



LEONARDO GOTTI

COACHING E LIDERANÇA

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

COACHING E LIDERANÇA

Elaborado por Leonardo Gotti e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 25/03/2015

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Leonardo Gotti, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG3-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Coaching e Liderança é autêntico e original.

Curitiba, 12/11/2015

Leonardo Gotti

“Dedico este trabalho a todos os professores do MBA DHG 1/13, que tiveram grande participação para que este material fosse realizado. Cada palavra dita, cada exercício realizado, cada slide passado me proporcionaram conteúdo suficiente para meu desenvolvimento pessoal. Levarei junto de mim todos os ensinamentos prestados.”

Resumo

A busca por melhores desempenhos em líderes nas empresas vem tomando proporções enormes, a valorização do capital humano indica que cada vez mais vem buscando-se potencializar as competências dos gestores, foi que nas últimas décadas tem-se dado maior importância a uma metodologia que visa buscar resultados, o coaching. Esta metodologia ganhou forças no meio empresarial devido sua rápida aplicabilidade com resultados satisfatórios em um curto espaço de tempo. O coaching entra como uma ferramenta de apoio na geração de melhores resultados de desempenho. Nunca na história tem-se valorizado tanto a mão de obra especializada, capaz de liderar a si mesmo e equipes de alta performance. É uma metodologia de transformação, na superação de limites e a busca contínua de melhores resultados. Este processo tem enriquecido e capacitado muitos líderes a desenvolverem melhor suas atividades, pois a busca das melhorias de competências demonstra que a superação é possível e que cada líder guarda dentro de si, forças capazes de gerar transformação. Como disse, *Jack Welch, o CEO mais Admirado do Mundo!*, “No futuro todos os líderes serão Coaches. Quem não desenvolver essa habilidade, automaticamente será descartado pelo mercado.” Grandes Empresas começaram a desenvolver líderes através do coaching, líderes formando líderes e assim, gerando um grupo capaz de transpor seus esforços na busca do líder de alta performance.

Para se atingir melhores resultados é preciso haver mudanças, sair da zona de conforto para poder entrar no estado desejado. O líder que busca alta performance, deve buscar a resiliência e potencializar suas competências, a fim de criar uma rotina de sucesso. Ter no coaching uma ferramenta que possa alavancar todo seu potencial que muitas vezes encontram-se escondidos em crenças limitantes.

Palavras Chave: líder, coaching, desenvolvimento, resultado.

Abstract

The search for better performances in leading the company has taken huge proportions, the development of human resources indicates that increasingly has sought to enhance the skills of managers, was that in recent decades has given greater importance to a methodology aimed at search results, coaching. This methodology has gained strength in the business environment due to its rapid applicability with satisfactory results in a short time. Coaching comes as a support tool to generate better performance results. Never in history has valued both skilled labor, able to lead yourself and high performance teams. It is a methodology of transformation, overcoming limits and the continuous search for better results. This process has enriched and empowered many leaders to develop better their activities, as the search for skills improvement demonstrates that overcoming is possible and that each leader keeps within, forces capable of generating transformation. As I said, Jack Welch, the most admired CEO in the world !, "In the future all leaders are coaches. Who does not develop this ability, it is automatically discarded by the market. "Large companies have begun to develop leaders through coaching, leaders forming leaders and thus generating a group capable of overcoming their efforts in the pursuit of high-performance leader.

To achieve best results you need to be changes, get out of your comfort zone to enter into the desired state. The leader who seeks high performance, should seek resilience and enhance their skills in order to create a successful routine. Have in coaching a tool that can leverage its full potential which often are hidden in limiting beliefs.

Key Words: leading, coaching, development, result.

Agradecimentos

Quero agradecer à todos os professores que ministraram suas aulas e promoveram um grandioso e enriquecido arsenal de conhecimentos, na qual pude absorver e me autodesenvolver como ser humano, buscando sempre me aperfeiçoar e utilizando das centenas de técnicas que aprendi, para promover melhores resultados na minha vida pessoal e profissional, sendo assim, saiu deste MBA, ciente que mais um estágio de minha vida está completa. Agora resta colher os frutos destes dois anos semeados de conhecimentos.

Quero agradecer também aos meus colegas de turma, que se comportaram como uma verdadeira equipe de sucesso, prontos para qualquer desafio. Levo além de conhecimentos, ótimas lembranças, companheirismo, amizade e além de tudo muito amor e respeito pela convivência.

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
AGRADECIMENTOS	7
1. INTRODUÇÃO	10
2. DESCREVER O QUE É COACHING	11
3. RELATAR COMO FUNCIONA O PROCESSO DE COACHING	14
4. ANALISAR OS PROCESSOS DE COACHING NA FORMAÇÃO DE UM LÍDER EMPRESARIAL	20
5. ANALISAR AS CARACTERÍSTICAS DE UM EXCELENTE LÍDER EMPRESARIAL.	24
6. ESBOÇAR COMO O PROCESSO DE COACHING PODE CONTRIBUIR NA FORMAÇÃO DE UM LÍDER EMPRESARIAL	28
7. CONCLUSÕES	36
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
10. APÊNDICES	41
11. ANEXO A - MODELOS DE COACHING FORMAL	42
12. ANEXO B - MODELO DE COACHING INFORMAL	47

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado competitivo, cada vez mais se busca desempenhos de alta performance, desde os tempos da revolução industrial, da história da administração moderna, a máquina vem dando espaço à valorização do capital humano. O termo “capital” refere-se aos bens mais importantes da empresa. Igualmente ao capital financeiro, que deve ser investido para que se tenha o mais alto retorno; mede-se a capacidade do líder de acordo ao retorno que ele dá à sua equipe. Ter um líder de alta performance leva tempo e deve ser construído em base de experiências adquiridas, não se nasce pronto e sim existe um processo longo para conquistar o topo onde habita grandes líderes.

Na formação de um líder empresarial, o processo de coaching tem uma enorme contribuição, atuando diretamente na melhora de desempenho do indivíduo, buscando explorar as competências necessárias para que o líder se sobressaia em seu trabalho.

O processo de coaching ainda é novo no mundo corporativo, isso comparado a grandes metodologias administrativas existentes. O coaching não é garantia de sucesso, mas sem dúvida faz parte dele. Participa na geração de valor do profissional que se prepara a ser ícone no seu meio. Através da metodologia do coaching, busca-se acima de tudo o autodesenvolvimento, ser líder de si mesmo, para depois poder liderar o outro. O processo abre caminhos para expandir seu arsenal de ferramentas que possibilitam galgar novos desafios, além de tudo, o autodescobrir, faz da pessoa ter um melhor rendimento também à nível pessoal.

Este trabalho pretende investigar como o processo de coaching pode contribuir na formação de um líder empresarial.

No primeiro capítulo irá descrever o que é coaching. No segundo irá relatar como funciona um processo de coaching, como ferramenta de transformação. O terceiro capítulo irá analisar os processos de coaching na formação de um líder empresarial. No quarto capítulo irá analisar as características de um excelente líder empresarial. O quinto e último capítulo do trabalho, irá esboçar como o processo de coaching pode contribuir na formação de um excelente líder empresarial.

2. DESCREVER O QUE É COACHING

O coaching é uma metodologia estruturada para realização de metas, ela visa aumentar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentando seus resultados. Este processo tem entre algumas de suas funções potencializar o poder pessoal de cada um. Podemos considerar como uma habilidade de gestão e gerenciamento de pessoas.

O processo de coaching leva o cliente a buscar novos entendimentos, alternativas e opções capazes de fazer com que se amplie suas realizações e conquistas. Este processo pode ser focado no aumento de performance ou na mudança, transformação e aprendizado.

No coaching o processo é conduzido por um profissional habilitado denominado (Coach) em parceria com o cliente usualmente chamado de (Coachee).

Durante o processo, envolve diálogo entre o Coach e o seu cliente, diálogo este que tem como objetivo levar o cliente a encontrar mais satisfação em sua vida, o fazer perceber quais comportamentos ele deve ter para que ele obtenha resultados esperados, atingindo uma determinada meta ou objetivo.

De acordo a Internacional Coaching Federation (ICF) coaching é

Uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Por meio do processo de coaching, o cliente expande e aprofunda a sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade de vida.

Para (Hargrove, 1995), “coaching é desafiar e apoiar as pessoas, oferecendo o benefício de nossa parceria; enquanto que segundo Gallwey (Gallwey, 1996), coaching é liberar o potencial de uma pessoa para que ela maximize a própria performance. É mais ajudá-la a aprender do que ensiná-la”.

De acordo (Krausz, 2007), coaching é um tipo especial de colaboração que expande a consciência e a aprendizagem e permite a obtenção de resultados com menos esforço e em menos tempo.

Em 1500, surgiu na Inglaterra o uso da palavra Coach para denominar aquele que conduz uma carruagem que transporta pessoas de um lugar para o outro. Em 1850 a palavra “coach” era utilizada nas universidades da Inglaterra para denominar o tutor de uma pessoa, aquele que ajudava os estudantes a se prepararem para os exames. No ano de 1950 a palavra

“Coaching” é introduzida pela primeira vez na literatura dos negócios como uma habilidade de gerenciamento de pessoas. Em 1960 o programa educacional de Nova York introduziu pela primeira vez habilidades de Coaching de vida. Este programa foi transportado para o Canadá e melhorado com a inclusão de resolução de problemas. Na década de 80, programas de liderança incluíram o conceito de Coaching Executivo e o mundo dos negócios começou a dar importância a este tema, emergindo como uma disciplina poderosa.

Atualmente o Coaching utiliza muitos princípios oriundos das práticas esportivas, como disciplina, empenho, treinamento, determinação e foco em resultados. Timothy Gallwey (1996), professor de tênis, autor de um livro que aborda a prática esportiva como um jogo interior. Afirma ele que “o adversário dentro da nossa própria cabeça é mais poderoso do que o que está do outro lado da rede”. Gallwey desenvolveu uma abordagem diferenciada de ajuda para as pessoas aperfeiçoarem sua capacidade de jogar tênis.

Nas empresas, cada vez mais trás a necessidade dos executivos de lidar com constantes mudanças e pressões e de ter um profissional que lhe forneça suporte.

O coaching chegou ao Brasil na década de 80, mas foi só nos anos 2000 que ganhou força no mercado corporativo, e cada dia ganha mais força por trazer ótimos resultados.

O Coach é o profissional que utiliza os procedimentos específicos para ajudar seus clientes a gerar mais realizações e resultados em suas vidas pessoais e profissionais.

O Coach concentra-se no ponto em que seus clientes estão hoje e no que estão fazendo para conquistar seus objetivos. Em cada reunião, o Coach busca, através de perguntas precisas e observações pontuais, fazer com que seu cliente descubra e implemente as soluções necessárias para conquistar seus objetivos.

Dentre as principais funções do Coach, pode-se dizer que ele age como facilitador que leva a pessoa ampliar sua concepção de mundo, fazendo com que seu cliente caminhe em direção aos seus objetivos, ele é treinado para ouvir, observar e a customizar suas abordagens, adaptando-as às necessidades específicas de seus clientes.

Este profissional colabora com seus clientes para definir seus sonhos, reconhecer o que os está impedindo de ir adiante e, então, os auxilia em suas conquistas.

O QUE FAZ UM COACH?

- Colabora com seus clientes para definir seus sonhos, reconhecer o que está impedindo de ir adiante e, então, os auxilia em suas conquistas.
- É focado em ação e busca garantir a felicidade humana através de realizações e conquistas.
- Contribui com indivíduos e equipes para melhorar a performance e a qualidade de vida.
- É o facilitador que leva a pessoa a ampliar sua concepção de mundo, fazendo com que seu cliente caminhe em direção aos seus objetivos.
- É capaz de trazer mais felicidade, amor, realização, bem-estar e sucesso para as pessoas.
- É treinado para ouvir, observar e customizar suas abordagens, adaptando-as às necessidades específicas de seus clientes.

fonte: (Apostila: Personal & Professional Coaching, 2009 - SBC - Sociedade Brasileira de Coaching)

3. RELATAR COMO FUNCIONA O PROCESSO DE COACHING

O coaching é um processo com começo meio e fim. O processo parte de um ponto de partida que chamamos de “A” em direção ao ponto “B” aonde deseja-se chegar, estado desejado. Durante o processo podemos dividir em quatro etapas: a primeira delas é o autoconhecimento, parte em que estuda-se a real situação do cliente, quais os seus talentos, valores, crenças, suas principais características, ou seja, qual a sua potencialidade para poder definir seu foco, seu real objetivo; a segunda etapa temos o planejamento, da posse do seu foco e definido o ponto “B”, planeja-se com detalhes, quais as ações e comportamentos o cliente precisa ter para ir em direção ao seu objetivo; a terceira etapa é a ação, o coachee compromete-se com ele mesmo em adotar certas atitudes e ações que o farão mover-se em direção ao seu objetivo, alcançando-se o estado desejado; quarta e última etapa faz-se a mensuração dos resultados, de onde partiu-se e quais foram as suas conquistas. Nesta etapa e demais, sempre deve ter uma manutenção para que o cliente mantenha um estado desejado de realizações.

No Coaching pode-se atuar em três grandes áreas:

PESSOAL – trabalha todos os aspectos necessários para promover o bem estar e a melhoria de vida do cliente (físico, mental, social, afetivo, financeiro, dentre outros).

PROFISSIONAL – trabalha aspectos ligados ao desenvolvimento de carreira, do negócio ou do executivo.

EMPRESARIAL – coaching aplicado à organização de pequeno, médio e grande porte. Na qual visa gerar resultados rápidos e de alta lucratividade, promovendo mudanças sustentáveis e de forte retorno ao contratante.

Segundo (REGO, Armênio 2007), diz:

“Líderes, gestores, mentores, conselheiros e professores utilizam competências e técnicas de coaching, mas não são coaches. Um indivíduo pode praticar as competências e técnicas de coaching sem ser um genuíno “coach”. A distinção pode por analogia, tornar-se mais compreensiva. Por exemplo, alguém pode praticar competências e técnicas de liderança sem ser um líder. Um indivíduo pode praticar competências e técnicas de gestão sem que tal autorize que seja denominado gestor”.

O coaching também é um estilo de gerenciamento, o líder pode utilizar técnicas de coaching em conversas, discussões e interações com o liderado, fazendo perguntas focado em soluções, desafiando crenças auto limitantes, aquelas que os impedem de atingir resultados.

Existem diferenças entre gerenciamento e liderança, gerente trabalha com processos e líderes trabalham com pessoas. Um líder coach auxilia sua equipe a diagnosticar problemas, a identificar opções a desenvolver estratégias, estabelecendo metas e planos de ação para enfatizar a performance e o desenvolvimento.

DIFERENÇAS ENTRE GERENTES/GESTORES E LÍDERES

GERENTE	LÍDER
LIDA COM O STATUS –QUO	LIDA COM MUDANÇAS
TRABALHA NO SISTEMA	TRABALHA PARA O SISTEMA
REAGE	CRIA OPORTUNIDADES
CONTROLA RISCOS	BUSCA OPORTUNIDADES
REFORÇA REGRAS ORGANIZACIONAIS	MUDA AS REGRAS ORGANIZACIONAIS
PROCURA E DEPOIS SEGUE ORDENS	FORNECE A VISÃO E ACREDITA NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
CONTROLA PESSOAS PARA LEVÁ-LAS A UMA DIREÇÃO	MOTIVA AS PESSOAS A SATISFAZER SUAS NECESSIDADES
COORDENA ESFORÇOS	INSPIRA REALIZAÇÕES E ENERGIZA
FORNECE INSTRUÇÕES	FORNECE COACH, CRIA AUTOLÍDERES E DELEGA PODER

Fonte: (Apostila Leadership Coaching, Team Coaching, 2010 da SBC -Sociedade Brasileira de Coach)

O coach antes de tudo deve fazer um mapeamento do seu cliente ou liderado. Quem é a pessoa que lidero? Aonde ele quer chegar? Quais qualidades ele já tem que me ajudam neste processo e quais ainda faltam desenvolver?

Para um líder iniciar um bom processo de coaching, esta fase inicial de investigação é importante, pois antes de começar a falar do futuro, é preciso saber qual é a realidade do presente. Muitos reclamam que não estão conseguindo chegar às suas metas, mas a verdade não possuem ideia realista de qual é seu ponto de partida. Este é o primeiro passo do coach, entender a diferença que existe entre o real e o ideal.

O ideal é o objetivo a ser atingido, seja ele de curto, médio ou longo prazo. Este ideal tona-se a força motora que motiva o liderado a se desenvolver e ir em frente.

O coach tem que ter a habilidade de fazer perguntas desafiadores, promovendo ao coach a se auto questionar e buscar soluções que aparentemente parecem óbvias, mas que devido a crenças limitantes e a própria falta de competências, não os levam à ação.

De acordo (Siqueira, 2011). “Hoje em dia, quando a inovação permanente se tornou um dos fatores essenciais para o sucesso e sobrevivência das organizações, a expressão “pensar fora da caixa” (thinking outside the box) se tornou o mantra de muitos profissionais dedicados à criatividade e inovação. Pensar fora da caixa significa pensar diferente, de forma não convencional, romper com os paradigmas e ideias dominantes.

A necessidade de escapar do pensamento convencional para se obter soluções inovadoras, foi clara e objetivamente ressaltada por Einstein: “Os problemas não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento que os criou.”

Mas como escapar da caixa? Como levar nosso raciocínio para outro nível de pensamento? A resposta está nas perguntas que fazemos, no modo como formulamos nossos desafios. Para escapar da caixa precisamos de perguntas vigorosas que somente podem ser respondidas fora dos paradigmas dominantes, muito além das restrições impostas pela maneira atual de pensar. Perguntas cujas respostas explorem novos caminhos e possibilidades, e não que justifiquem as suposições e limitações da situação vigente. Perguntas tímidas fornecem respostas dentro da caixa, perguntas vigorosas libertam nossa imaginação.”

Nossas perguntas determinam nossos pensamentos, se quiser mudar a qualidade de vida, deve-se mudar as perguntas habituais. As perguntas constituem o meio primário pela qual aprende-se qualquer coisa. Como diz (ROBBINS Anthony, 2011), “as pessoas bem-sucedidas faziam as melhores perguntas, e assim obtinham as melhores respostas. Obtinham respostas que lhes proporcionavam o poder de saber exatamente o que fazer em qualquer situação, a fim de alcançar os resultados desejados.”

As perguntas certas podem levar o liderado à uma ação que ainda não tinha executado. Em empresas bem-sucedidas, quando as pessoas que tomam decisões que controlam seus destinos formulam as perguntas certas sobre mercado, estratégias e linhas de produto. Ainda por (ROBBINS Anthony, 2011), “questionar nossas limitações é o que derruba as muralhas da vida – nos negócios, nos relacionamentos, entre países. Creio que todo progresso humano é precedido por novas perguntas.”

As perguntas determinam tudo o que você faz na vida, de suas habilidades, aos relacionamentos e rendimentos. Elas que determinarão como pensar, como sentir e o que fazer. Sendo assim, o coach líder deve primeiramente conhecer bem seu coachee e ter em suas ferramentas, um arsenal de perguntas precisas para promover o questionamento e futura ação do liderado.

Para um processo de coaching ser produtivo, a empatia entre o coach e coachee é de extrema importância, ambos precisam estar à vontade com relação a estudarem os meios mais profundos que o ajudarão a ter sucesso durante o processo. Como mencionado sendo a primeira etapa do processo, o autoconhecimento é primordial para se dar o pontapé inicial.

Para (TRACY Brian, 2011) “Uma das características mais importantes dos líderes e das pessoas de sucesso em qualquer área da vida é que sabem quem são, em que acreditam e o que querem.” Nesta etapa o coach, trabalha-se com valores, pois são eles que fazem da pessoa o que ela é. Tudo que é feito exteriormente é ditado e determinado pelos valores internos da pessoa. E o que são valores? São estados emocionais que governam as decisões, são palavras que motivam a agir.

As metas a serem traçadas devem ser coerentes com os valores e os valores coerentes com as metas, por isso a definição de valores é o ponto de partida para grandes realizações.

Em Mateus 16:26, diz a Bíblia: “De que vale um homem ganhar o mundo inteiro e perder sua própria alma?” (TRACY Brian, 2011) “as pessoas mais felizes do mundo são as que vivem em harmonia com suas convicções e valores mais íntimos. As mais infelizes são as que tentam viver sem a devida sintonia com aquilo que verdadeiramente acreditam e a que dão valor.”

Como se descobre realmente os valores? A pessoa demonstra seus verdadeiros valores em suas ações, principalmente quando estão sob pressão. Sempre que a pessoa esteja

obrigado a escolher entre um comportamento e outro, agirá de acordo com o que é mais importante e tem mais valor para ela no momento.

Outro ponto a ser trabalhado na primeira etapa do coaching é o conhecimento dos talentos, pois através do aprimoramento deles é que o coachee irá buscar suas realizações. O que é um talento? É algo ou uma atividade que a pessoa exerce muito bem, como se fosse um dom.

A pessoa já nasce com certas aptidões, habilidades, tendências, capacidades, incapacidades e talentos naturais. Elas se manifestam nos primeiros anos de vida e costumam ser cristalizadas no fim da adolescência. E não mudam muito ao longo de sua vida.

Um dos passos mais importantes que a pessoa pode fazer em sua carreira, é identificar em que ela realmente é bom, ou em que pode se tornar bom.

A melhor maneira de se desenvolver pessoalmente ou profissionalmente é explorando os talentos naturais.

Todos nós possuímos talentos naturais, são eles que nos diferenciam dos demais.

Valores, talentos, agora o processo de coaching mira nas metas, traça objetivos, aonde deseja chegar. O estabelecimento do objetivo é importante, pois dá um direcionamento ao coachee. Quem não sabe para onde ir, à direção pouco importa. Ter metas claras aumenta a autoconfiança, potencializa as competências e estimula o grau de motivação. Estas metas devem ser claras, escritas, mensuráveis e com prazos. Todas as pessoas de sucesso são intensamente voltadas para metas. Sabem o que querem, pensam no futuro, para onde estão indo e o que podem fazer para chegar lá.

Para estabelecer metas é preciso definir os objetivos, nas quais irão criar situações e atividades para os quais pretende dedicar seu tempo, significa traçar um rumo para a vida. Estes objetivos devem estar alinhados aos valores, aos talentos e estar em equilíbrio com a missão.

O coaching busca toda hora a mudança, não há novos acontecimentos se mantem-se os mesmos comportamentos. Tomar uma decisão, se torna um ato árduo quando não se conhece os fatos. Para (ROBBINS Anthony, 2011) “tomar uma decisão é cortar qualquer outra possibilidade. Na verdade a palavra decisão vem das raízes latinas de, que significa origem, e caedere, que significa cortar. Tomar uma decisão verdadeira significa se

comprometer em atingir um resultado, e cortar qualquer outra possibilidade.” Quanto mais decisões se toma, mas a pessoa estará no controle da sua vida. Ainda para (ROBBINS Anthony, 2011) “ não é o que está acontecendo agora ou que lhe aconteceu no passado que determina quem você se torna. Ao contrário, são suas decisões sobre o que focalizar, o que as coisas significam para você e o que vai fazer a respeito que determinarão seu supremo destino.”

Mudar é uma decisão diária, com objetivos e metas bem definidas, sabendo aonde quer chegar, como e quando, dão ao coachee, estímulos e motivação para entrar em ação. Aqueles que entram em ação de forma satisfatória e controlam seus estados mentais, chegam longe.

4. ANALISAR OS PROCESSOS DE COACHING NA FORMAÇÃO DE UM LÍDER EMPRESARIAL

Os líderes que usam o coaching com seus funcionários são reconhecidos como bons líderes com os quais trabalhar. Eles também são considerados melhores líderes no processo. Contudo, o líder mediano não realiza coaching por acreditar que toma muito tempo ou que simplesmente um desperdício de esforço. Contudo, tais barreiras são mais psicológicas do que reais e representam uma expressão de “status quo”.

O fato é que líderes que usam o coaching se comportam de maneira diferente e contribuem para o seu próprio reconhecimento. Em resumo: já que a maioria dos líderes não aplica o coaching, aqueles que o fazem de forma ativa ajudam seus funcionários a aprender, crescer e ter uma vantagem competitiva devido à possibilidade de valorizar mais as suas carreiras.

A relação entre líderes coaches e seus subordinados também é diferente. Todos demonstram satisfação em trabalhar para eles e, de alguma forma, seus funcionários sempre acabam recebendo as melhores tarefas. O CEO os adora porque eles parecem ter sempre as melhores pessoas trabalhando para eles, as quais acabam assumindo posições dentro da empresa.

Os líderes que realizam coaching e que de forma ativa ajudam seus funcionários a aprender e crescer são vistos por eles e pelos outros como líderes que dão contribuições significativas, eles são considerados os maiores contribuintes do negócio.

Para (DI STÉFANO Rhandy, 2014) “a figura do líder-coach, que representa um estilo de liderança mais humanizada (comparada aos estilos antigos) e mais eficiente em criar equipes e empresas de alta performance.”

A proposta do coaching é incentivar o aprendizado, não necessariamente a obediência ou imitação. Quando os funcionários têm problemas de desempenho, eles se tornam alvos de várias críticas – apropriadas ou não. Em muitos casos, o melhor que os líderes podem esperar é a obediência. É o que acontece quando o líder diz ao seu funcionário algo como: “isto é o que você tem que fazer para ser bem-sucedido, isto é o que você está fazendo (feedback). Agora faça o que falta”. Contudo, dar feedback apenas para gerar obediência não é coaching. Obediência não necessariamente ajudam as pessoas a aprenderem,

melhorarem suas capacidades e utilizarem o conhecimento e/ou executarem ações mais eficientes, agora e no futuro.

Os líderes que realizam coaching estão em todos os níveis da organização e podem ser encontrados em todas as funções, da direção à produção e do marketing aos recursos humanos.

Muitos líderes coaches dizem que o aspecto-chave dos seus trabalhos é se certificarem de que as pessoas certas estão nos lugares certos. Eles estão abertos para funcionários que dizem estar no papel errado, no grupo errado ou até mesmo na empresa errada, e geralmente tentam ajudá-los a encontrar os papéis nos quais se encaixam melhor. Os líderes coaches focam seus esforços naqueles que realmente querem saber o que os ajudará e aos grupos.

Aprender é um negócio sério. Quando o funcionário diz que quer melhorar algo, como administrar uma interface com o cliente, e se o domínio dessa habilidade ou tarefa ajudar o grupo, o líder coach realizará coaching para auxiliar seu desenvolvimento.

O líder coach sabe no que os funcionários estão trabalhando. Isto não significa necessariamente que eles possuem um plano de desenvolvimento preparado por escrito para cada funcionário. Alguns líderes fazem, outros não. Mas tanto os funcionários quanto os líderes coaches deveriam sempre saber em que seus funcionários estão trabalhando. Estes são alguns dos aspectos que os líderes coaches se esforçam para observar ao mesmo tempo em que estão sendo cobrados por resultados nos negócios.

Alguns líderes juniores, que tiveram sorte de serem treinados por líderes coaches, serão reconhecidos por determinadas características de comportamento e terão um bom início de carreira. Os princípios parecem ser os mesmos, independente do nível da organização.

Quando um líder utiliza o coaching como estilo de liderança ele pode empregar duas abordagens: o coaching formal e o coaching informal.

Há uma diferenciação entre coaching formal e informal, sendo que o primeiro é processo estruturado de longo prazo, geralmente relacionado à questões de desenvolvimento, e envolve sessões regulares 1-A-1 com o coachee, durante um certo período, no “ANEXO A”, será visto alguns modelos para aplicação do coaching formal. O coaching informal é mais espontâneo e pode ser realizado em qualquer lugar do local de trabalho. Não é estruturado e o líder não precisa dizer que está fazendo coaching. É mais uma questão de estilo do que de

estrutura. São conversas de coaching breves, focada e espontânea, que ocorre quando o líder coach vê a oportunidade de usar suas habilidades de coaching. O coaching informal pode ocorrer em qualquer lugar e a qualquer momento. No “ANEXO B”, deste trabalho será demonstrada uma estrutura de coaching informal.

EXEMPLOS DE QUANDO USAR O COACHING INFORMAL

- 1) Quando, de forma espontânea, você nota que sua equipe precisa de ajuda com uma habilidades/competência.
- 2) Quando sua equipe pede uma solução e você acredita que ela aprenderá mais se seus membros tentarem apontar possíveis soluções.
- 3) Quando você vê a oportunidade de recompensar um comportamento desejado (reforço).
- 4) Quando um esforço colaborativo seria mais útil do que apenas dizer o que fazer ou direcionar a equipe para realizar algo.
- 5) Quando um membro da equipe está expressando claramente uma ou mais crenças que o estão limitando.
- 6) Quando a equipe cria interferências sobre um comportamento ou situação que você sente não estar apoiado pelos fatos.
- 7) Quando os membros da equipe se recusam a aceitar a responsabilidade por seus papéis em uma dada situação.
- 8) Quando a equipe quer mudar algo, mas não sabe como.
- 9) Quando você enxerga uma oportunidade para desafiar o "pensamento convencional".
- 10) Quando você ouve de uma terceira parte que um colaborador que você lidera está precisando de um direcionamento de trabalho no local ou de apoio pessoal.
- 11) Quando você está trabalhando com um grupo pequeno que possa precisar de imediato de um coaching focado.
- 12) Quando um colaborador vem a você com um problema, preocupação, situação, carta de demissão, pedido de transferência etc.

- 13) Quando há ocasiões que se precisam de brainstorming para resolução de conflitos, "aconselhamento" etc.
- 14) Quando há uma situação política como: choque de interesses entre os grupos informais dentro do seu departamento ou de indivíduos dentro do grupo informal etc.
- 15) Quando há um choque de personalidades entre os membros da equipe ou grupos de profissionais com grandes interesses.

Fonte: (Apostila Leadership Coaching, Team Coaching, 2010 da SBC -Sociedade Brasileira de Coach)

5. ANALISAR AS CARACTERÍSTICAS DE UM EXCELENTE LÍDER EMPRESARIAL

Muito se fala em liderança e em perfis, características, ganhos e desafios de ser um líder. Mas a questão principal em torno disso é: Uma pessoa nasce líder ou pode se tornar líder?

A boa notícia é: Um pessoa pode se tornar um líder. Com dedicação, preparação e principalmente mudança de comportamento.

Ser líder é uma das coisas mais importantes do indivíduo, pois a primeira premissa é que um líder não tem a necessidade de "dizer" o que fazer, pois ele simplesmente é seguido e copiado pelos seus liderados. Para (MAXWELL John C., 2007) “a verdadeira medida de liderança é a influencia – nada mais, nada menos”. Todos deveriam se tornar líderes, pelo imenso ganho real que isso traz e o maior deles é o respeito das pessoas.

Um líder precisa inicialmente liderar a si mesmo, sua vida pessoal e profissional para então poder liderar um time.

Cada vez mais as organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e constantes mudanças, a constante sobrevivência no mundo corporativo cada vez mais globalizado e competitivo, obriga as organizações a buscar soluções para aumentar sua eficácia.

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitas às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O líder do novo milênio é o que tem uma visão de um mundo melhor, para sua empresa. É o que sabe comunicar esta visão de forma a inspirar seus colaboradores, tem que ter o papel de coach, mentor e conselheiro.

O líder que consegue tirar o máximo de resultados de sua equipe possui uma posição de destaque no mundo corporativo e aqueles que utiliza-se do coaching no seu gerenciamento conseguem alcançar sucesso muito mais rápido.

O líder-coach, que as organizações tanto precisam, é aquele que cria condições para que o liderado aprenda e se desenvolva, aumentando sua iniciativa e criatividade. Para (DI STÉFANO Rhandy, 2014) “A posição do líder se alterna entre coach - que gera

desenvolvimento e traz à tona o melhor de cada integrante de sua equipe; e professor - que ensina e mostra aos outros o know-how que representa o melhor que ele tem dentro de si”.

Uma organização espera que o líder cumpra com apenas 2(dois) principais objetivos. São eles:

1. Gerar soluções: um líder deve ser proativo, ou seja, se antecipar aos problemas através de flexibilidade, criatividade e inovação.

2. Otimizar recursos: Utilizar de forma inteligente e sustentável os recursos disponíveis dentro da organização. Sejam eles, tecnológicos, humanos e ou financeiros. O líder deve com isso estimular o encorajamento, o engajamento, a performance e a produtividade.

Quais o ganhos de se tornar um líder?

Para atingir e consolidar o sucesso num mundo dinâmico e em constante transformação, se tornar um líder é fundamental.

Os principais ganhos são:

1. Maiores perspectivas: a amplitude de visão, e o olhar macro, além de ter foco no que realmente importa é uma das principais habilidades de um líder. Com isso, é possível se ter clareza, contexto e direcionamento, para si e para os outros.

2. Mais impacto: um líder possui elevado grau de autoconhecimento e, por isso ele não apenas está ciente do impacto que causa nos outros, como também permanece atento para que esse impacto seja positivo. Com isso o líder motiva e traz a tona o que as pessoas tem de melhor.

3. Mais influência: Algumas das principais características de um líder, como liderar pelo exemplo e dar feedbacks construtivos, é o poder de influência positiva e transformadora.

4. Maior contribuição: o líder entende que o principal recurso de uma empresa é seu capital humano. Com isso um líder constantemente promove desafios e oportunidades de aprendizado, ele é capaz de promover o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos profissionais e de times, gerando um ambiente onde todos contribuem de forma construtiva e efetiva.

5. Mais soluções: O líder coach sabe como ouvir com atenção e como fazer perguntas capazes de estimular as pessoas a refletir e encontrar as melhores soluções. Esse espaço aberto a participação é essencial para que os outros se sintam valorizados e se empenhem para corresponder à confiança neles depositada.

6. Mais engajamento: Ao compartilhar resultados e o reconhecimento pelo sucesso, o líder constrói relações baseadas na confiança e no apoio mútuo. Isso fornece uma base sólida para que o engajamento, o empenho e a performance possam florescer.

7. Mais evolução: O crescimento requer uma constante melhoria contínua de comportamentos e atitudes, o questionamento de crenças e de mentalidades improdutivas e aquisição de competências e habilidades. Por estar sempre investindo em seu desenvolvimento e no dos outros, o líder cria um senso de prontidão para a mudança e ajudar a superar obstáculos que o impedem o crescimento.

8. Mais resultados: o líder acredita que todos têm potencial para superar seus resultados atuais e ajuda a construir as condições para que isso ocorra. É assim que ele conduz às pessoas a superação.

O líder é aquele que influencia. Para (MAXWELL John C., 2007).”A verdadeira liderança não pode ser concedida, indicada ou atribuída. Ela é fruto unicamente da influência, isso não pode ser dado. Precisa ser conquistado”.

O líder precisa ter caráter, pois a verdadeira liderança começa dentro de casa. Como é preciso ter seguidores, o relacionamento do líder deve ser construído em cima das pessoas certas e em volume suficiente. O conhecimento, por si só, não faz de ninguém um líder, mas sem conhecimento ninguém pode assumir a liderança.

Líderes buscam reconhecer e influenciar questões intangíveis como energia, moral, oportunidade e impulso.

Ter experiência não é garantia de credibilidade, mas ela encoraja as pessoas a dar a oportunidade de provar que é capaz.

Ter um sucesso anterior ajuda o líder a influenciar seus liderados, tendo um bom histórico. Saber que o líder é capaz, que ele pode levar a equipe à vitória.

Para liderar amanhã aprenda hoje, a liderança é desenvolvida diariamente. *Em* (MAXWELL John C., 2007) Benjamin Disraeli afirmou: “O segredo do sucesso da vida é o homem estar pronto para o seu momento quando ele chegar”. O que a pessoa faz de uma forma disciplinada e coerente a prepara para o sucesso, independentemente da sua meta.

Alguns atributos de um líder, pode-se dizer que ele deve ser focado no futuro, conforme a realidade, ver as mudanças como oportunidades, demonstrar caráter pessoal, viver pelos valores e liderar pelo exemplo. Manter uma autoimagem positiva, mostrando integridade em suas ações.

O líder deve ter uma alta capacidade participativa, em comum acordo com sua equipe. Diagnosticar problemas junto à equipe, identificando opções e desenvolvendo estratégias. Deve estabelecer metas e planos de ação para enfatizar a performance e o desenvolvimento.

Com relação ao comprometimento individual, ele deve ter controle das emoções, gerenciar atenções, compartilhar poder e autoridade, e mais, energizar os times de trabalho, desenvolvendo suas competências.

6. ESBOÇAR COMO O PROCESSO DE COACHING PODE CONTRIBUIR NA FORMAÇÃO DE UM LÍDER EMPRESARIAL

Há tempos atrás era comum demitir líderes com desempenhos insuficientes, contratavam outros com melhores status para substituí-los. De uns anos para cá, os grandes líderes começaram a voltar seus esforços a não mais demitir e sim criar oportunidades de desenvolvimento de novos líderes em sua lista de colaboradores que eram a maioria, denominados, “líderes medianos”. Hoje esta fatia de líderes com pouca expressividade representa cerca de 75% do elenco nas organizações, nem fracos e nem fortes, simplesmente medianos. Essa massa passou a ser valorizada e tornou-se prioridade entre as empresas, desenvolvendo esses membros medianos a terem o máximo desempenho e ajudando os membros excelentes a elevarem ainda mais sua atuação, talvez os custos a curto prazo sejam maiores, mais os ganhos a longo prazo são compensadores, onde todos ganham.

Existe uma grande diferença entre desenvolver e equipar o seu pessoal. Quando se ensina a fazer um determinado trabalho, é equipar, quando ensina a vender, é equipar, quando ensina como usar uma máquina, é equipar. Treinam-se as pessoas a fazer melhor o seu trabalho, isso tudo é equipar e faz parte de uma organização.

O desenvolvimento é diferente. Ao desenvolver pessoas se está ajudando a serem indivíduos melhores, a se desenvolverem como pessoas, tanto na vida pessoal quanto no trabalho, isso é elevar o indivíduo. Quando se ajuda alguém a cultivar disciplina ou uma atitude positiva, isso é desenvolvimento. Quando se ensina alguém a gerenciar melhor o seu tempo de modo mais eficiente, melhorar as habilidades pessoais, isso é desenvolvimento. Quando se ensina liderança, isso é desenvolvimento. A maioria dos líderes não percebe que não adianta só equipar, desenvolver o indivíduo trás mais benefícios e lucros para a organização. Como diz (MAXWELL John C., 2012) “Ao equipar pessoas, você lhes ensina como fazer um trabalho. Ao desenvolver pessoas, você está ajudando a melhorarem como indivíduos”. Desenvolver é mais difícil que equipar, mas vale pagar o preço.

Aqui está o que é preciso fazer para começar:

VEJA O DESENVOLVIMENTO COMO UM PROCESSO DE LONGO PRAZO.

Quando se equipa pessoas, é normalmente mais rápido e simples, desenvolver leva tempo. Por que? Porque exige uma transformação de comportamento e atitudes, e não se pode

apressar isso. É um processo contínuo e trabalhoso, deve-se traçar metas para cada funcionário, acompanhando a evolução deles, deve-se fornecer material para que eles promovam o crescimento pessoal. Como diz (MAXWELL John C., 2012), “você não pode dar o que não tem. Para desenvolver sua equipe, você deve continuar a crescer”.

DESCOBRIR OS SONHOS E DESEJOS DE CADA PESSOA

Quando equipa-se pessoas, está suprimindo as necessidades de uma tarefa ou de um trabalho. Por outro lado, no desenvolvimento, foca-se nas necessidades delas. O líder fornece condições para elas se tornarem pessoas melhores, e para que isso ocorra, é preciso que ele conheça os sonhos e desejos das pessoas. Ter sonhos, ter um propósito de vida, gera energia, gera disposição para trabalhar e produzir, saber quais são e ajudar o subordinado a alcançá-lo ele terá esta fonte de energia como aliada. É importantíssimo que o líder tenha um propósito de vida.

LIDERAR TODOS DE UM MODO DIFERENTE

Um dos maiores erros dos líderes é tratar todos da mesma forma, cada pessoa responde de um modo e por isso, deve-se ser coerente e elaborar estratégias específicas a cada um. Uma pessoa responderá bem quando for desafiada, outra irá querer ser estimulada. Uma precisará que um plano de ação lhe seja traçado, outra ficará mais entusiasmada se puder criar o plano de ação. Um exigirá acompanhamento mais afincado, outra pode querer pausas para tomar fôlego. Deve-se adequar o estilo de liderança para cada subordinado. Não esperem que eles se adaptem, é função do líder coach adaptar-se a eles, para isso o líder coach os deve conhecer muito bem.

USAR METAS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Se o líder coach criar mecanismos totalmente separados do trabalho real para desenvolver pessoas, isso irá ser desgastante. Ele deve utilizar metas organizacionais o máximo possível para o desenvolvimento individual. Procurar estabelecer um cenário em que ambos ganhem, bom para a organização e bom para o indivíduo. Essa é a receita de sucesso a longo prazo.

A maneira de criar esse tipo de sucesso é combinando três coisas:

Uma Meta: Encontrar uma necessidade ou função dentro da organização que traria valor á organização;

Um Ponto Forte: Encontrar um indivíduo em sua equipe com um ponto forte que precisa ser desenvolvido que ajudará a atingir essa meta organizacional;

Uma Oportunidade: Dar o tempo, dinheiro e recursos de que o indivíduo precisa para atingir a meta.

AJUDAR AOS LIDERADOS A SE CONHECEREM

Ajudar a descobrirem a realidade, que posição se encontra e aonde desejam chegar. Para descobrir todo seu potencial as pessoas precisam se conhecer, saber seus talentos, seus pontos fortes e fracos, seus valores, seu legado, sua missão pessoal, seus objetivos e como poderão atingi-los.

PREPARE-SE PARA TER UMA CONVERSA DIFÍCIL

Como sabe-se, não existe crescimento sem que se tenha que pagar um preço, não há desenvolvimento sem duras lições. O líder coach deve acompanhar de perto cada liderado, e sempre dar feedbacks efetivos, seja ele por motivos de trabalho, ou seja por comportamentos ou atitudes de cada um. Se a pessoa possui problemas de comportamento, que os impedem de crescer, é a função do líder coach trabalhar estas questões, questionando e dando informações positivas para que a pessoa possa superar eventuais problemas.

COMEMORAR AS VITÓRIAS CERTAS

Líderes que desenvolvem outros, sempre querem que seus liderados obtenham vitórias, deve-se lembrar de conduzir vitórias aonde se deseja que elas cresçam. O líderes coach devem experimentar ter como objetivos vitórias com base no lugar onde se deseja que as pessoas cresçam e como deseja que elas cresçam. Isto dará aos liderados incentivos e encorajamentos a mais para irem atrás do progresso. A boa vitória não é apenas aquela alcançada, mas também abordada de maneira correta.

PREPARAR PARA A LIDERANÇA

No processo de desenvolvimento humano, não estaria completo sem que o líder coach prepare seus subordinados a um desenvolvimento em liderança. É um processo longo e contínuo, é o legado do grande líder preparar e formar novos líderes, chama-se isso de crescimento explosivo.

Segundo (MAXWELL John C., 2012), “O melhor processo para isso é o treinamento lado a lado, seguindo as seguintes fases:

Eu faço: O processo começa comigo mostrando como fazer algo. Não posso dar o que não tenho.

Eu faço e você observa: Depois de ter dominado o processo, eu levo comigo e peço para você observar. Explico o que estou fazendo. Eu incentivo a fazer perguntas. Quero que você veja e entenda tudo que estou fazendo.

Você faz e eu observo: Você só pode aprender pela observação. Em algum momento, você tem de interromper e de fato tentar. Quando você chega a este estágio e começa a fazê-lo por sim mesmo, meu papel é incentivá-lo, corrigi-lo educadamente e redirecioná-lo quando necessário.

Você faz: Uma vez que você assimilou os fundamentos, eu recuo e lhe dou espaço para que você possa dominá-lo e começar a desenvolver seu próprio estilo e métodos.

Você faz e outra pessoa observa. A última coisa que preciso fazer no processo de desenvolvimento é ajuda-lo a encontrar alguém para desenvolver e incentivar a começar. Você nunca realmente sabe algo até que o ensine a outra pessoa. O processo se torna completo, no instante que você passe o que recebeu para outra pessoa”.

O processo de desenvolvimento de pessoas e liderança é de longo prazo, se perceberá mudanças nos relacionamentos, terá maiores vínculos de lealdade e formará parceiros que irão querer trabalhar ao lado do líder coach.

Segundo (SHINYASHIKI, Roberto, 1997) “sua vida muda quando você muda, ou seja, quando há uma transformação em sua maneira de encarar o mundo. As mudanças nunca ocorrem amanhã, mas sempre hoje, no presente. Não acontecem quando alguma coisa no mundo, ou nas pessoas que o cercam, se modifica, mas quando algo muda dentro de você. É o momento em que a consciência domina o vício”.

Para (MAXWELL John C., 2007). “A capacidade de liderar é, na verdade, uma coleção de habilidades, e quase todas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas. Mas isso não ocorre da noite para o dia”. Quando se introduz o coaching na formação de líderes, podemos acelerar este processo da transformação do profissional, através de técnicas específicas, construir uma carreira de sucesso torna-se o alvo do objetivo principal do processo.

Quando trabalha-se para construir uma organização, lembrar das seguintes questões:

- As pessoas determinam o potencial da organização.
- Os relacionamentos determinam o moral da organização.
- A estrutura determina o tamanho da organização.
- A visão determina o rumo da organização.
- A liderança determina o sucesso da organização.

Abaixo, será visto alguns números que comprovam a eficácia da aplicação de coaching na formação de um líder empresarial.

Segundo (SOUZA, Flavio) “Um estudo publicado no Public Personal Management Journal concluiu que, os executivos que participaram de um treinamento gerencial aumentaram em 24% sua produtividade.

E aqueles que tiveram Coaching após este treinamento aumentaram sua produtividade em 88%.

O coaching aumenta a sua produtividade, seja você um empresário executivo, profissional liberal, político, estudante, atleta ou de outras profissões.

A Revista Fortune 500 publicou recentemente um estudo buscando calcular o ROI (Retorno Sobre Investimento) de um programa de coaching de executivos. O resultado é que o programa produziu um ROI de 529%, ou seja, um retorno de cinco vezes a mais sobre o valor investido em coaching. O estudo incluiu 100 executivos que receberam o processo de coaching.”

No artigo de (GOMES, Aline) Segundo pesquisa da Fortune Magazine com 1000 empresas que utilizam coaching, observaram que o processo aumenta a produtividade (53%), relacionamentos (71%), trabalho em equipe (67%), redução de conflito (52%), redução de custos (23%) e turn over (12%).

Com relação ao Brasil, um estudo da Latin American Human Resource Partnership (LAHRP) pesquisou em 2010, 182 empresas de 16 países latino – americanos, sendo 39 do Brasil. Constatou que 84,6% já utilizam o coaching. Estes dados mostram a amplitude do coaching ao trabalhar com empresas, executivos, profissionais, estudantes e qualquer pessoa que busque o sucesso com foco e atitude.

A grande diferença do coaching de outras metodologias importantes como terapia, mentoring e consultoria é o foco no presente e as ações para que seu futuro se construa através do seu insight. O coach apoia com técnicas efetivas para o planejamento e conquista dos objetivos, porém realizadas por você mesmo.

De acordo o site <http://thiagotombini.com.br/>, apresenta alguns dados sobre o coaching no mundo segundo a revista americana Fortune:

- 93% das empresas globais com sede nos Estados Unidos utilizam o Coaching.
- 88% das empresas do Reino Unido utilizam ou já utilizaram os serviços de um Coach.
- Mais de 70% das empresas australianas já se beneficiaram com a metodologia do Coaching.
- Conforme estudo publicado no Public Personnel Management Journal, concluiu que os executivos que participaram de Treinamentos gerenciais aumentaram em 22,4% sua produtividade. E aqueles que tiveram Coaching, após esse mesmo Treinamento, aumentaram sua produtividade em 88%.
- Segundo o jornal Executive Channel, mais de 40% dos executivos dos EUA já passaram pelo processo de Coaching. O método é tão difundido no país que, em muitas empresas, o serviço de Coaching é oferecido como benefício do cargo.
- Somente nos Estados Unidos, mais de 40.000 executivos possuem Coaches, conforme dados da Revista Fortune.
- A demanda nos EUA é tão alta que um Coach cobra de 600 a 2.000 dólares por sessão (The Economic Times).
- Somente nos Estados Unidos, o Coaching movimenta 2,5 bilhões de dólares ao ano, e este número só tende a aumentar nos próximos anos, segundo pesquisas.

Estudos mostram que o retorno do investimento do Coaching é altíssimo para as pessoas e empresas que utilizam ele. Executivos que passaram pelo processo de Coaching classificaram o retorno quantitativo supera em muitas vezes o valor do investimento.

- 90% das pessoas melhoraram os relacionamentos interpessoais.
- 77% das pessoas melhoraram os relacionamentos de trabalho com os subordinados.
- 71% das pessoas melhoraram os relacionamentos com o chefe.
- 63% das pessoas melhoraram a qualidade de vida.
- 63% das pessoas melhoraram os relacionamentos com os pares.
- 61% das pessoas aumentaram o nível de satisfação com o trabalho.
- 44% das pessoas aumentaram o comprometimento com a empresa.

Segundo o site (www.razãohumana.com.br) Durante o 27º CBTD (Congresso Brasileiro de Treinamento & Desenvolvimento), realizado em 2012, o Instituto Brasileiro de Coaching – IBC – promoveu pesquisa entre 266 gestores e profissionais das áreas de Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa das maiores empresas do país. O estudo apontou que 100% desses profissionais consideram o coaching como uma metodologia efetiva para o desenvolvimento de lideranças.

Dados relevantes da Pesquisa IBC:

100% dos profissionais de Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa consideram o coaching como uma metodologia efetiva para o desenvolvimento de lideranças.

83% dos entrevistados acreditam que o que há de mais importante em um líder é o foco nas pessoas e o coaching é a ferramenta que existe de mais efetiva para desenvolver pessoas.

97% dos entrevistados consideram que existe escassez de líderes e, por isso, há uma grande necessidade das organizações em desenvolver seus líderes e preparar futuras lideranças.

74% dos entrevistados afirmam que os líderes de suas empresas não estão preparados para reter e desenvolver talentos.

Apenas 20% afirmam que o coaching é utilizado em suas empresas como Filosofia de Liderança, ou seja, as empresas que têm os seus líderes com habilidade de coaching possuem um diferencial extremamente competitivo.

Em milhares de empresas de todo o mundo atestam que o coaching vem sendo um método gerador de resultados, principalmente na formação de líderes empresariais. Na pesquisa realizada pela 8ª Pesquisa anual 2013 da Sherpa Coaching, empresa líder mundial em educação e pesquisa em coaching, evidencia alguns números referente ao crescimento do coaching.

Destaques da pesquisa – Pessoal de RH e de treinamento que vê o valor do coaching como “muito alto” subiu de 63% para 75% no espaço de 1 ano. – Destaque para o Brasil, no qual a percepção do valor do coaching aumentou 20% de um ano para outro. – Em 2012, 90% dos participantes afirmaram que a credibilidade do coaching era “alta” ou “muito alta”. Esse número de manteve estável. Porém, comparando-se os resultados dos últimos 4 anos, o número de pessoas que via a credibilidade do coaching como medíocre ou baixa caiu de 30% para apenas 10%. – A credibilidade do coaching é muito alta no Reino Unido, Austrália e Canadá, mas está subindo significativamente no Brasil, México e África do Sul.

Sem dúvidas, os números sobre o coaching mostram sua versatilidade na obtenção de resultados. Por ser uma metodologia ainda nova no mercado, muito há de se conquistar em melhorias na alta performance. Líderes buscam a cada dia, promover seu potencial buscando no coaching um alicerce para galgar novas conquistas, desenvolvendo novas competências, buscando novos desafios e acima de tudo se autodesenvolver como pessoa, dando o seu melhor tanto na vida pessoal quanto profissional.

7. CONCLUSÕES

Um dos objetivos deste trabalho foi esclarecer o que é coaching, contando sua história de como surgiu no mercado sendo utilizado como uma metodologia transformadora, desde seu surgimento até os dias atuais, esta metodologia que tem com começo, meio e fim, utiliza-se de ferramentas onde o coach ou mentor desenvolve junto à pessoa que recebe o coaching (coachee), buscar uma melhora de performance, ampliando suas competências com o intuito de atingir um determinado resultado.

O processo de coaching, busca instigar a capacidade do indivíduo, fazê-lo mover-se para o estado desejado, como sendo um processo estruturado, faz-se inicialmente um mapeamento do coachee, estudando seus valores, talentos, suas crenças, depois define-se seus objetivos e aonde quer chegar. O coaching também é um estilo de gerenciamento, o líder utiliza-se perguntas estruturadas e focadas na solução, desafiando suas crenças que estão impossibilitando o coachee em entrar em ação.

Os líderes que se utilizam do coaching como estilo de liderança em seu trabalho, ajudam a criar novos líderes, tendo mais aprendizado e desenvolvimento pessoal. Este processo pode ser de forma formal ou informal. Tanto um quanto o outro procura o crescimento do indivíduo como pessoa. O formal, é utilizado mais as ferramentas do coaching, já o informal, busca através de conversas com perguntas e feedback, orientar o indivíduo.

A tempos atrás quando uma pessoa não servia para o cargo, demitia-se, hoje em dia, esta pessoas para por um processo de reconstrução de sua função, sendo treinado a ser e gerar líderes. Desenvolver pessoas é fazer elas se tornarem melhores do que são, não adianta só ensinar, é preciso se desenvolver. Aqui entre o coaching como uma ferramenta de transformação. Capaz de transpor os limites do ser-humano, buscando gerar o máximo de potencial de cada líder, superando seus limites e atingindo altos resultados, que talvez sem o coaching não atingisse.

Para se tornar um grande líder, as pessoas têm que estar abertas as mudanças, principalmente a de comportamento, desafiar-se a sair da zona de conforto, é difícil, mas os que conseguem, chegam ao estado desejado. A primeira coisa que é preciso fazer é querer mudar, permitir-se mudar, a segunda é tomar a decisão de agir e por terceiro é praticar, treinar o novo comportamento até virar um hábito.

Tendo em vista o trabalho acima exposto, conclui-se que o processo de coaching para formação de líderes é de grande valia, resultados fantásticos são conseguidos com a atuação do processo em si. O coaching contribui com mais foco, determinação e em pouco espaço de tempo a formar líderes melhores do que são. Líderes mais autodesenvolvidos, formando novos líderes empenhados nos resultados das organizações.

Nenhum líder vai ter uma história linda para contar amanhã, se não tiver um preço para pagar, se não tiver uma transpiração, uma resiliência para superar, se não tiver coragem e a capacidade para vencer.

8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O Trabalho si mostra a importância do coaching na formação do líder empresarial, pesquisas demonstram seu real valor na potencialidade do seu aproveitamento, não se dá para afirmar que o coaching seja a principal ferramenta na formação de líderes, mas sem dúvida faz parte dela. A teoria difere-se da prática, se lida com pessoas, cada um tem seu processo de autodesenvolvimento, aquelas que possuem metas, foco, entram em ação de forma satisfatória, conseguem sim resultados.

Existe uma diferença em formar líderes utilizando o coaching ou não, pesquisas mostram que com o coaching, o nível de eficácia chega a ser 30% maior de quando não utiliza-se do coaching.

Existe uma pesquisa mundial que indica que o ser humano utiliza em média apenas 56% do seu potencial no trabalho, isso quer dizer que existe uma lacuna de 46% a serem trabalhados para se chegar a uma ótima performance de trabalho. O coaching busca isso, ativar esse percentual morto, transformá-lo em produtivo para se obter melhores resultados. As pessoas entram em sua zona de conforto, e para sair dela, é preciso desafios, pautados em metas. As pessoas agem por dor ou prazer, é apenas mostrando a dor, que a pessoa começa a se mexer para buscar o prazer.

Quantos líderes estão acomodados na sua zona de conforto? Por que temos falta de líderes competentes no mercado corporativo? Essas são perguntas que pessoas que utilizam o coaching como ferramenta de transformação querem responder.

Este trabalho está aqui para despertar o caminho do sucesso através do coaching, muitas pessoas poderão se beneficiar utilizando-se desta metodologia transformadora. Cada vez mais o coaching vem ganhando espaço nas organizações e num futuro breve como disse Jack Welch – “no futuro, todo líder será coach”. Esta é a proposta do trabalho, que todo líder seja coach, e seja um agente transformador e gerador de resultados.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DI STÉFANO, RHANDY. O líder-coach. Líderes criando líderes / Rhandy Di Stéfano; tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

MAXWELL, JOHN C. As 21 irrefutáveis leis da liderança: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você / John C. Maxwell; tradução Alexandre Martins – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007

MAXWELL, JOHN C. O Líder 360º, como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa / John C. Maxwell – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012

TRACY, BRIAN. Metas / Brian Tracy: tradução Clóvis Marques – 4ª ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2011

ROBBINS, ANTHONY. Desperte seu gigante interior / Anthony Robbins; tradução Haroldo Netto e Pinheiro de Lemos – 21ª ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2011

SHINYASHIKI, ROBERTO. O sucesso é ser feliz / Roberto Shinyashiki. São Paulo: Editora Gente, 1997

KRAUSZ, ROSA R. Coaching Executivo. A Conquista da Liderança. São Paulo: Nobel, 2007

REGO, ARMÊNIO. Coaching para executivos 2ª Ed. São Paulo: Escolar Editora, 2007

SIQUEIRA, Jairo. A arte das perguntas criativas e desafiadoras. (<http://criatividadeaplicada.com/2011/07/28/a-arte-das-perguntas-criativas-e-desafiadoras/>). Acesso em 28/10/2015.

FLÁVIO, Souza. Artigo do site você vencedor. (<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/coaching/o-que-dizem-pesquisas-sobre-coaching>). Acesso em 28/10/2015.

GOMES, Aline. Artigo do site (http://www.profissionalenegocios.com.br/artigos/artigo.asp?cod_materia=176). Acesso em 28/10/2015.

Revista Fortune, artigo do site (<http://thiagotombini.com.br/coaching/o-coaching-no-mundo/>) Acesso em 09/11/2015

(<http://www.razaohumana.com.br/pesquisa-sobre-coaching-e-lideranca/>) Acesso em 28/10/2015

10. APÊNDICES

11. ANEXO A - MODELOS DE COACHING FORMAL

MODELO 6-WS

O modelo 6WS engloba todos os tipos de situações de coaching. Refere-se tanto ao coaching formal quanto ao coaching informal.

Dentro destes seis grandes parâmetros (6WS), os coaches podem utilizar uma série de modelos e técnicas. Este modelo simples pode ser utilizado em uma sessão única para resolução de um problema ou para o desenvolvimento de um programa completo de coaching.

- 1) **SITUAÇÃO ATUAL:** onde a pessoa está no momento? (**WHERE**)
(exemplo: posição, desafios e conquistas pessoais e profissionais)

- 2) **SITUAÇÃO DESEJADA:** onde a pessoa quer chegar? (**WHERE**)
(exemplo: objetivos pessoais e profissionais, ambições, planos)

- 3) **OBSTÁCULOS:** quais são os obstáculos? (**WHAT**)
(exemplo: fatores pessoais e profissionais, crenças, medos que podem estar em seu caminho)

- 4) **FORÇAS:** quais são os pontos fortes da pessoa? (**WHAT**)
(exemplo: pontos fortes pessoais e profissionais que podem ser alavancados para o crescimento e o desenvolvimento)

- 5) **ESTRATÉGIAS:** quais são as melhores estratégias para alcançar o objetivo? (**WHAT**)
(exemplo: mudança de comportamento, mudança de crenças. Desenvolvimento das habilidades e competências)

- 6) **INDICADORES:** quais são os indicadores (mensuráveis) do sucesso? (**WHAT**)

(exemplo: mudanças específicas no comportamento, objetivos específicos encontrados dentro de um determinado espaço de tempo.)

Fonte: (Apostila Leadership Coaching, Team Coaching, 2010 da SBC -Sociedade Brasileira de Coach)

MODELO: 3- ESTÁGIOS DE EGAN

Este é um modelo simplificado do framework universal para resolução de problemas e desenvolvimento de oportunidades de Gerard Egan (Skilled Helper Model). Este modelo pode ser utilizado tanto pelo coach quanto pelo líder coach.

ESTÁGIO 01: ESTABELEECER CENÁRIO ATUAL

Algumas perguntas do estágio 01:

- Conte-me sobre ...
- O que você sente/sentiu sobre aquilo?
- O que você estava pensando?
- Como os outros enxergam a situação?
- Existem outros meios de você olhar para isto?
- O que é mais importante sobre isto que você me contou?
- No que seria melhor trabalhar agora?

ESTÁGIO 02: QUAL É O CENÁRIO PREFERIDO?

Algumas perguntas do estágio 02:

- O que seria ideal para você?
- O que estaria acontecendo?
- O que você estaria fazendo? Pensando? Sentindo?
- Quais são exatamente os seus objetivos?
- Como você saberá que chegou lá?
- Quais são os benefícios de atingir seus objetivos?
- Quais são os custos/desvantagens de alcançar seus objetivos?

ESTÁGIO 03: ESTRATÉGIAS DE AÇÃO – COMO CHEGAR LÁ

Algumas perguntas do estágio 03:

- Quantas formas diferentes existem para você fazer isto?
- O que poderia ajudá-lo?
- O que funcionou antes?
- Qual é o primeiro passo a ser tomado?
- Quando você fará isto?
- Qual é o próximo passo? Etc.

Fonte: (Apostila Leadership Coaching, Team Coaching, 2010 da SBC -Sociedade Brasileira de Coach)

MODELO: FOCADO EM SOLUÇÕES

Estas perguntas podem ser feitas em qualquer estágio apropriado, durante qualquer conversa de coaching, e podem ser usadas dentro do modelo Egan 03-estágios ou, ainda, dentro qualquer modelo de coaching validado.

- 1) Se a sua situação mudasse, como ela seria?
- 2) O que você estaria fazendo de forma diferente?
- 3) O que você não estaria fazendo?
- 4) O que os outros notariam?
- 5) O que você teria mudado primeiro?
- 6) Numa escala de 0 a 10, onde você se encontra comparado com o seu ideal?
- 7) O que você precisa fazer para chegar onde você quer estar?
- 8) Qual é a segunda coisa que você precisa fazer?
- 9) Quais das forças que você possui podem alavancá-lo a chegar onde deseja?

Fonte: (Apostila Leadership Coaching, Team Coaching, 2010 da SBC -Sociedade Brasileira de Coach)

EXEMPLO: MODELO 3 ESTÁGIOS DE EGAN E MODELO FOCADO EM SOLUÇÕES

Coachee: "meu equilíbrio vida/trabalho está completamente fora de sintonia. Pareço estar utilizando todo meu tempo no trabalho e não tenho muita diversão."

Coach: "se você pudesse ter um equilíbrio ideal de vida/trabalho, como isso seria?"

Coachee: "bem, ainda estaria passando muito tempo no trabalho, mas teria mais tempo para passar com minha família e amigos. Haveria também mais tempo dedicado à leitura."

Coach: "então, você estaria trabalhando menos, lendo mais e sendo mais sociável. Certo?"

Coachee: "sim."

Coach: "se isso acontecesse, o que você não estaria fazendo?"

Coachee: "primeiro, não estaria trabalhando 12 horas diárias na frente do computador e não estaria me sentindo sempre cansado e sob pressão."

Coach: "o que os outros notariam em você?"

Coachee: "que eu tenho mais tempo para encontrá-los, que não ando tão estressado."

Coach: "o que você teria mudado primeiro?"

Coachee: "não estaria trabalhando tantas horas como eu trabalho."

Coach: "o que você precisa fazer para tornar isto realidade?"

Coachee: "não tenho certeza. Talvez terceirizar algum trabalho ou estruturar melhor o tempo."

Coach: "bem, podemos ver como você pode alcançar isso. Mas gostaria de perguntar, numa escala de 01 (não satisfeito) a 10 (extremamente satisfeito), onde você está agora em relação ao equilíbrio trabalho/vida? Qual é a sua pontuação?"

Coachee: "cerca de 05."

Coach: "onde você gostaria de estar?"

Coachee: "em cerca de 08."

Coach: "então, qual é a primeira coisa que você precisa mudar para chegar aos 08?"

Coachee: "tenho que 'liberar' algum tempo, eu acho."

Coach: "ok. Você mencionou que poderia terceirizar algum trabalho ou ser mais estruturado em relação ao seu tempo. Quais dessas duas ações você gostaria de priorizar?"

Coachee: "acredito que estruturar melhor meus dias de trabalho e ser mais produtivo. Sinto que estou gastando muito tempo durante o dia e então fico acordada até tarde da noite para compensar e cumprir os meus prazos."

Coach: "bem, você acredita que entre agora e a próxima sessão poderia desenvolver um cenário de como, idealmente, você passará a gastar seus dias? Depois disso poderemos conversar sobre como você pode conseguir ter os seus dias ideais? Isso ajudaria?"

Coachee: "sim, posso manter um 'log' (registro) de como eu gastaria meus dias e como gostaria de aproveitá-los."

Coach: "bom. Seria útil se você viesse com pelo menos três sugestões sobre como conseguir ter os seus dias ideais?"

Coachee: "sim. Farei isso."

Fonte: (Apostila Leadership Coaching, Team Coaching, 2010 da SBC -Sociedade Brasileira de Coach)

12. ANEXO B - MODELO DE COACHING INFORMAL

Baseado EM r. Schwartz: “The Skilled Facilitator”.

Tem como objetivo fornecer uma estrutura ou modelo para o líder coach realizar o coaching informal.

1. OBSERVAR O COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO

(você ouve Maria, uma nova supervisora, respondendo à equipe em um tom áspero).

2. TIRAR CONCLUSÕES SOBRE O COMPORTAMENTO

(você conclui que Maria está brava com a equipe ou ela sempre fala com eles neste tom).

3. DECIDIR SE INTERVÉM OU NÃO

(você decide falar com Maria sobre seu comportamento).

4. DESCREVER O COMPORTAMENTO

(você aborda Maria, descreve o que você ouviu e pergunta a ela se concorda com sua observação).

5. COMPARTILHAR SUAS CONCLUSÕES

(você expõem a Maria sua visão do motivo pela qual ela se comportou daquela forma e pergunte se ela concorda).

6. APOIAR O INDIVÍDUO EM SUA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

(pergunte a Maria se ela pode sugerir outra forma de falar com a equipe e se concorda em planejar a tentativa de adotar um novo comportamento).

Fonte: (Apostila Leadership Coaching, Team Coaching, 2010 da SBC -Sociedade Brasileira de Coach)