

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ALINE CRISTIANE VIEIRA FAGUNDES

COACHING: UM DESPERTAR PARA MUDANÇA

SÃO LEOPOLDO

2013

ALINE CRISTIANE VIEIRA FAGUNDES

COACHING: UM DESPERTAR PARA MUDANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA-Gestão do Comportamento Organizacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof.^a Cátia Terezinha Venturella

SÃO LEOPOLDO

2013

*Dedico este trabalho as pessoas mais importantes da
minha vida, a minha família!*

Agradecimentos

O meu agradecimento especial a minha querida professora, orientadora e amiga, Cátia Venturella, que pela segunda vez contribuiu de maneira satisfatória na concretização de mais uma etapa na minha vida.

Não posso deixar de mencionar uma pessoa da qual me aproximei durante esta jornada, e que contribui muito através da sua experiência, o Coach que tem toda a minha admiração, Marcelo Paixão, muito obrigada pelo seu apoio, dedicação e paciência!

Ao meu amado marido, que esta sempre ao meu lado.

Agradeço aos meus pais, que sem dúvida foram e são os meus maiores mestres, e que continuam me apoiando nas minhas escolhas.

Ao meu irmão que sempre me inspirou... A minha cunha Nádia, que esta sempre disponível, obrigada por fazer parte das nossas vidas!

Aos meus sobrinhos e afilhados, desculpem a Dinda pela ausência durante estes meses.

Minha gratidão aos meus entrevistados que gentilmente me receberam em seus locais de trabalho e contribuíram com a minha pesquisa.

Aos professores e colegas que fizeram parte desta trajetória e que contribuíram para o meu desenvolvimento. Meu agradecimento especial a amiga e colega de curso, Andreia Lemos pelos momentos e horas de estudos.

*“A maior descoberta de qualquer geração é a de
que os seres humanos só podem alterar a sua
vida se alterarem a sua atitude mental.”*

(Albert Schweitzer)

RESUMO

O tema deste trabalho é verificar quais os ganhos que um profissional adquire ao passar por um processo de coaching. O estudo tem como objetivo analisar esta metodologia em suas motivações e resultados, através da percepção dos entrevistados que já passaram por este desenvolvimento. Como método utilizou-se a pesquisa qualitativa, através do estudo de Campo, a natureza se apresenta como exploratória. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturadas. Para estruturar os resultados das informações contidas nos questionários utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Nas considerações finais, percebe-se que os participantes consideram o Coaching como sendo importante para o desenvolvimento em vários aspectos, proporcionando mudanças significativas na vida profissional e pessoal.

Palavras-chave: Coaching; Mudanças; Autodesenvolvimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo geral.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 VALORES HUMANOS	11
2.2 CONCEITO DE COACHING	12
2.3 APLICAÇÕES DE COACHING	13
2.4 AS ETAPAS DO PROCESSO DE COACHING.....	14
2.5 COACH NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	16
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	18
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	18
3.2 SUJEITOS DE PESQUISA.....	19
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	19
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	20
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	21
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	22
4.1 PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO.....	22
4.2 COMO SE CONSTITUIU ENQUANTO PROFISSIONAL	23
4.3 MOTIVAÇÕES PARA BUSCAR O PROCESSO DE COACHING.....	25
4.3 DIFICULDADES ENCONTRADAS	27
4.4 RELACIONAMENTO COM O COACH.....	28
4.5 CONTRIBUIÇÕES	30
4.6 MUDANÇAS OBTIDAS	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	37
ANEXO 1 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	38

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um mundo de inúmeras mudanças, onde os desafios profissionais e pessoais cercam as pessoas que desejam crescer, melhorar na carreira, na vida familiar, nos relacionamentos, entre outros aspectos. Esta constante transformação do ambiente, exige das pessoas rápida adaptação, respostas adequadas, criativas e efetivas, que as aproximem dos resultados desejados.

Neste contexto, é fundamental identificar quais competências e habilidades são necessárias para se fazer frente a esta evolução, o que reforça a importância do autodesenvolvimento, que está relacionado ao fato das empresas demandarem profissionais melhor qualificados e que constantemente adquiram e aperfeiçoem suas competências para o desenvolvimento e a implantação de estratégias adequadas à alta competitividade do mercado globalizado.

A partir desta realidade, os programas de autodesenvolvimento têm tomado proporções significativas na vida de muitas pessoas, e entre tantos métodos existentes, está o Coaching, onde uma das suas funções é auxiliar as pessoas no autoconhecimento e no desenvolvimento de novas habilidades. O processo concentra-se em onde os clientes estão agora e no que desejam fazer para chegarem aonde desejam estar no futuro. O coaching oferece a oportunidade de ajudar as pessoas a enfrentarem desafios em todos os níveis. O processo de coaching é formado por um conjunto de ferramentas, conhecimentos e técnicas que visam dar o suporte para o alcance de resultados, tais como: atingir metas, traduzir problemas por desafios e trabalhar pontos fortes a favor dos pontos fracos.

Joseph O'Connor (2012) cita que quanto mais as pessoas se desenvolvem e a empresa desenvolve seus colaboradores, tanto maior o valor que eles representam para ela. E o coaching é um dos meios de melhor custo-benefício e o mais focado para cumprir com esta tarefa, ele coloca ênfase onde é necessário, nas habilidades das pessoas e leva a resultados rápidos. Muitos motivos justificam o interesse pela utilização desta metodologia, mas o principal é que ela contribui diretamente para a aquisição e amadurecimento de competências.

O coaching promove uma abordagem de dentro para fora, incentivando as pessoas do lado de dentro, para que este sentimento se torne ação do lado de fora. A mudança de hábitos é uma decisão que compete a cada um, rever e reposicionar objetivos na vida muitas vezes se faz necessário para se obter sucesso pessoal e profissional.

O enfoque deste estudo é de verificar através das pessoas pesquisadas, as motivações que as levaram a buscar o processo de coaching e quais as contribuições deste nas suas vidas. A seguir, como parte desta introdução, apresentam-se o problema, os objetivos da pesquisa e a justificativa.

O embasamento bibliográfico deste trabalho traz aspectos e conceitos relacionados ao processo de coaching. A finalidade destas reflexões é compreender melhor e discutir a questão do Coaching como sendo um diferencial no processo de desenvolvimento no âmbito profissional e pessoal.

O método a ser utilizado é a técnica de estudo de campo exploratório qualitativo e o instrumento de pesquisa será a entrevista semiestruturada, onde serão entrevistados profissionais que passaram pelo desenvolvimento através do coaching.

E, por fim, nas considerações finais comentar-se-á os objetivos propostos deste trabalho, se foram atingidos e quais as mudanças obtidas por estes profissionais.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Partindo do pressuposto de que as constantes mudanças da nossa sociedade, bem como das organizações, exigem profissionais cada vez mais qualificados e preparados para lidar com elas, o presente trabalho utiliza-se do estudo de um grupo de profissionais, de diferentes áreas, mas que passaram pela experiência de ter vivido o processo de coaching. Este trabalho tem como tema quais os ganhos que um profissional adquire ao passar por um processo de coaching.

Assim, define-se como problema para esta pesquisa: De que forma o coaching pode contribuir no processo de mudança de comportamento e as consequências disto na vida do coachee?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o processo de coaching em suas motivações e resultados, através da percepção dos entrevistados.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar quais as percepções que os pesquisados têm em relação ao trabalho e como se constituíram como profissionais;
- Identificar e analisar os motivos que levaram este grupo de profissionais a buscar o processo de coaching;
- Verificar na percepção dos coachees quais as mudanças que tiveram;

1.3 JUSTIFICATIVA

Através desta pesquisa pretende-se mostrar os resultados obtidos por profissionais que optaram por buscar o seu autodesenvolvimento através do processo de Coaching.

A pesquisa poderá contribuir com profissionais de diversas áreas, que buscam melhorias relacionadas a sua performance profissional ou pessoal, bem como entender o que se ganha com a busca do autodesenvolvimento.

A pesquisa poderá contribuir com alunos, gestores e profissionais de recursos humanos, levando informações que proporcionem um melhor entendimento sobre o tema em questão e também contribuir com o meio acadêmico, sugerindo novas discussões sobre o tema.

Para a pesquisadora, além de ir ao encontro de interesses profissionais, se desenvolver e aprofundar tal conhecimento, será uma experiência única a possibilidade de compartilhar as histórias destes profissionais. Elas poderão servir de inspiração a outros que também buscam melhores resultados para suas vidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste referencial teórico é apresentar conceitos a respeito do assunto abordado em questão. Traz pensamentos de diversos autores que contribuíram para o desenvolvimento e compreensão desta pesquisa.

2.1 VALORES HUMANOS

Segundo Martínez (2002), a sociedade atual demanda a formação de profissionais que desenvolvam as habilidades necessárias para construir o conhecimento que lhes seja útil e da forma mais significativa possível. Isto é, pessoas que saibam o que dizer ou fazer com respeito a sua área de conhecimento e como dizê-lo ou fazê-lo em cada momento ou situação concretos. E por outro lado, a formação de autênticos cidadãos que façam bom uso de seu profissionalismo. Para cada uma destas habilidades, segundo O'Donnel (2006), exigem-se a prática de alguns valores humanos sem os quais não se é possível sustentar.

Os valores profissionais são valores humanos dirigidos para profissão, com significados relativos as suas necessidades universais e particulares e que definem uma concepção e sentido integral da mesma. Os valores se formam no processo de socialização, sob a influência da família, que introduz, desde os primeiros anos de vida, características essenciais da personalidade do indivíduo e que refletem na escola, nos meios de comunicação, nas organizações políticas, sociais, religiosas, etc.

Segundo Vaill (1997), no trabalho acontecem, ao mesmo tempo, diversos fatos confusos, dissonantes, onerosos, recorrentes e inevitáveis que geram sentimentos de falta de direção, ausência de coerência e perda de significado. Para O'Donnel (2006) os valores humanos não podem ser simplesmente decretados nem estabelecidos por meio de um plano estratégico. Eles são frutos de um trabalho realizado na essência do ser humano.

Os valores humanos foram definidos como categorias de orientação que são desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar em sua magnitude e nos elementos que as constituem (GOUVEIA, 2003).

Para O'Donnel (2006) quando o trabalho se encaminha para um propósito compartilhado, elevado e inspirador de paixão, ele dá um significado as tarefas em si, ao

trabalhador e ao mundo em que se vive. O aprimoramento do potencial humano para trabalhar de tal forma integrada pode tornar-se um fator crucial de sucesso ou fracasso. Para o autor, o ser humano é o começo e o fim de qualquer processo de transformação. Graças a união de suas forças e seus atributos internos, ele é capaz de se levantar tantas vezes quantas forem necessárias para superar determinadas situações.

Este estudo dos valores pessoais no contexto organizacional contribui para uma melhor compreensão das motivações que levam um profissional a buscar seu autodesenvolvimento, neste caso, através do processo de Coaching.

Na técnica de coaching, segundo Lages e O'Connor (2012), é importante descobrir os valores dos clientes de modo em que eles possam expressá-los de forma plena. O coach deve respeitar estes valores, caso contrário, não deverá trabalhar com ele. Todas as metas são geradas por valores. Em muitos casos as pessoas estabelecem metas, mas tentam cumpri-las sem satisfazer o valor que as tornaram atrativas no início. Quando o indivíduo conhece os seus valores, está livre para encontrar a melhor maneira de satisfazer suas necessidades.

2.2 CONCEITO DE COACHING

De acordo com o Concise Oxford Dictionary (2007), o significado de coaching é “treinar, preparar e ensinar”. Para John Whitmore (2012), este conceito não ajuda muito, considerando que todos eles podem ser feitos de muitas maneiras sem que estejam relacionadas ao coaching. Para ele, trata-se do modo de como estas coisas são feitas e ao que é feito. Para Lages e O'Connor (2012), o coaching envolve a imaginação. Porém é extremamente prático no mundo real e lida com metas e realizações. Vincula o mundo dos sonhos com a realidade. O coaching é um meio de trabalhar com as pessoas, onde o seu cliente ou “coachee” é capaz de encontrar a melhor resposta aos seus questionamentos, pois ele possui todos os recursos internos necessários para o seu autodesenvolvimento, sendo capaz de atingir e melhorar os seus resultados.

Dessa maneira, o coaching (que é o processo em si) é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas: o coach (que é o profissional capacitado que conduz o processo) e coachee (que é a pessoa ou cliente que recebe o coaching). A essência do coaching para Gallwey (1996) está em liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance, ajudá-la a aprender ao invés de ensiná-la.

Etimologicamente, coaching vem de coach, uma palavra antiga com origem em uma pequena vila húngara onde foi desenvolvida a carruagem coberta, chamada koczi.

Hendrickson (1987, citado por STERN, 2004) refere sua idealização para proteger seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportados de um lugar para outro. Já no século XX, o coaching se deteve à área esportiva. Um coach era um treinador qualificado que prestava assistência aos atletas. As equipes também tinham coaches, que eram sempre bons jogadores, uma vez que as habilidades exigidas de um treinador nem sempre combinam com alto rendimento em um determinado esporte. Assim, um coach esportivo dizia aos seus jogadores o que fazer, monitorava os resultados, fornecia o feedback necessário e os “orientava” a melhorar através de um misto de incentivo e orientação estruturada. Até que, em 1974, um livro extremamente influente foi publicado – *The Inner Game of Tennis*, de Timoty Gallwey. Esse foi o marco fundamental para o início do coaching nos moldes atuais (LAGES; O’CONNOR, 2012).

Para Gil (2010, p. 283), o processo de coaching tem as seguintes finalidades:

- Ajudar a descobrir o seu potencial de trabalho;
- Ajudar a perceber com maior facilidade as oportunidades e a se libertar das limitações;
- Fornecer suporte necessário para assumir o gerenciamento do próprio medo;
- Ajudar a definir objetivos e estabelecer metas;
- Apoiar na descoberta das competências necessárias para um melhor desempenho;
- Ajudar a superar obstáculos como crenças e atitudes que muitas vezes interferem no seu desenvolvimento;
- Desenvolver a habilidade de dar e receber feedback;
- Encorajar o crescimento pessoal e profissional.

Muitos motivos justificam o interesse pela utilização desta metodologia, mas o principal é que ela contribui diretamente para a aquisição e amadurecimento de competências e na adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho.

2.3 APLICAÇÕES DE COACHING

Para Lages e O’Connor (2012), o coaching é uma parceria em que o coach ajuda o coachee a produzir melhores resultados em sua vida pessoal e profissional. Existem diferentes tipos de coaching, sendo que as habilidades envolvidas são as mesmas, porém aplicadas em áreas diferentes.

Exemplos segundo Lages e O’Connor (2012):

- **Coaching de vida** – lida com a vida do cliente em todas as suas dimensões. Embora introduzido por um assunto imediato, como dieta, relacionamentos, filhos... Ela irá se ampliar e tocar outros aspectos da vida do cliente.
- **Coaching executivo** – os coaches lidam com profissionais que detêm poder e autoridade em uma organização. Os coaches podem ser diretores/ executivos que fizeram formação em coaching, que conhecem bem as atribuições e pressões vividas pela função, e como são familiarizados com este mundo, o resultado do processo com o coachee é na maioria das vezes satisfatório.
- **Coaching empresarial** – os coaches empresariais orientam as pessoas nos assuntos ligados ao trabalho. Para o autor, invade o campo pessoal porque ninguém pode separar o seu trabalho do restante da sua vida.
- **O gerente como coach** – o gerente pode atuar como coach de maneira informal, mas é difícil substituir o coach externo por vários motivos. Dentre eles está o de que seu principal compromisso é com a empresa e não com o cliente, e isso faz com que a confidencialidade possa ser comprometida. Neste cenário, o trabalho do coaching externo poderá apresentar melhores resultados.
- **Coaching de carreira** – a especialidade do coach de carreira está em orientar pessoas que querem encontrar um emprego ou mudar de carreira.
- **Coaching esportivo** – onde o conceito do coaching surgiu, sendo tradicionalmente associado com o esporte. Gallwey, que foi um técnico de tênis, aplicou idéias derivadas do coaching esportivo de uma maneira muito mais extensa, sendo reconhecida de forma universal. Para ele, primeiro você ganha o jogo interno, para depois ganhar o jogo externo.

De modo geral, o papel do coach é levar o cliente a profundas reflexões que possibilitem encontrar as respostas que lhe serão mais adequadas. Flaherty (2010) conta que coaching representa um meio de trabalhar pessoas para torná-las mais competentes e realizadas, de modo que sejam capazes de contribuir para suas organizações e encontrar significado no que fazem.

2.4 AS ETAPAS DO PROCESSO DE COACHING

Coaches utilizam-se de recursos e ferramentas para ajudar os clientes a explorar (entender) o seu estado presente e desenhar o futuro até o ponto de chegada desejado. Para

Lages e O'Connor (2012), este processo envolve dois tipos de metas:

- A meta do resultado: onde o coachee quer chegar.
- A meta do processo: sua jornada até atingir o estado desejado.

Flaherty (2010) sintetizou as etapas que antecedem ao processo de coaching em si, conforme o fluxo a seguir:



Figura 1 - Fluxo do Coaching
 Fonte: FLAHERTY, 2010, p. 44)

No estágio do relacionamento, considera-se o ponto inicial do coaching sendo alicerce para as próximas etapas. Para Flaherty (2010, p. 45) “trata-se mais de uma questão de abertura, comunicação, apreciação, honestidade e comprometimento comum”.

Para Araujo e Garcia (2009), nesta etapa é necessário mapear as características do coachee, conhecendo os seus pontos fortes e fracos, incentivá-lo a avaliar as suas próprias características, deixar claro que o coach é um parceiro e não alguém que está ali para avaliar seu desempenho e incentivar o processo de feedback.

O segundo estágio, que para Flaherty (2010, p. 47) é reconhecer as aberturas, ocorre “quando o tecido transparente da rotina é interrompido” sendo por interferência de alguém, por mudança nas circunstâncias que exigem novas habilidades... Que então surge uma oportunidade para o coaching.

Na terceira etapa, que é a avaliação antes do coaching começar, é necessário entender um pouco mais o cliente, de preferência na sua rotina diária. Flaherty (2010, p. 48) cita três aspectos importantes para esta fase: “primeiro, avalia-se o nível de competência do cliente; segundo, o coach avalia sua estrutura de interpretação... e por fim, o coach dedica tempo para estudar projetos e práticas que constituem a vida do cliente”.

Na penúltima fase, que é o engajamento, tornam-se aparentes os resultados pretendidos do programa e o compromisso do cliente com os resultados, além do compromisso do coach com os mesmos.

Para se obter um resultado satisfatório, o cliente necessita se comprometer com o coaching. Segundo Lages e O'Connor (2012), o comprometimento não é somente intelectual,

ele também é emocional. E o cliente somente seguirá no processo se estiver emocionalmente envolvido.

Por fim, o coaching em si (diálogos do coaching), que é a etapa de determinar o escopo do projeto. Conforme Flaherty (2010), todos os diálogos somente podem ocorrer se todas as etapas anteriores do fluxo forem cumpridas. Destaca também que se não houver um bom relacionamento, o cliente não estará aberto a ouvir o que é dito.

Após a realização de cada sessão de coaching, deve ser designada uma tarefa a ser cumprida, partindo-se do pressuposto de que o entendimento sozinho não leva à mudança. A partir desta afirmação é que se comprova que o coaching é orientado à ação. Segundo Lages e O'Connor (2012) essa incumbência sempre se relaciona a ajudar o cliente a mudar da maneira que quer através de desafios à maneira habitual de pensar.

Lages e O'Connor (2012) destacam como sendo fundamental para uma primeira sessão estabelecer o *rapport*, que significa um relacionamento de respeito mútuo e influência, seguido pela confiança. Neste estágio é importante respeitar as crenças e valores do cliente.

2.5 COACH NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

De acordo com Araujo (1999), conseguir com que as pessoas produzam resultados é a competência central do líder. No entanto, todo coach é um líder, mas nem todo líder é um coach. Coaching é a liderança refinada. O seu foco está no desenvolvimento das pessoas, o que fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior facilidade.

Para o líder empresarial ajudar as pessoas é necessário acreditar que sua equipe tem capacidade maior do que rotineiramente demonstra (WHITMORE, 2012). Ele deve pensar no potencial das pessoas, não em sua performance.

Performance e potencial guardam relações conceituais próximas, porém, diferentes no tipo de comportamento. O desempenho representa o aspecto visível, aparente, objeto de observação e avaliação. O potencial representa as possibilidades que determinada pessoa possui. Whitmore (2012) afirma que podemos revelar o melhor de uma pessoa. O autor declara que “há potencial escondido esperando para ser liberado”, representando capacidades que buscam um catalisador. Nessas circunstâncias, o coach representa uma possibilidade de ajudar a libertar parte desse potencial, revelando talentos e valores. Assim, é possível alcançar um novo nível de performance, mais elevado que o anterior, pela identificação de metas e objetivos.

De acordo com Chievenato (2002), existem quatro razões pelas quais o coaching é importante nas organizações.

A primeira razão está ligada as mudanças no mundo organizacional e pela velocidade em que elas ocorrem. Hoje, na era da informação, a imprevisibilidade e a incerteza fazem parte do mundo dos negócios. A forma de liderar também mudou. O modelo de mandar-obedecer não funciona mais, sendo substituído pelo estilo de liderança-participação. A necessidade de formar líderes e talentos é cada vez maior. Para Whitmore (2012), uma cultura de coaching contribui para escapar das ondas de instabilidade que o mundo dos negócios está enfrentando.

A segunda razão é que as organizações passaram por profundas mudanças estruturais, o que resultou na simplificação de seus organogramas que, no passado, se caracterizavam por estruturas verticalizadas e com várias camadas na pirâmide hierárquica. Agora, apresentam poucos níveis intermediários e são predominantemente horizontalizadas. A relação entre chefes e subordinados é cada vez mais direta e menos burocrática.

A terceira razão está na importância do capital humano, que contribui com o conhecimento e a competência. Para Araujo (1999), coaching é um processo de alto impacto para o aumento da produtividade, pois significa compromisso com os resultados e realização das pessoas.

Por fim, a quarta razão é que o capital humano só pode crescer através da aprendizagem. Antes de desenvolver a organização em si, a tarefa está em desenvolver os líderes. E o coaching constitui a maneira mais simples e efetiva de garantir a aprendizagem contínua em uma organização.

Na prática, o coach ajuda o coachee a aprender, descobrir as áreas de maior potencial de desenvolvimento, desenvolver a sua inteligência emocional, fazer opções, definir os seus próprios objetivos, analisar os seus próprios erros, bem como as suas causas e as formas de corrigi-los.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nos capítulos anteriores foram apresentados conceitos sobre o tema estudado. Neste são abordados os procedimentos e o método estabelecido para a realização e desenvolvimento desta pesquisa.

Para Netto (2008), é a partir da consideração dos conhecimentos científicos adquiridos que podemos dimensionar o grau de profundidade e extensão com que se pretende abordar o tema. Conforme Lakatos e Markoni (2011), através da metodologia há o confronto entre a realidade e a teoria, possibilitando o surgimento e a confirmação das hipóteses levantadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho será desenvolvido sob o enfoque qualitativo, delineado como um estudo de campo exploratório. Para Lakatos e Markoni (2011) a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, de uma hipótese que se queira comprovar, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. As pesquisas de campo dividem-se em três grandes grupos: quantitativo-descritivas, exploratórias e experimentais.

No estudo de campo exploratório, segundo Lakatos e Markoni (2011), o objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Obtém-se descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto do estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno. Podem ser utilizadas ferramentas como a coleta de dados, entrevista, observação do participante, análise de conteúdo entre outras.

Sampieri *et al.* (2006) e Alves (1991) atentam que a pesquisa qualitativa parte da premissa de que as pessoas agem de acordo com a sua cultura, crenças e valores e que eles direcionam o seu comportamento, não se tendo condições de entendê-lo de imediato. Conforme apontam Bardin (1977) e Sampieri *et al.* (2006), entender o contexto e a riqueza da experiência, sua complexidade e significados para os indivíduos, são alguns dos principais objetivos da pesquisa qualitativa.

3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

O levantamento de dados contou com informações coletadas mediante quatro sujeitos de pesquisa, sendo eles profissionais de diferentes áreas de atuação, com fato comum de todos terem vivenciado o processo de Coaching.

Sexo	Idade	Atividade Profissional	Exerce cargo de liderança?
Feminino	39 anos	Consultora de RH	Não
Feminino	26 anos	Diretora de Atendimento e sócia de uma agência de Publicidade	Sim
Masculino	39 anos	Analista de Sistemas – Sócio da Empresa	Sim
Feminino	44 anos	Analista de sistemas em transição de carreira	Já exerceu

Quadro 1: Perfil dos profissionais entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha destes profissionais se deu por indicações de três coaches da rede de contato da pesquisadora.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados escolhida para esta pesquisa considerou os problemas e os objetivos gerais e específicos, definindo-se pelo instrumento de pesquisa a entrevista semi-estruturada.

Conforme Lakatos e Markoni (2011), a entrevista tem como principal objetivo a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema. É um procedimento utilizado na investigação social para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico.

No procedimento básico de coleta de dados no método de entrevista semi-estruturada o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas. Ela é realizada de acordo com um formulário elaborado e aplicada preferencialmente em pessoas selecionadas, de acordo com um plano. Para Lakatos e Markoni (2011), o motivo da padronização é obter dos entrevistados respostas para as mesmas perguntas, possibilitando que todas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas. Neste caso, o pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação ou fazer outras perguntas.

As entrevistas com os quatro profissionais que voluntariamente se disponibilizaram em contribuir com este estudo foram realizadas em seus respectivos locais de trabalho. A primeira sendo no município de Canoas no dia 19/06/2013 e as demais no dia 20/06/2013. A segunda entrevista ocorreu em Guaíba, a terceira em Porto Alegre e a última em São Leopoldo. Para isto, em todos os locais, foram disponibilizadas salas livres de interferências externas. Todas as entrevistas foram devidamente gravadas e transcritas na íntegra.

Com o objetivo de não sair do foco deste trabalho, optou-se pela elaboração do roteiro de perguntas, conforme o anexo 1. Contudo, de acordo com os aspectos específicos de cada entrevista, houveram questões adicionais e maior ênfase em alguns aspectos com o objetivo de sustentar a análise sobre os assuntos pertinentes, o que caracteriza a semi-estruturação das entrevistas.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados, segundo Roesch (1999), permite ao pesquisador organizar os dados de forma que respondam aos questionamentos do tema proposto. Para Netto (2008), a análise dos dados obtidos deve passar por um processo analítico criterioso e a sua compreensão deverá constituir o núcleo central da pesquisa.

Para estruturar os resultados das informações contidas nos questionários utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que se caracteriza como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa compreender melhor um discurso, aprofundar suas características e extrair os momentos mais significativos (Richardson, 1985).

Segundo Bardin (1977), a técnica tem como foco a objetividade e a subjetividade em analisar tanto o dito quanto ao não dito. O pesquisador deve manter-se consciente e atento ao fato de que o não dito pode oferecer informações tão relevantes e importantes quanto o dito.

As categorias encontradas na pesquisa com a intenção de atingir os objetivos propostos foram as seguintes:

- Percepção em relação a trabalho;
- Como se constitui enquanto profissional;
- Motivações para buscar o processo de coaching;
- Dificuldades encontradas;
- Relacionamento com o coach;
- Contribuições;

- Mudanças obtidas;

Estas categorias serão apresentadas e analisadas no capítulo seguinte.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As limitações do método utilizado para esta monografia, por se tratar de um estudo de campo exploratório, estiveram mais concentradas em identificar os sujeitos para esta pesquisa.

A utilização do método de pesquisa qualitativo do tipo exploratório permite ao pesquisador obter informações relevantes, porém, percebe-se que, mesmo com uma transcrição exata da fala do entrevistado, falta capturar a integralidade propiciada pelo decorrer da troca de informações entre o entrevistado e o entrevistador.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo se apresentará o conjunto de informações obtidas a partir dos dados coletados com os profissionais entrevistados, junto com as análises das entrevistas que buscam responder aos objetivos específicos deste trabalho.

Foram preservadas as identidades de todos os entrevistados, evitando que os mesmos fossem reconhecidos.

Sujeito	Atividade Profissional
C1	Consultora de RH
C2	Diretora de Atendimento e sócia de uma agência de Publicidade
C3	Analista de Sistemas – Sócio da Empresa
C4	Analista de sistemas em transição de carreira

Quadro 2: Identificação dos profissionais entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.

As categorias encontradas na pesquisa com a intenção de atingir os objetivos propostos serão apresentadas e analisadas a seguir.

4.1 PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO

O trabalho é parte integrante da vida das pessoas. É um fato que na sociedade todos são chamados a participar do mundo do trabalho. Cada indivíduo dá um significado ao trabalho, conforme sua necessidade. Pode ser a realização de um projeto de vida, independência da família, necessidade de se sustentar, enquanto para outros é mera fonte de subsistência sem nenhum tipo de gratificação. Para outros, ainda, é fonte de grande realização e prazer, fonte de inspiração de suas vidas.

C1 – “Acredito que o trabalho tem de ser algo com significado, que você se realize como pessoa e profissional. A realização do seu trabalho não pode ser apenas mais uma rotina em sua vida, ela deve acrescentar algo para que você possa desenvolver o conhecimento adquirido. O trabalho também precisa estar ligado à ética e à cultura do local o qual você presta o serviço, para que assim você tenha um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, fundamental para o desempenho laboral”.

C3 – “Eu gosto muito de trabalho, acho que trabalho faz parte da vida, hoje eu não consigo, eu tento separar bastante o trabalho da vida pessoal, mas

ao mesmo tempo eu levo isso para junto comigo. Mas eu tô dentro de casa às vezes trabalhando, mas de forma que isso não atrapalhe os objetivos da família, mas eu gosto muito de trabalho”.

Os relatos acima reforçam o sentido do trabalho na vida das pessoas e não é visto de forma isolada. Traz a importância do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, bem como identificação com o que é executado.

C2 – “Eu sempre busquei em relação a trabalho, a gente gostar do que faz, eu acho que é isso que vai nos motivar acordar de manhã de um jeito diferente...”.

Saber o que motiva o que satisfaz o indivíduo é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional.

C4 – “Trabalho é uma coisa que faz totalmente parte da vida, mas trabalho eu acho que ele tem que te dar prazer, motivação, trabalho não é o dinheiro que tu ganha é o que tu desenvolve, é o que te motiva é o que te desafia, isso para mim é trabalho é fazer uma coisa que depois tu olha e vê que legal, deu, era difícil, mas agora tá ali... Trabalho é uma coisa que te engrandece, porque tu tens as relações pessoais e interpessoais, tem a coisa tua de te desafiar e ficar ali, te experimentar...”.

Dentre as demandas do empregado no ambiente organizacional, está a do indivíduo em encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca.

Todas as percepções acima mencionadas pelos entrevistados são sustentadas a partir de suas crenças e valores, que por sua vez contribuem para sua formação enquanto profissional.

4.2 COMO SE CONSTITUIU ENQUANTO PROFISSIONAL

A compreensão dos valores humanos contribui para o entendimento de como eles refletem na vida e no trabalho de cada indivíduo.

Segundo O’Donnell (2006), é necessário ter sensibilidade em relação aos nossos valores, pois eles modelam as soluções. Com base nos seus valores de vida o indivíduo se constitui enquanto pessoa e profissional, enquanto valores e referências que foram aprendidos na sua formação.

C2 – *“Eu enxergo muitos traços assim da minha família, da minha personalidade profissional, que é o que me preocupa um pouco, que eu estou tentando mudar muita coisa, foram coisas que eu descobri bastante em sessões de Coaching... eu sou igual o meu pai sabe, eu quando enxergo o meu pai trabalhando eu vejo que ele está fazendo tal coisa errada, aí eu vou enxergar o meu modo de agir e de ser e acabo repetindo... Várias vezes de pontuar não faz assim cara tá errado e aí eu me pego fazendo a mesma coisa, ele é um pouco incisivo e grosseiro, as vezes ele é até meio tiozinho do interior e aí as vezes eu me pego dando uma chapuletada... mas eu me enxergo muito assim, como o perfil da minha família.”*

Muitas vezes o ser humano não é capaz de perceber seus pontos a melhorar até que estes lhes sejam apontados. Qualquer tipo de trabalho de aprimoramento começa com o próprio autoconhecimento. Para O'Donnell (2006), “o desenvolvimento de valores não é uma questão de anular o ego e sim de aprender a utilizá-lo para gerar benefícios. É a vinculação das experiências adquiridas na vida aos valores que nascem internamente.”

C3 – *“Acho que os valores que carrego comigo é honestidade, comprometimento, muita responsabilidade, relacionamento, também muito acho que estar aberto, ser servidor, hoje eu trabalho fornecendo serviços né, então com o cliente, mas como eu trabalhava com o meu primeiro trabalho, sendo ajudante de serviço, servindo aquelas pessoas que eram meus gestores, colegas, trabalhando na forma de time, eu valorizo muito isso.”*

C4 – *“Eu acho que sou uma pessoa muito ética, esta coisa de vamos dar um jeitinho... Já não é algo que me agrada, dentro da forma de trabalhar para mim tem que ter uma coisa que se chama transparência, e quando não tem isso, quando entra jogos de poder, ganância, competição eu me desmotivo de uma maneira bem grande. Gosto da coisa de pegar junto, todo mundo vai fazer, todo mundo vai querer, e para mim tem que ser assim, pode ser meio sonhador, mas quando tem jogo de poder é meio brochante.”*

Os valores tem relação com tudo o que é importante em nossa vida. As pessoas passam a desenvolver determinado valor quando sente a sua importância. Outro aspecto são as referências que surgem ao longo da vida através de pessoas que podem servir de inspiração e que contribuem no processo de formação profissional.

C2 – *“...mas minhas referências foram o meu pai e o meu marido, que estamos juntos a 10 anos, e ele abriu um pouco a mente para, tu quer do teu jeito, tem que ir atrás da tua empresa então...”*

A partir das entrevistas realizadas, percebe-se que as primeiras referências surgem através dos modelos apresentados pela família. No decorrer da vida, através do convívio e da admiração despertada pelo outro, surgem novas inspirações que fazem parte da formação do indivíduo, enquanto pessoa e profissional.

C3 – *“Eu tive muitas referências, meus pais trabalhavam em casa junto comigo, porque a gente tinha comércio, então eu via eles trabalhando, eu*

acho que começou por aí, hoje eu estou na área comercial, acho que tem alguma coisa a ver, meu irmão que é muito batalhador, muito comprometido com o que ele faz, me inspirou bastante, meus sócios, me inspiram, acho que é isso”.

C4 - Meu pai, sempre trabalhou dentro destes padrões, minha primeira chefe uma grande amiga, muito competente e muito ética, fazia as coisas e bem feitas e aprendi muito com ela. Tive também um outro diretor, que não era da minha área, que me ensinou muito... Me ajudou a me desenvolver para um lado mais de negócios, e um outro consultor externo no que me ajudou muito em um projeto que era um projeto... então acho que isso sim são pessoas e referências que me marcaram”.

Através das entrevistas realizadas foi possível perceber como cada entrevistado se constituiu como profissional, o nível de importância e entendimento que dá em relação ao trabalho, os principais valores que contribuíram na sua formação, bem como o que extraíram de cada pessoa que serviu de inspiração.

O ser humano passa ao longo da vida por algumas fases de transição, o que muitas vezes exige algumas transformações pessoais. É uma característica em comum dos entrevistados foi a de perceber, através do Coaching, uma oportunidade para buscar o autodesenvolvimento e o autoconhecimento.

4.3 MOTIVAÇÕES PARA BUSCAR O PROCESSO DE COACHING

Conforme Lages e O’Connor (2012) são muitas as aplicações do coaching. Este bloco possibilitou identificar as principais motivações que levaram os entrevistados a buscar por este processo.

C1 – “Conheci o processo de Coaching, através do mercado e de cursos que fiz. Ao longo do tempo, conheci uma consultora capacitada e, então, resolvi buscar o processo, a fim de rever minhas escolhas profissionais”.

Como trata-se de uma busca, na qual é possível que se gerem mudanças tanto na vida pessoal quanto profissional, é importante que seja uma decisão espontânea em optar por este desenvolvimento. No caso citado acima, o indivíduo está em busca de uma ressignificação da sua vida profissional, descobrir interesses e habilidades e combiná-las com a demanda do mercado, encontrando a atividade ideal para o seu perfil profissional. Estes são os pontos principais do coaching voltado para mudança de carreira.

C2 – “Eu estava num momento, assim logo que eu comecei aqui na agência de volta, me enxerguei como sócia, diretora de atendimento, e veio que tá e daí, e agora, eu tô preparada para isso? Como é que se faz, como é que é fazer gestão, como é ter pessoas abaixo de ti? Eu sempre tive muita auto-

gestão dos lugares onde eu trabalhei de não ter um gestor direto me dizendo, tá faz assim... isso foi muito raro, eu não tive muitos suportes, eu me vi sem muito histórico em relação a isso... e ai me vi insegura demais, por que apesar de eu ter arriscado várias vezes, de ter ido atrás, eu sou uma pessoa bastante insegura e ai eu me vi assim, vou precisar de ajuda, e ai tenho um grupo de amigas da faculdade que a gente se encontra com bastante frequência, chegava para elas e cada uma despenca os problemas, fala das coisas boas e das coisas ruins, e ai eu bá chamei elas, e dai a gente começou a falar... tudo era um horror para mim de falar que estava errado, de falar que estava certo de delegar tarefa, tudo, tudo o que tu pode imaginar, coisas bem simples... e ai uma amiga me alertou e disse porque tu não faz um processo de coaching, e tá o que é isso... ela me explicou... ela me indicou o ..., marcamos uma primeira reunião e ai eu fechei com ele para iniciarmos o processo de coaching, para me desenvolver, foi muito importante para mim a trajetória.”

Neste caso, o coaching surgiu como uma oportunidade de rever sua postura, seu modelo de gestão entre outros aspectos que estavam afetando o seu desempenho profissional.

C3 – “O coaching chegou através de um treinamento de comunicação com PNL e me chamou atenção onde foi dado um enfoque fora do contexto do curso, onde uma pessoa estava estagnada em um determinado nível, e ai o ...deu um exemplo, e ai eu me identifiquei com aquilo ali. Eu tive um crescimento muito rápido, tipo de limpar banheiro e montar uma empresa em 10 anos, uma empresa que atua hoje fornecendo serviços para grandes empresas, eu acho que dai para passar deste ponto eu dei uma estagnada, dai ele deu este exemplo e isso ai chamou a minha atenção e ai eu procurei o coaching para romper esta barreira.”

O processo de coaching tem foco no futuro e trabalha junto ao cliente para ele avançar e atingir suas metas, o entrevistado acima, sentiu a necessidade de rever sua forma de agir e promover algumas mudanças.

C4 – “Então, nestes períodos em que trabalhei na ..., vi muitas mudanças ... comecei a ver que quando fiz a escola de lideres, isso me chamou a atenção, eu vi que já não estava tão confortável, mudança de chefia começou a me desmotivar, comecei a me questionar, é a empresa que esta mudando ou é eu que preciso mudar? Mudanças pessoais que tive na minha vida, foi tipo assim, perai, eu não tinha terminado a escola de lideres e vi que tinha uma inquietação, falei com a coordenadora e ela me indicou uma profissional de coaching. Ali eu comecei a olhar com outros olhos algumas coisas e me perceber de outra forma.”

O coaching auxilia nesta busca de autoconhecimento e nesta necessidade em olhar para o funcionamento da própria vida, rever o seu modo de agir e encarar determinada situação, como no caso da entrevistada acima. Conforme Whitmore (2012) cita em seu livro, “Coaching é uma maneira gentil de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes de ajudar quem está sendo orientado a encontrar um caminho que beneficie o seu trabalho e sua

liberdade de ação”.

A busca pelo autoconhecimento é um caminho para identificar e mudar modelos mentais não condizentes com as ações desejadas, o que por sua vez pode não ser um processo tão fácil quanto o esperado. No bloco a seguir, serão apresentadas algumas das dificuldades encontradas durante o processo de coaching.

4.3 DIFICULDADES ENCONTRADAS

De acordo com Lages e O’Connor (2012), um dos primeiros passos do coaching é o de o cliente estabelecer uma meta, um objetivo a ser alcançado. A partir desta definição, o coach se utilizará de técnicas e ferramentas que irão auxiliar o processo de autodesenvolvimento, que possivelmente irá proporcionar algumas descobertas ou até mesmo uma aceitação daquilo que já era visto pelo coachee, mas que até então era negado pelo próprio.

C1 – “Acredito que a maior dificuldade que tive foi a descoberta de mim mesma, ou seja, as ferramentas de auto-conhecimento e o feedback. Quando passei a ter consciência do que realmente precisava ser mudado, gerou resistência, desconforto e, muitas vezes, negação. Porém, ao longo do processo de Coaching verifiquei que essas mudanças eram fundamentais para meu crescimento pessoal e profissional”.

Na situação acima mencionada, a aceitação foi uma das suas dificuldades. Ela entrou em contato com "crenças limitantes" que aumentam a real dimensão de seus problemas ou escondem sua real capacidade de resolvê-los, e que precisarão ser trabalhadas a partir de ferramentas específicas.

C2 – “Eu tinha muita dificuldade e tenho ainda, de me entender de me reconhecer, de reconhecer erros, eu tenho muito assim sabe travado, a não, mas isso ai não esta errado, de arrumar argumentos quando não existe e eu tenho um pouquinho este problema, foi uma forma de eu me encontrar um pouco mais transparente. Eu tive que batalhar para enxergar isso, e uma outra coisa que pegava muito para mim e pega ainda até hoje, uma coisa que inclusive o meu marido briga muito comigo, é uma questão de eu planejar a minha própria vida, as coisas foram acontecendo para mim mas eu não planejei... Tudo foi acontecendo, e eu esperei que as coisas fossem acontecendo e eu não planejei elas, e agora eu tenho que enxergar mais forte isso, e o meu coach batia muito nesta tecla comigo. Metas para vc atingir um objetivo maior lá na frente, e é uma coisa que eu ainda to numa luta com isso”.

Ao longo das sessões o cliente vai experimentar um intenso processo de autoconhecimento e revisão de valores. Nem sempre ao final do processo o coachee terá atingido 100% a sua meta, pois o processo de mudança de comportamento e de atitudes pode

levar algum tempo. Mas o que é fundamental é identificar, e após reconhecido, trabalhar no problema sem ficar buscando justificativas. No exemplo acima mencionado, a pessoa além de ter identificado características que deseja mudar, continua trabalhando para que sua meta seja atingida.

C3 - “Acho que a maior dificuldade é eu mesmo no coaching, no sentido assim de que tem muita coisa a melhorar, eu tenho muito assim comigo eu estou sempre buscando isso. E ai aqui no coaching tu quer melhorar o que, o que tu quer buscar, o que tu quer fazer? Ai tem uma lista muito grande, então é elencar aquilo que esta pegando mais e investir nas coisas, investir aquele tempo naquilo que... No lado pessoal ansiedade e no lado profissional organização, depois que eu norteiei isso, as coisas aconteceram muito rápido. Eu já cheguei no coaching com alguns objetivos, mas dentro do coaching eu vi que tinham outras áreas que poderiam ser melhoradas. Mas estas foram as duas que para mim eu acho que deram maior retorno tanto pessoal quanto profissionalmente”.

A motivação do coachee para atingir seus objetivos é fundamental. Embora seja constantemente estimulado pelo seu coach ao longo do trabalho, o resultado virá a partir da sua dedicação e comprometimento com o trabalho que está sendo proposto.

C4 – “Acho que aceitar um pouco mesmo que não tinha nada errado, eu fui com a impressão de que eu estava errada e que eu tinha que mudar, mas entender os processos diferentes e lá pelas tantas, a dificuldade que eu tive de ver os meus potenciais as minhas qualidades, de ver as qualidades dos outros. Mas foi também olhar para mim, na questão de sim eu tenho qualidades... que eu poderia dizer não para algumas coisas que não iriam me demitir, uma confiança maior no que eu tinha de desenvolvimentos, competências e habilidades. Eu acho que isso eu me perdia muito nas minhas relações interpessoais, como equipe, havia uma cobrança muito grande em mim e com certeza eu cobrava dos outros, e ai eu comecei a equilibrar mais isso, tem um limite para as coisas, então enquanto eu sou incansável eu também exijo dos outros o incansável, mas nem todo mundo tem o mesmo pique. A instituição inteira reconheceu as minhas mudanças, eu ouvi isso muito dos meus chefes, dos meus colegas, me dava bem com todo mundo”.

Esta busca trata de um processo de descobrimento, de questionamento, de reflexão onde o autoconhecimento torna-se uma grande conquista na vida das pessoas que se permitem e se entregam a este processo.

4.4 RELACIONAMENTO COM O COACH

Parte do sucesso do processo de coaching, está no relacionamento do coachee com o seu coach, e vice e versa. Os coaches ajudam as pessoas a se tornarem mais do que acham que podem ser, a galgar um nível ao expandir uma aptidão, aumentar seu desempenho ou até

a mudar a maneira como pensa.

C1 – *“Foi bastante tranquila, pois ela me fazia perguntas e não me trazia a solução, me fazia pensar para descobrir dentro de mim mesma as respostas”.*

C2 – *“Foi muito boa, muito tranquilo, ele foi muito parceiro, muito amigo, ele sempre me passou muita segurança, isso aqui vai dar certo, não tem como não dar certo, daí tu acaba acreditando tanto naquilo, eu que ainda sou um pouco, já não sou mais... (risos)... um pouco insegura, te olha no espelho, olha o que tu é... a gente é que vai criando os outros bloqueios e é a gente que vai tirando isso, ele é uma pessoa que acredita nele, acredita em ti, insisti, bah, isso aí não melhorou ainda, mas porque tu não conseguiu trabalhar nesta ferramenta, vamos ver o porque, talvez esta ferramenta não seja para ti, vamos ver outra, sai vendo alternativas, foi um parceirão nesta etapa, muito bom”.*

A atuação profissional do coach deve ser capaz de produzir uma intensa relação de confiança com o cliente, apenas assim ele poderá ser um auxiliar eficiente no processo de imersão que o cliente vai realizar durante as sessões. Segundo Araújo (1999), para que se estabeleça esta relação de confiança é imprescindível que haja feedback constante entre as partes, facilitando a compreensão mútua dos valores e as trocas de experiências.

C3 – *“Excelente. Foi uma relação bem tranquila, consegui me abrir bastante, tentar identificar, eu estava ali para melhorar... Ah, eu posso fazer um trabalho aqui que vai te expor? Pode fazer... Pode fazer... Como fundamental neste processo é a transparência um com o outro, a parte do coach é ser, dedicado que faça aquilo ali com amor, e aí eu considero o meu coach. Ele quer ver resultado e isso me chamou atenção. No meu caso o que eu poderia ter tirado de mais proveito, eu poderia ter neste intervalo de 15 dias ter me dedicado mais e ter tirado um proveito ainda maior. Eu consegui pegar coisas que realmente eram importantes e relevantes para mim. Nunca pensei em desistir, difícil foi parar no processo”.*

O coach auxilia as pessoas a crescerem, a verem além do que são hoje o que elas querem se tornar amanhã. Ajuda a enxergar mais longe do que a pessoa sozinha conseguiria, auxilia o indivíduo a esclarecer quais metas quer alcançar e a trilhar com maior rapidez e segurança a jornada da realização.

C4 – *“Ótimo, ela me disse uma vez que eu era um dos cases de sucesso dela, houve muito retorno. Isso me fez muito bem também. Foram muitas pessoas que viram minhas mudanças, da minha família, amigas...”.*

A partir dos relatos citados neste bloco, percebe-se a importância do relacionamento entre o coach e o coachee. A disponibilidade e abertura por parte de ambos são importantes facilitadores para impulsionar essa relação. E para formar a base do relacionamento no coaching é importante que se estabeleça uma relação de confiança e transparência.

Para Araújo (1999, p. 61), “confiança existe quando o coach e cliente podem expressar-se completamente, sentem-se respeitados e valorizados e não temem represálias ou traições”. Flaherty (2010) reforça este conceito ao mencionar que os ingredientes básicos para este relacionamento são a confiança, o respeito mútuo e a liberdade de expressão.

4.5 CONTRIBUIÇÕES

A grande contribuição do coaching é ajudar as pessoas no autodesenvolvimento. Neste processo, cria-se uma série de ações que estimulam descobertas e formas de enxergar a vida e os fatos de forma diferente, o que exige de todos envolvidos compromisso e comprometimento.

C1 – “Sim, especialmente, descobrindo pontos que não eram de consciência própria, mas que os outros viam em mim, como questões de poder e autoridade, também como assumir coisas que acabavam ficando em segundo plano”.

O coach precisa acreditar na capacidade do homem de encontrar as próprias respostas aos desafios que encontra na sua vida como um todo e estimular o coachee a encontrar em si habilidades e percepções necessárias à mudança que busca alcançar.

C2 – “As principais, foram a questão da autoconfiança de ter melhorado um pouco, de ter aprendido a delegar, claro isto esta sempre em um processo de evolução, mas de me organizar melhor para passar as coisas para as pessoas, para falar de uma forma não sendo estúpida, de pensar como as pessoas estão te enxergando antes de tu falar, como elas tão te entendendo, se estão te vendo de outro jeito de como tu esta falando, eu também tinha na parte pessoal, eu tinha problema de começar a discutir com o meu marido, eu começava a chorar, e ai isso também parte um pouco da insegurança, e coisas que melhoraram bastante, o que acaba refletindo em casa também, ainda mais que eu trabalho com ele também, isso é muito complicado, separar isso também, mas foi melhorando ao longo do tempo... de me posicionar da maneira adequada, melhor tu ficar quieto do que falar bobagem...do que antes eu não enxergava e acaba cometendo este tipo de erro tão bobo que acabava em discussões, brigas e outras coisas que me afetavam de uma forma muito negativa. São itens que com certeza se eu não tivesse trabalhado com coaching, não sei se estaria dando certo trabalhar até hoje, por que na época era muito difícil para mim”.

O coaching não só ajuda as pessoas a aprender e enxergar outras possibilidades, mas também a “desaprender”, ou seja, abandonar velhos paradigmas e adquirir novas visões. No caso acima, para poder conciliar o trabalho e a vida pessoal, considerando que ambas poderiam se misturar, já que é sócia com o seu marido, foi fundamental ter este olhar e rever determinados comportamentos que não estavam contribuindo com o seu relacionamento em

casa e no trabalho.

C3 – “As mudanças foram bem claras e rápidas, pegando os dois pontos que coloquei, aprendendo algumas técnicas de organização, e acho que elas estavam bastante integradas, organização e ansiedade, então desorganizado a ansiedade aumenta, então isso fez com que baixasse esta ansiedade em relação ao trabalho, e aí eu aplico algumas técnicas com relação a ansiedade de controle de auto controle consigo aplicar e aí uma outra coisa que eu também trabalhei bastante, que eu acho que origina um pouco da ansiedade, numa conversa conseguir chegar um pouquinho mais do que só o falado, preparações, preparações para reuniões, sair duma e ir para a outra sem saber o que estava fazendo ali, então chegar numa reunião bem preparado, sabendo que tipo de pergunta pode fazer, como te comportar... Consigo traçar hoje os objetivos da reunião, o que eu estou fazendo, o que eu estou levando, como eu vou reagir quando tiver objeções, coisas que foram tratadas no coaching que eu consegui evoluir bastante, dos meus colegas dizerem, coisas pessoais também da esposa dizer, nossa tu está assim... As outras pessoas também conseguiram perceber estas mudanças. Um investimento fantástico, com certeza eu faria de novo. Eu criei uma relação com o meu coach de estar devendo para ele, não no sentido financeiro, mas dever no sentido de tu me ajudou agora eu quero te ajudar, então já indiquei alguns amigos... As pessoas ainda confundem o que é coaching, ainda existe receio e rejeição em relação ao coaching”.

C4 – “Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, consolidar estes espaços. Este olhar para o outro de uma maneira mais afetiva, calma, paciente, não vivo mais em conflito com as pessoas que antes eu buscava um pouco disso, era desafiador, hoje não, eu busco o entendimento, não fugir mas o entendimento, e não me colocando para menos e nem o outro, nem criticando tanto”.

Observa-se, a partir dos relatos acima, que cada entrevistado, pode identificar contribuições significativas nas suas vidas após o processo de coaching, benefícios que vão desde sua vida pessoal a profissional.

4.6 MUDANÇAS OBTIDAS

O papel do coaching auxilia a pessoa a encontrar o seu caminho. Porém a verdadeira mudança está nas mãos daquele que a deseja, neste caso o coachee. O resultado obtido será consequência da sua entrega e dedicação para consigo mesmo durante o processo.

C1 – “Ele foi um dos estimuladores para minha grande mudança profissional, ou seja, deixei de trabalhar no RH de uma empresa para ser Consultora Autônoma de RH, buscando aplicar em outras empresas todo o aprendizado adquirido... Como não tinha equipe na época, senti que alguns colegas perceberam algumas mudanças de posicionamento perante o trabalho”.

O coaching é um gerador de mudança. Decidir novos rumos e escolher mudar é um

processo que requer muita maturidade. É um convite para olhar para si. É a decisão para escolher um caminho sem haver caminho pronto.

C2 – “Benefícios bem reais assim, foi de me deixar mais segura, mais calma na medida do possível aqui dentro, passar segurança nas pessoas que estão abaixo de mim também é muito importante, são coisas que apareceram neste processo. Tomei coragem e mudei minha equipe durante o processo de coaching. Hoje eu tento passar para a minha equipe a minha forma de trabalho, claro para elas se desenvolverem dentro daquilo ali, é um processo aberto, vamos construir junto. Hoje consigo hierarquizar melhor, liderar. Claro enxergo ainda muita questão para melhorar, tipo a questão de feedback”.

C3 – “Eu não tenho uma gestão direta, mas com os sócios houve uma mudança percebida por eles também e por mim. Saber receber feedback, saber ouvir”.

C4 – “Uma mudança real e verdadeira, uma consolidação de muita coisa que eu via e que eu fiz de que eu ia me preparando, mas não consolidava de uma forma concreta, um aprendizado real, que você vai , olha e faz... Uma mudança muito significativa na minha vida, porque ela equilibrou as coisas na minha vida, fez eu parar de achar que era eu quem estava errada em tudo e que eu também posso estar certa, é uma coisa de me validar muito legal, um crescimento, uma maturidade, um gostar da vida de uma forma muito diferente, chegou no momento certo e eu aproveitei no momento certo, e sai do lado só profissional, mas tudo mudou. Mudou pelo meu lado afetivo pelo meu lado do que eu quero da vida, abrindo espaço para outras coisas que não é só o trabalho”.

O ser humano precisa, de tempos e tempos, reavivar sua necessidade por desafios, com a intenção de buscar a força mobilizadora que desperta a paixão pelo que faz, dar um novo significado a sua vida. Mas antes de tudo, precisamos ter a consciência de onde estamos e para onde queremos ir.

De acordo com Flaherty (2010), mesmo após momentos de visões profundas ou inspirações transformadoras, ainda se leva tempo para a integração da mudança em nossas vidas, caso contrário ela não será duradoura.

Cada entrevistado, de acordo com o seu propósito e objetivo que o impulsionou a buscar o processo de coaching, conseguiu promover alguma mudança na sua vida de modo satisfatório, sendo percebido e reconhecido pelas pessoas de seu convívio, trazendo resultados que impactaram na tomada de novas decisões, mudança de comportamento e melhor desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal deste trabalho foi de analisar o processo de coaching em suas motivações e resultados, a partir da percepção dos entrevistados. Nesta seção, serão abordadas as conclusões mais relevantes para cada um dos objetivos propostos neste estudo.

Com a intenção de analisar as percepções dos sujeitos de pesquisa, utilizou-se para a coleta de dados a técnica de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2013, com 4 profissionais que já vivenciaram o processo de Coaching. Como análise de dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo, por apresentar-se mais adequada para atingir os objetivos propostos desta pesquisa.

A pesquisa de campo, aliada aos conceitos estudados, tornou possível responder de forma satisfatória ao objetivo geral e a todos os objetivos específicos propostos:

a) Identificar quais as percepções que os pesquisados têm em relação ao “trabalho” e como se constituíram como profissionais;

O relato dos entrevistados traz que o trabalho tem que ter algum sentido, um significado onde o indivíduo possa se realizar enquanto pessoa e como profissional. Mencionam também a importância de se gostar do que faz e que o trabalho faz parte da vida. Através dele a pessoa tem que se sentir motivada e desafiada. Outro ponto citado foi a importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Quanto aos valores e referências que os entrevistados tiveram na sua formação profissional, a maioria citou, em primeiro lugar, a família. Na sequência mencionaram gestores. Um deles citou os seus sócios como sendo pessoas que contribuíram de alguma forma neste processo.

b) Identificar e analisar os motivos que levaram este grupo de profissionais a buscar o processo de coaching;

Cada pessoa, a partir do seu propósito, seja ele pessoal ou profissional, tiveram motivações que os fizeram escolher pelo desenvolvimento através do coaching, e as principais razões mencionadas pelos entrevistados foram: a busca de uma ressignificação profissional, rever modelo de gestão e a busca do autoconhecimento.

c) Conhecer quais foram as contribuições do coaching na vida destes profissionais;

Através deste objetivo foi possível constatar a partir das entrevistas que o processo de coaching gera autoconhecimento e, conseqüentemente, melhor planejamento, seja na carreira ou na vida pessoal. Isso possibilita flexibilidade para que o indivíduo possa se adaptar e

reinventa-se quando necessário.

Entre as contribuições do Coaching na vida dos entrevistados foram mencionados o autoconhecimento, a autoconfiança, o aprendizado através de técnicas de organização, melhorar?, a mudança em alguns aspectos de comportamento, o melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

d) Verificar, na percepção dos “coachees”, quais as mudanças que tiveram;

Foi possível identificar através deste objetivo que podem ser inúmeras as mudanças proporcionadas pelo processo de coaching conforme o objetivo de cada um. Entre as que foram citadas pelos entrevistados estão a mudança na escolha profissional, ter mais segurança em relação a posicionamentos, mudança de atitudes e quanto a forma de fazer gestão, aprender a receber feedback, equilíbrio em vários aspectos e perceber a vida de forma diferente.

Para a autora deste trabalho, após o cumprimento dos objetivos para este estudo, conclui-se que a prática do coaching contribui para o crescimento das pessoas, sendo uma caminhada de análise, reflexão e de grandes desafios.

O coaching tem sido utilizado como uma eficaz ferramenta, voltada para quem está disposto a se desenvolver. Para que elas sejam capazes de conseguir de forma permanente a transformação necessária, é fundamental que haja uma entrega por parte do coachee. Outro aspecto visto através desta pesquisa, que é fundamental para que o resultado deste processo seja satisfatório, é a relação entre o coach e o coachee. É preciso construir um plano de ação previamente acordado entre coach e cliente para garantir que o objetivo seja atingido. Sem ele, o coach não tem onde apoiar o seu compromisso, ou seja, um esquema norteador na jornada em que ambos estejam comprometidos.

Estudar essa temática foi uma oportunidade enriquecedora de crescimento para a pesquisadora, tanto na área pessoal quanto acadêmica e profissional, visto que oportunizou um bom nível de conhecimento sobre o assunto. A pesquisa foi viável, considerando-se a disponibilidade de bibliografia atualizada e orientação, bem como cooperação por parte dos profissionais entrevistados.

Em pesquisas futuras sugere-se o estudo do coaching em organizações que investem neste desenvolvimento para os seus líderes, e o perfil das equipes que possuem um líder coach.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A.J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisa**, n77, p. 53-61, mai. 1991.
- ARAUJO, Ane. **Coach: Um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.
- ARAUJO, Luis C.G de; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 70.1977.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- FLAHERTY, James. **Coaching – desenvolvendo excelência profissional e pessoal**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- GALLWEY, W. Timothy. **O jogo interior de tênis**. São Paulo: Textonovo, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas – o enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOUVEIA, V. V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, p. 431-443, 2003.
- LAGES, Andrea; O’CONNOR, Joseph. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor resultado em você e em outros**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINEZ, Miquel; BUXARRAIS, Maria Rosa; BARA, Francisco. La universidad como espacio de aprendizaje ético. **Revista IberoAmericana de Educación**, n. 29, mai.-ago. 2002. Disponível em: <www.campus-oei.org/revista/rie29f.htm>. Acesso em: 22 jun. 2013.

NETTO, A. A. O. **Metodologia da pesquisa científica**. Florianópolis: Visual Books, 2008.

O'DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho** – da parede para a prática. São Paulo: Gente, 2006.

OXFORD DICTIONARY. New York: Oxford University Press, 2007.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

STERN, L.R. Executive Coaching : A Working. Definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56, n. 3, p. 154-162, 2004.

WHITMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

VAILL, PETER B. **Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação**. São Paulo: Futura, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Roteiro das entrevistas Semi – Estruturada

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual a sua formação?
- 3) Qual a sua profissão, a quanto tempo exerce esta função?
- 4) Se exerce cargo de liderança, quantos colaboradores existem na sua equipe?
- 5) Conte um pouco da sua trajetória profissional.
- 6) Qual o seu conceito em relação a trabalho?
- 7) Como você se constituiu enquanto profissional?
- 8) Que referências teve em sua vida que tenham lhe inspirado profissionalmente?
- 9) Em relação ao processo de Coaching, como ele “chegou” na sua vida?
- 10) Quais os principais fatores que lhe motivaram a fazer Coaching?
- 11) Durante o processo de Coaching, quais foram as principais dificuldades encontradas?
- 12) Como foi a relação com o seu coachee?
- 13) Como foi o seu envolvimento durante o processo de Coaching?
- 14) Você verificou alguma mudança após o processo de coaching? Quais?
- 15) Quais as contribuições do Coaching na sua vida?
- 16) Quais os reflexos do processo de Coaching na sua equipe de trabalho?
- 17) Quantas sessões você teve com o seu coachee?