que o mesmo era *Regular*, mas acrescentou como observação que a mesma poderia ainda melhorar muito. Ela deu a mesma resposta, inclusive, quando perguntado sobre a sua relação com os seus superiores antes dos treinamentos de *coaching*.

No geral, ela classificou o processo de treinamentos da empresa como *Bom*, ressaltando nas observações que sempre é necessário se manter atualizado e verificar sempre a questão de reciclagem para os funcionários.

Quanto ao seu desempenho antes dos treinamentos de *coaching* nas habilidades específicas abaixo, as respostas foram às seguintes:

- Comunicação – Regular;
- Motivação – Bom;
- Delegação – Regular;
- Gerência do Estresse – Péssima;
- Resolução dos Problemas – Bom;
- Gerência de Conflitos – Regular;
- Gerência do Tempo – Péssima;
- Definição de Objetivos – Regular;
- Construção de Equipes – Regular.

Quando perguntada sobre como ele considera o processo de *coaching* que foi realizado com ela, a mesma o classificou como *Ótimo*. Nesta questão a entrevistada não teceu observações adicionais.

Ela também classificou como *Ótimo* a relação dos ganhos adquiridos com o processo de *coaching* em relação às outras áreas de sua vida. Essa, inclusive, foi a mesma resposta dada pela entrevistada quando perguntada sobre a comparação dos ganhos esperados com os treinamentos de *coaching* e os ganhos adquiridos.

Em relação aos efeitos dentro da organização após os treinamentos de *coaching*, ela os classificou como *Bom*, salientando nas observações como de suma importância este tipo de treinamento para algumas funções-chaves dentro de uma organização.

Após os treinamentos de *coaching*, a entrevistada passou a considerar como *Ótimo* o seu relacionamento com os seus subordinados.

Por fim, ela classificou como *Ótimo*, quando perguntada sobre o grau de importância esse tipo de treinamento para a sua função específica dentro da organização.

5.4.3 Supervisor comercial da empresa C

O supervisor comercial da empresa C é do sexo masculino e enquadra-se na faixa etária *31 a 40 anos*. Ele é formado no curso de Administração de Empresas e há 06 anos trabalha na empresa C.

Para ele, o planejamento de sua carreira antes da realização dos treinamentos de *coaching* estava *Regular*. Nas observações ele acrescentou que muitas vezes tinha dúvidas quanto ao rumo que sua carreira estava levando. Em relação ao seu relacionamento com os seus subordinados, ele considerava que tinha um relacionamento *Regular*. Já em relação aos seus superiores, ele considerava o seu relacionamento *Bom*, porém, de acordo com o entrevistado, ele tinha receio em passar aos seus superiores situações indesejadas.

Quanto ao processo de treinamentos da empresa, o mesmo o classificou como *Regular*. Ele não teceu comentários adicionais acerca desta questão.

Quanto ao desempenho dele em relação às habilidades específicas antes dos treinamentos de *coaching*, o entrevistado as classificou da seguinte maneira:

- Comunicação – Regular;
- Motivação – Regular;
- Delegação – Ruim;
- Gerência do Estresse – Regular;
- Resolução dos Problemas – Bom;
- Gerência de Conflitos – Regular;
- Gerência do Tempo – Ruim;
- Definição de Objetivos – Ruim;
- Construção de Equipes – Bom.

Em relação ao processo de *coaching* realizado com o entrevistado, o mesmo o classificou como *Ótimo*, assim como a supervisora comercial da empresa B.

Na questão que trata dos ganhos adquiridos com o processo de *coaching* em relação às outras áreas da vida do entrevistado, o mesmo os classificou como *Bom*. Ainda sobre esta questão, o entrevistado observou que o processo de *coaching* o

mostrou que todas as áreas de sua vida são importantes, por tanto, não se deve negligenciar nenhuma das áreas de sua vida, pois se uma vertente não está bem, provavelmente este resultado ruim irá afetar as demais áreas.

Em comparação com os resultados esperados pelo entrevistado com os treinamentos de *coaching*, os resultados obtidos foram considerados bons pelo mesmo. Essa também foi a resposta dado pelo entrevistado para a classificação dos efeitos dentro da organização após os treinamentos de *coaching*.

Quanto ao seu relacionamento com os seus subordinados, o entrevistado classificou que os efeitos após o treinamento de *coaching* foram *Ótimos*, inclusive adicionou em suas observações que com os treinamentos ele conseguiu ter uma visão mais ampla sobre as situações, inclusive as inesperadas.

A última pergunta trata do grau de importância para a função específica dentro da organização. O entrevistado o classificou como *Ótimo*. Nessa mesma questão entrevistado adicional como observação que “*este tipo de treinamento é de suma importância, caso o aluno leve a sério, para o crescimento deste profissional no desenvolvimento de sua equipe e ele próprio de uma forma rentável para todos*”.

No intuito de ilustrar melhor os resultados obtidos, de tornar mais objetiva a exposição dos dados e de observar paralelamente as respostas dos supervisores de cada uma das três empresas, será usado o Quadro 5 como forma de apresentação para as respostas dos supervisores para o terceiro grupo de perguntas, referente ao grupo que trata sobre a visão do *coaching*, onde se inserem as questões 19 a 24 do questionário.

Questões	Supervisor A	Supervisor B	Supervisor C
19) Como você considera o processo de <i>coaching</i> realizado com você?	Bom	Ótimo	Ótimo
20) Em relação aos ganhos adquiridos com o processo de <i>coaching</i> em relação as outras áreas de sua vida, como você os classifica?	Bom	Ótimo	Bom
21) Em comparação com os ganhos esperados com os treinamentos de <i>coaching</i> , como você classifica os ganhos que foram adquiridos?	Ótimo	Ótimo	Bom

22) Como você classifica os efeitos dentro da organização após os treinamentos de <i>coaching</i> ?	Ótimo	Bom	Bom
23) Como você considera os efeitos após os treinamentos de <i>coaching</i> na relação com os seus subordinados?	Ótimo	Ótimo	Ótimo
24) Na sua função específica dentro da organização, como você classifica em grau de importância, esse tipo de treinamento?	Ótimo	Ótimo	Ótimo

Quadro 5: Demonstrativo das respostas de cada supervisor para a terceira parte do questionário
Fonte: Pesquisa realizada com os supervisores das empresas do estudo de caso

Ressalta-se que em nenhuma das questões apresentadas no Quadro 5, obteve-se resposta inferior a *Bom*- e para as questões de número 23, relacionada ao relacionamento com os subordinados após os treinamentos de *coaching* e número 24, que trata da importância desses tipos de treinamentos para a função específica dos supervisores, todos eles os consideraram como *Ótimo*.

Ainda sobre as questões do Quadro 5, ressalta-se que na questão de número 19, referente à classificação dos processos de *coaching* realizado com os supervisores, o supervisor da empresa B e o supervisor da empresa C o consideraram *Ótimo*, apenas o supervisor da empresa A o considerou como *Bom*. Quanto à questão de número 20, que perguntou a relação dos ganhos adquiridos com o processo de *coaching* nas outras áreas da vida dos entrevistados, apenas o supervisor da empresa B o considerou como *Ótimo*, já que os demais supervisores o consideraram como *Bom*.

Sobre a questão 21, que trata da relação entre os ganhos adquiridos com os ganhos que eram esperados com esse tipo de treinamento, apenas o supervisor da empresa C os classificou como *Bom*, tendo em vista que os demais supervisores a classificaram como *Ótimo*. Já na questão de número 22, que trata dos efeitos após esses tipos de treinamentos dentro da organização, apenas o supervisor da empresa A os classificou como *Ótimo*. Os demais supervisores das empresas B e C classificaram essa questão como *Bom*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento profissional é uma das maiores preocupações para o ser – humano nos dias de hoje. Este é um movimento cada vez mais comum entre os profissionais que buscam um diferencial na carreira profissional. E esta busca por se diferenciar de outros profissionais e ter algum tipo de vantagem competitiva abre espaço para o avanço de novas técnicas e treinamentos mais modernos.

O estudo de caso realizado com os supervisores comerciais da Ibyte Computadores Ltda, do Grupo Águia Telecom e da Cordeiro Guindastes, três empresas que atuam no mercado cearense - e que se submeteram a estes tipos de treinamentos, verificou que os mesmos tiveram resultados positivos, não só na área profissional, bem como em outras áreas da vida destes profissionais. No que diz respeito às habilidades específicas acerca do cargo de supervisão comercial, verificou-se que, até mesmo profissionais que possuem cargos de alta gestão precisam se adaptar e se capacitar cada vez mais de modo a melhorarem seu desempenho nestas habilidades a fim de poderem enfrentar os mais complexos problemas que as mudanças nos cenários se apresentam para os mesmos.

Quanto à carreira, verificou-se que os profissionais, mesmo com carreiras bem consolidadas, perceberam que suas carreiras têm muito a evoluir. Neste mesmo sentido, verificou-se que as empresas estudadas apesar de terem um bom processo de treinamentos no geral, podem ter ganhos ainda maiores se investirem mais nestes processos.

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi diagnosticar os benefícios do *coaching* para o ser – humano. E verificou-se que por se tratar de técnicas que podem ser aplicadas em várias áreas da vida, elas agregam bastante para as pessoas que se prontificam a realizar este tipo de treinamento de forma disciplinada. E os resultados positivos em uma área da vida do coachee dar mais tranquilidade e disciplina para que o mesmo trabalhe para obter resultados semelhantes em outras áreas de sua vida.

Quanto aos benefícios em se investir nesse tipo de treinamento para as organizações tiveram as seguintes questões levantadas: os efeitos dentro da organização após os treinamentos de *coaching*, o relacionamento com os subordinados antes e após

os treinamentos e o grau de importância desse tipo de treinamento para a função específica dentro da organização. Nestes casos, os resultados alcançados foram bastante satisfatórios, tendo em vista que os supervisores tiveram melhora em seus relacionamentos com seus subordinados, além de serem considerados como eficazes os treinamentos quando analisados os seus efeitos dentro da organização. Foi verificado, também, que o processo de *coaching* pode ser considerado como fundamental para os profissionais que atuam na área de supervisão comercial, bem como para os profissionais que atuam com gestão.

Não obstante aos resultados alcançados, o pouco material disponível devido principalmente à falta de conhecimento no Brasil sobre o tema em questão e tendo em vista o número reduzido nos questionários aplicados, considera-se de grande valia estudos posteriores com um número maior de profissionais para que desta forma, se possa analisar de uma forma mais geral e ainda mais incisiva resultados que apresentem valores numéricos acerca dos objetivos alcançados.

Portanto, desta forma, após todas as considerações acerca do estudo, sugere-se, o *coaching* como diferencial na carreira profissional, pois o mesmo agrega para os que dele se utilizam um conhecimento maior sobre as habilidades onde se tem um bom desempenho, para que possa melhorá-las ainda mais, bem como um conhecimento mais sincero sobre as habilidades em que o seu desempenho não está tão bom e que precisam de um foco maior no seu aperfeiçoamento. Além disso, ressaltam-se que este tipo de treinamento tem obtido resultados positivos e duradouros que não beneficiam somente quem se submete aos treinamentos, como também as pessoas que de alguma forma influenciam ou são influenciadas por essas pessoas.

Dessa forma, seria de grande importância o desenvolvimento de estudos posteriores em empresas de outros setores e portes para o entendimento acerca dos efeitos causados por estes tipos de treinamentos em outras áreas e níveis. Bem como, importante também seria para as empresas estudadas, a realização destes processos de *coaching* para os outros níveis de gestão dentro das organizações, tendo em vista os resultados positivos obtidos com os seus supervisores comerciais.

REFERÊNCIAS

- BARRA COACHING. **História do coaching.** Disponível em: <<http://www.barracoaching.com.br/historia.htm>> Acesso em: 10 mar. 2012
- BENTON, Debra A. **Faça o que eles fazem – técnicas de coaching para o desenvolvimento profissional.** São Paulo: Negócio, 2000.
- BORTOTTO, Cíntia. **O papel do líder coach nas empresas.** Disponível em: <<http://www2.dgabc.com.br/Columnists/Posts/56/6206/o-papel-do-lider-coach-nas-empresas.aspx>> Acesso em: 01 nov. 2012
- CARLESSI, Luiz David. **Coaching: sucesso além dos resultados profissionais.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/4998/coaching-sucesso-alem-dos-resultados-profissionais.html>> Acesso em 03 jan. 2013
- CID, Luis. **Liderança no desporto: tentativa de simplificar um processo complexo.** 2006. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd103/lideranca-no-desporto.htm>> Acesso em 12 dez. 2012
- CHANLAT, Jeans-Francois. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). In: **RAE – Revista da administração de empresas.** São Paulo: v.35, n.6, p.65-75, nov./dez. 1995.
- CHANLAT, Jeans-Francois. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). In: **RAE – Revista da administração de empresas.** São Paulo: v.36, n.1, p.13-20, jan./fev./mar. 1996
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: 6. Ed. Atlas, 2000
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos – coaching & mentoring.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 2004
- DINIZ, Arthur. **Reinventado a liderança: novos modelos para uma nova realidade.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/reinventando-a-lideranca-novos-modelos-para-uma-nova-realidade/63552/>> Acesso em 03 jan. 2013
- DUZILEK, N. G. **Liderança cristã – a arte de crescer com as pessoas.** Rio de Janeiro: Juerp, 1987
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995

PEIXOTO, Cintia. **Liderança – conceitos de liderança**. Disponível em: <<http://pessoasdagestao.blogspot.com.br/2009/08/conceitos-de-lideranca-chiavenato.html>> Acesso em: 29 out. 2012

POSTAI, Vinicius. **Fases do processo de coaching**. Disponível em: <<http://viniciuspostai.wordpress.com/2010/09/01/fases-do-processo-de-coaching/>> Acesso em 15 jan. 2013

PUCCI, Claudio R. S.. **Coaching esportivo é a nova estratégia para atletas alcançarem resultados**. Disponível em: <<http://vidaeestilo.terra.com.br/homem/fitness/coaching-esportivo-e-nova-estrategia-para-atletas-alcancarem-resultados,01086c20d4237310VgnCLD100000bbcecb0aRCRD.html>> Acesso em 03 jan. 2013

RIBEIRO, Miguel. **O histórico e a evolução do coaching**. Disponível em: <http://www.ricardoorlandini.net/colunistas/ver/22/26540/o_historico_e_a_evolucao_d_o_coaching> Acesso em: 10 abr. 2012

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. **Liderança, e seus tipos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>> Acesso em: 30 out. 2012

VIEIRA, Paulo. **Eu, líder eficaz (Q.E.)**. Fortaleza: JCS, 2008

VIEL, Fernando. **O que é coaching? Como funciona? Quais os tipos?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-coaching-como-funciona-quais-tipos/47472/>> Acesso em: 15 jan. 2013

WEIGEL Jaqueline. **Como o coaching pode ajudar no sucesso do atleta**. Disponível em: <<http://http://www.ahebrasil.com.br/noticias/2011/11/16/performance/como+o+coaching+pode+ajudar+no+sucesso+do+atleta.html>> Acesso em: 10 mar. 2012

APÊNDICE A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
 CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
 CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Questionário – Supervisores

Preciso do seu auxílio para a realização de uma pesquisa sobre como o coaching constitui um diferencial na carreira profissional. Esta pesquisa faz parte de uma monografia de graduação para o Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da UFC. Para tanto, é necessário que responda as questões a seguir:

OBS: é de extrema importância que você seja o mais franco possível nas respostas. Lembre-se que você não deve se identificar, marque apenas um “x” na opção desejada.

I – IDENTIFICAÇÃO

01) Sexo:

() Masculino () Feminino

02) Idade:

() até 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () mais de 50 anos

03) Escolaridade:

() Ensino Médio Completo () Ensino Médio Técnico
 () Superior Incompleto () Superior Completo
 () Pós-Graduação Incompleto () Pós-Graduação Completo

04) Função: _____

05) Tempo de Serviço na Empresa: _____

Das questões 06 a 24 você pode escolher entre cinco opções numéricas de acordo com a legenda abaixo. Ao lado das opções tem um espaço reservado para observações caso você deseje tecer algum comentário adicional.

Legenda:

1	Péssimo
2	Ruim
3	Regular
4	Bom
5	Ótimo

II – POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Questões	1	2	3	4	5	Observação
06) Como você considera que estava o planejamento de sua carreira antes dos treinamentos de coaching?						
07) Como era a sua relação com os seus subordinados antes dos treinamentos de coaching?						
08) Quanto à relação com os seus superiores antes dos treinamentos de coaching, como você a classificaria?						
09) Em que nível você considera que está o processo de treinamentos da empresa na qual você trabalha?						

Como você avalia o seu desempenho nas habilidades, que estão descritas das questões 10 a 18, antes dos treinamentos de coaching?

Questões	1	2	3	4	5	Observação
10) Comunicação						
11) Motivação						
12) Delegação						
13) Gerência do Estresse						
14) Resolução de Problemas						
15) Gerência de Conflitos						
16) Gerência do Tempo						
17) Definição de Objetivos						
18) Construção de Equipes						

III –VISÃO DE COACHING

Questões	1	2	3	4	5	Observação
19) Como você considera o processo de coaching realizado com você?						
20) Em relação aos ganhos adquiridos com o processo de coaching em relação as outras áreas de sua vida, como você os classifica?						
21) Em comparação com os ganhos esperados com os treinamentos de coaching, como você classifica os ganhos que foram adquiridos?						
22) Como você classifica os efeitos dentro da organização após os treinamentos de coaching?						
23) Como você considera os efeitos após os treinamentos de coaching na relação com os seus subordinados?						
24) Na sua função específica dentro da organização, como você classifica em grau de importância, esse tipo de treinamento?						