

O *COACHING* EXECUTIVO NA COLÔMBIA E NO BRASIL: UM ESTUDO  
COMPARATIVO

Ana María Dájer Bitar

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em  
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional– sob orientação do  
Prof. Ms. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, Maio de 2017

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, aos meus queridos pais Jaime Dájér Chadid e Faride Bitar Arrieta, à minha irmã Viviana Dájér Bitar e meu cunhado Joan Civat, por seu amor, apoio incondicional, motivação e principalmente pela força constante que iluminou de maneira especial o meu caminho. A coragem ultrapassou os desafios e fez realidade meus sonhos.

Aos meus amados sobrinhos, Jaume Civat Dájér e Diego Civat Dájér, meus melhores e maiores presentes, que enchem nossas vidas de felicidade.

## **Agradecimentos**

Meus agradecimentos para quem ilumina sempre meu caminho, a Deus, quem em todos os momentos está presente e me ajuda a afrontar os maiores desafios. É quem guia o destino da minha vida. Muito obrigada pela oportunidade de viver essa maravilhosa experiência.

Agradeço à minha adorada família, quem sempre me incentivou na procura pelo conhecimento e meu aperfeiçoamento pessoal e profissional. Todas as minhas metas atingidas são graças ao apoio de vocês. Obrigada pela motivação para alcançar constantemente todos meus sonhos.

Ao meu orientador Luciano Lorenzatto, pela paciência e pela dedicação para me ajudar no desenvolvimento da monografia.

À Carla Salvador, e a todos os professores que pertencem ao programa de pós-graduação em Psicologia Organizacional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), obrigada pelos ensinamentos e o aprendizado transmitido durante os dois anos.

Aos meus amigos da Colômbia, que apesar da distância estiveram comigo incondicionalmente e me apoiaram nestes dois anos.

Aos meus amigos do Brasil que me ajudaram no processo de adaptação, e com o aprimoramento do meu português.

Para todos os *Coaches* profissionais da Colômbia e do Brasil, que participaram no desenvolvimento desta pesquisa, pela disposição, abertura, e compartilhamento das suas experiências como parte enriquecedora do meu trabalho.

**“O segredo do sucesso é a constância do propósito”.**

**Benjamin Disraeli**

## Sumário

	<b>Pág.</b>
<b>Resumo</b> .....	1
<b>Capítulo I - Introdução</b> .....	2
1.1 Antecedentes do <i>Coaching</i> .....	4
1.2 Origem da palavra e do <i>Coaching</i> .....	6
1.3 Definição de <i>Coaching</i> .....	9
1.4 Tipos de <i>Coaching</i> .....	12
1.4.1 Life <i>Coaching</i> ou <i>Coaching</i> de Vida.....	12
1.4.2 <i>Coaching</i> de Carreira .....	13
1.4.3 <i>Coaching</i> com PNL.....	13
1.4.4 <i>Coaching</i> Organizacional.....	14
1.4.5 Líder <i>Coach</i> .....	14
1.4.6 <i>Coaching</i> Executivo .....	14
1.4.6.1 <i>Coaching</i> Executivo personalizado:.....	17
1.4.6.2 <i>Coaching</i> Executivo da equipe ou grupal: .....	17
1.5 Conceito de Competências .....	17
<b>Capítulo II - Método</b> .....	21
2.1 Metodologia e Planejamento de Pesquisa .....	21
2.2 Participantes .....	21
2.3 Procedimentos .....	22
<b>Capítulo III - Resultados e Discussão</b> .....	22
3.1 O processo de <i>Coaching</i> Executivo na Colômbia e no Brasil.....	24
3.2 Semelhanças e diferenças do processo de <i>Coaching</i> Executivo na Colômbia e no Brasil .....	26
3.3 Principais motivos pelos quais busca-se o processo de <i>Coaching</i> Executivo.....	28
3.4 Ferramentas e técnicas utilizadas pelo processo de <i>Coaching</i> Executivo.....	30
3.5 Competências mais demandadas na Colômbia e no Brasil .....	32

3.6 Os resultados obtidos pelos <i>Coachees</i> na Colômbia e no Brasil.....	33
3.7 Principais desafios encontrados pelos <i>Coachees</i> na Colômbia e no Brasil.....	34
<b>Capítulo IV - Considerações Finais</b> .....	<b>36</b>
<b>Referências</b> .....	<b>39</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>445</b>
Anexo A .....	45
Anexo B.....	47
Anexo C.....	48
Anexo D .....	50

## Resumo

No cenário atual existe uma constante mutação no mundo organizacional, a qual leva à criação de uma consciência sobre a pressão exercida pela concorrência e, em decorrência disso, precisa-se implementar novas estratégias com intuito de atingir a excelência nos seus resultados. Nas últimas duas décadas, o *Coaching* Executivo tem adquirido grande valor e um crescimento significativo devido ao acompanhamento do seu exercício prático. Contudo, ainda existe uma ausência de suporte empírico que leve em conta os seus fundamentos teóricos. Por esse motivo, a presente investigação procura destacar a relevância do *Coaching* Executivo como uma ferramenta essencial, que permite a maximização do potencial e o desenvolvimento do desempenho profissional e pessoal dos executivos nas organizações. Utilizando-se uma pesquisa de metodologia exploratória e qualitativa, pretende-se conhecer como ocorre o processo de aplicação e atuação para a abordagem do *Coaching* Executivo dentro contexto organizacional, em dois países da América Latina, a Colômbia e o Brasil. Do mesmo modo, foram analisadas as semelhanças e as diferenças nos dois países, as principais ferramentas utilizadas na realização do processo, os resultados obtidos pelos *Coaches* e, os principais desafios após passarem pelo processo. Os resultados da pesquisa demonstram que a prática para o exercício do *Coaching* Executivo impacta positivamente no desenvolvimento das competências e conseqüentemente geram uma transformação na *performance* profissional e pessoal dos executivos tanto na Colômbia, quanto no Brasil.

Palavras-chave: *Coaching* Executivo, desempenho profissional e pessoal, desenvolvimento de competências.

## Capítulo I - Introdução

Atualmente existe uma alta competitividade e concorrência no mundo organizacional, os quais a cada dia motivam a necessidade de reter pessoas com uma alta *performance*, que possam gerar contribuições com excelência e alta qualidade nos seus resultados (Kunzler & Schneider, 2012). Por esse motivo, muitas empresas estão investindo em programas que possibilitam o desenvolvimento do ativo intelectual humano e das competências dos seus líderes, procurando como uma ótima alternativa o processo de acompanhamento oferecido pelo *Coaching*. Esta ferramenta tem se transformado num componente essencial que contribui na melhora do desempenho, otimizando e integrando o capital humano e permitindo aos *Coaches* atingir os objetivos pessoais e organizacionais, a través do qual se consegue melhorar as relações dos seus funcionários e se prepararem para a competitividade do mercado laboral (Useche, 2004).

O *Coaching* surgiu como uma das principais abordagens para o desenvolvimento profissional dos líderes de alto nível e dos executivos (Gray, 2006). No século XXI, tornou-se uma das principais ferramentas utilizadas no aprimoramento do desempenho das lideranças, a qual está acrescentando seu uso no mercado organizacional.

A necessidade de contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional constante no âmbito organizacional leva a uma avaliação dos modelos de gestão de pessoas, que está sempre procurando processos de apoio que abrangem a análise reflexiva sobre os comportamentos, as relações interpessoais e a *performance* dos seus gestores (Ferreira, 2008). Contudo, além da formação tradicional que tem sido desenvolvida nas empresas, percebe-se que as constantes mudanças no mundo do trabalho exigem adotar novas práticas que lhes auxiliem nos processos de formação, treinamento e desenvolvimento das habilidades e das competências dos executivos.

É fundamental ter em conta que o investimento no potencial humano é primordial, já que dependendo das competências e do nível de desempenho que possui o capital intelectual pode se determinar o futuro sucesso de uma organização (Kunzler & Schneider, 2012). Essas boas técnicas exercem um papel fundamental na potencialização dos talentos, para com isso ultrapassar os desafios, achando os caminhos e as respostas mais assertivas no âmbito pessoal e profissional.

Segundo a pesquisa de *Executive Coaching in Latin America*, realizada no ano 2011, pela *Latin American Human Resource Partnership* (LAHRP), nas últimas duas décadas o

*Coaching* Executivo tem evoluído significativamente e apresentado as seguintes características: a utilização do *Coaching* pelos profissionais na área de Recursos Humanos como estratégia de treinamento nos programas de desenvolvimento dos seus talentos; executivos de negócios procuram o processos do *Coaching* com o objetivo de dirigir as suas necessidades específicas; o aumento das empresas que oferecem serviços de consultoria nesta temática; além disso, tem-se originado uma diversidade de associações para o desenvolvimento e certificação dos *Coaches* (Franichevich, Hermans, Rama, Fix, Sosa & Martinho, 2011).

Na América Latina, as organizações evidenciam a tendência de utilizar o *Coaching* Executivo nas intervenções, com o intuito de resolver problemas específicos que limitam o desempenho, ou aperfeiçoar o potencial executivo compreendido como um processo “um-a-um”, o qual encontra-se focado no desenvolvimento individual dos executivos. No entanto, o processo encontra-se ainda na fase de aprimoramento (Franichevich, Hermans, Rama, Fix, Sosa & Martinho, 2011).

Nos últimos anos, o *Coaching* Executivo tem tido uma forte relevância e penetração no mercado laboral. Segundo salienta Mateus (2005), no artigo “*Coaching* em Colômbia” do *Magazine Coaching International*, não existem informações exatas com os inícios do *Coaching* na Colômbia, não obstante estima-se entre os anos 1997 e 2000. Esta atividade tem tido um alto crescimento num curto período de tempo, no qual tem formado pelo menos 400 ou 500 *Coaches*, espalhados no país, que trabalham em diversas modalidades.

Conforme a *Revista Cambio* (2009), o *Coaching* entrou na Colômbia há doze anos contando com pelo menos cem pessoas. No ano 2009 já contava com mais de 500 treinadores especialistas nos diversos tipos de *Coaching*: o “*Life Coaching*” ou “*Coaching* de vida”; o “*Coaching* Executivo”; o “*Coaching* de produtividade”. Tinha-se estimado que 40 por cento do setor empresarial nacional utiliza estes tipos de técnicas de desenvolvimento com suas equipes de trabalho. Em decorrência disso, a Colômbia, junto com o México e a Argentina, é um dos três maiores produtores e exportadores desta atividade dentro da América Latina.

Não obstante, no Brasil existe uma escassa literatura e os estudos empíricos na área de ação têm muitas lacunas, as quais ainda não conseguem evidenciar o real impacto do *Coaching* Executivo no desenvolvimento das organizações (Mônego, 2013). Muitas empresas utilizam a metodologia do *Coaching* Executivo e atualmente existe uma quantidade significativa de praticantes inseridos no mundo organizacional. No entanto, segundo a pesquisa pela *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, salienta-se a ideia



dos autores Glufke & Nakata (2010), na qual evidencia-se a deficiência de modelos teóricos e de investigação aprofundada na temática do *Coaching* no âmbito organizacional. Mostra-se a necessidade de embasar o *Coaching* em fundamentos empíricos com maior consistência e, além disso fazer a incorporação dos conhecimentos prévios nas diferentes abordagens das ciências comportamentais e sociais.

De acordo com a iniciativa da *Latin American Human Resource Partnership* (LAHRP), no ano 2011, mostram-se os resultados da pesquisa de *Executive Coaching* in Latin América. Na pesquisa desenvolvida foram analisadas 182 empresas, das quais 39 são do Brasil, 48 do México, 23 do Chile, 60 da Argentina, e 12 de outros países. Segundo os resultados, as expectativas com relação ao *Coaching* Executivo não evidenciaram altos níveis de variabilidade entre os quatro países. Entretanto, foi possível evidenciar uma diferença significativa enquanto nas empresas no Brasil, já que utilizam as técnicas do *Coaching* para reter seus empregados chaves. Do mesmo modo, demonstra-se que nas empresas brasileiras o *Coaching* Executivo tem um forte efeito positivo no engajamento do pessoal e no desenvolvimento dos seus empregados em comparação com os outros três países (Francichevich, Hermans, Rama, Fix, Sosa & Martinho, 2011).

Assim, segundo Lopes (2012), a infraestrutura e a tecnologia não caracterizam propriamente o estilo das organizações; o que realmente faz a diferença em essência é seu capital humano potencializado. Pode-se dizer que atualmente o papel do *Coaching* é visto como uma atividade prática e experimental focada no aprimoramento e no desenvolvimento das competências dos recursos humanos nas organizações.

### 1.1 Antecedentes do *Coaching*

O conhecimento da história e da filosofia do *Coaching* é tão importante quanto a sua prática profissional. Muitas pesquisas têm indagado sobre o que é o *Coaching* e como fazer a sua aplicação. De acordo com Ravier (2005), existem conhecimentos pouco aprofundados sobre sua origem e a sua criação, assim como não há evidências de ter sido descoberto por algum cientista ou uma equipe em particular. Apesar de seu processo evolutivo e espontâneo, ainda encontra-se num estágio de constante desenvolvimento.

Para fazer uma análise da história da palavra *Coaching* é fundamental resgatar seus fundamentos e as bases do pensamento aos tempos dos grandes pensadores, filósofos e formadores da história. Os fundamentos do *Coaching* estão intimamente ligados à filosofia

prática e têm suas raízes nas teorias criadas por Sócrates, Platão e Aristóteles (Ravier, 2005). É essencial reconhecer o valor da filosofia prática como um dos fundamentos básicos do *Coaching*, já que existe uma semente que gerou a provocação, de alguma maneira, para que atualmente exista a palavra *Coaching*. É neste ponto onde se acham os primeiros patamares da construção metodológica do *Coaching*. Os métodos filosóficos que Sócrates desenvolveu e hoje são utilizados pelo *Coaching*, determinam a origem fundamental desta profissão do século XXI.

A ideia básica da filosofia socrática, que tem uma grande correspondência com o *Coaching*, é que “Não existe o ensino, não obstante, o que realmente existe é uma aprendizagem”, no qual o conhecimento não está nos *Coaches*, mas sim nos *Coachees* (clientes). Por meio do diálogo é criada a técnica do *Método Socrático* com o objetivo de adquirir novos conhecimentos e, assim, alcançar a verdade das coisas, questionando os conceitos já formados, transferidos e adquiridos. Por esse motivo, o “*Método Socrático*”, ou a “*Arte da Maiêutica*”, constitui a base metodológica do *Coaching* (Ravier, 2005). Apesar de que Sócrates não dava solução às respostas dos seus discípulos, contudo lhes ajudava na procura destas (Ravier, 2015).

A base fundamental do *Coaching* parte do pressuposto de que todas as pessoas têm o conhecimento no interior, mas a questão está no descobrir aquele conhecimento através do “autoconhecimento”, podendo ser desenvolvido pela ajuda do *Coach*, assim como Sócrates fazia com seus discípulos. Pela primeira vez, é possível estabelecer a relação entre o *Coach* e o *Coachee*, já que Sócrates por meio do diálogo conseguia fazer uma análise do estado atual e a projeção para um estado desejado, motivando aos seus *Coachees* no aprimoramento do auto aprendizado e do seu próprio autoconhecimento para conseguir as habilidades imprescindíveis e alcançar seu desenvolvimento pessoal e profissional (Ramos & Sevilla, 2011).

A provocação e os desafios surgem da confrontação da pessoa com as suas próprias ideias. Neste sentido, o *Coach* é o “espelho” do seu *Coachee*, fazendo uma confrontação com o indivíduo que passa pelo processo, e gerando uma tomada de consciência que motiva às mudanças (Ravier, 2005). Com base nos fundamentos Socráticos, Platão iniciou as sessões de *Coaching* primitivas, onde era estabelecida a estrutura do diálogo e a relevância de fazer as perguntas que estimulam às conversações como uma ótima metodologia para adquirir conhecimento. A escuta ativa e a realização das perguntas como ferramentas essenciais que incentivam o diálogo e o autoaprendizado. Em decorrência disso, gerou-se a

consolidação e a integração das ideias de Sócrates e Platão surgindo, assim, a metodologia baseada nos fundamentos de Aristóteles. Conforme seus fundamentos, os indivíduos agem por meio das ações para se mobilizar desde o estado atual até alcançar o estado desejado. Mediante a atuação, o indivíduo consegue a autorrealização dos hábitos pessoais e o cumprimento das metas propostas (Ramos & Sevilla, 2011).

Partindo da revisão bibliográfica realizada, o construto do *Coaching* é avaliado por distintas fontes científicas, as quais fundamentam e contextualizam a origem da palavra em diferentes períodos e espaços de tempo. A seguir, serão abordadas as diferentes concepções do *Coaching* e seus principais fundamentos, até finalizar com o conceito do *Coaching* como uma profissão.

## 1.2 Origem da palavra e do *Coaching*

A palavra *Coaching* teve sua origem na Hungria, nos séculos XV e XVI, sendo empregada pela primeira vez na cidade de *Kócs*, para designar a “carruagem” ou a “*coche*” de quatro rodas, chamada *koczi* (Milaré & Yoshida, 2009). De acordo com Ravier (2005), a cidade de *Kócs* foi transformada na parada obrigatória para todas as viagens entre as duas capitais (Viena e Pest), e começou-se fazer o uso comum da carruagem caracterizado pela comodidade frente às carruagens tradicionais. Neste ponto se deu o início do “*kocsi szekér*”, ou seja, a “a carruagem de *Kocs*”, símbolo da excelência. Desta maneira, a terminologia *kocsi* foi traduzida para diversas línguas: ao alemão como *kutsche*; ao italiano como *cocchio*; ao espanhol como *coche*; e ao servo-croata para designar a ação de fazer uma viagem de carro, se utiliza a expressão *kocsikázik*. Seus condutores eram chamados de *Coacher*.

Nesse sentido, o *Coach*, derivado de “*coche*”, é um veículo que leva ou transporta uma pessoa ou um grupo de pessoas de um lugar para outro até o destino desejado (Lozano, 2008). Isso significa, de onde estão hoje até onde querem chegar no futuro.

Contudo, existe outra versão da terminologia do *Coaching*, a qual tem origem na língua inglesa. Segundo Marques (2016), a palavra *Coach* é empregada para designar uma carruagem de quatro rodas, as quais eram conduzidas por um cocheiro – *coacher* - para deslocar os universitários ingleses. Em consequência disso, nos Estados Unidos, deu-se surgimento da gíria para o tutor particular, o qual prepara seus alunos para determinado exame.

Por outra parte, adicionando-lhe o gerúndio “ing” ao termo *Coach*, é obtida a palavra *Coaching*, que significa “preparação ou treinamento”. Nesta metodologia a pessoa é designada para acompanhar e dirigir aos indivíduos ou às equipes esportivas nos processos de adaptação de estratégias, apresentando-lhes técnicas ou políticas que permitem aprimorar seu desenvolvimento num determinado ambiente. Na área esportiva esta palavra tem sido empregada nos Estados Unidos, com o objetivo de ensinar e melhorar as capacidades e as técnicas (Useche, 2004).

No contexto educativo, nas universidades da Inglaterra, durante o período de 1840, os estudantes adquiriam seus próprios conhecimentos e conseguiam atingir o estado desejado com o apoio do seu professor particular, denominado *Coach* (Ramos & Sevilla, 2011). Mais tarde, segundo revisão do artigo da *American Management Association*, no período de 1940 até 1979, as primeiras pessoas que exerceram o *Coaching* eram formados nas áreas da Psicologia e profissionais focados no desenvolvimento organizacional.

Durante as últimas três décadas a identidade do *Coaching* foi se consolidando, através do surgimento e o desenvolvimento simultâneo de três linhas ou escolas que abrangeram o maior reconhecimento em nível internacional. A primeira delas, denominada de “*Coaching* Norte-americano”, baseia-se numa metodologia pragmática, a qual teve como principal precursor o americano Thomas Leonard. A segunda linha, reconhecida como o “*Coaching* Sul-americano”, é fundamentada pelas bases meramente filosóficas como “*Coaching* Ontológico”. Teve suas origens no Chile, com seus maiores expoentes Rafael Echeverría e Julio Olalla. Na última linha encontra-se o “*Coaching* Europeu”. Ainda que criada pelo norte-americano Timothy Gallwey, com a teoria do “O Jogo Interior do Tênis”, o principal expoente é o inglês Sir John Whitmore. Sua maior influência tem fundamentos humanísticos da Fenomenologia e da Psicologia Humanista (Ravier, 2005). Segundo manifesta Whitmore (2006), o fundamento do processo de *Coaching* é a liberação do potencial do cliente, aumentando seu desempenho e ajudando a aprender em vez de ensinar.

No ano de 1974, o professor de tênis profissional Timothy Gallwey tornou-se um dos mais reconhecidos precursores do *Coaching* em Seaside (Estados Unidos – Califórnia), com a publicação do seu livro “O Jogo Interior do Tênis” (Ricci, 2012).

De acordo com a pesquisa desenvolvida pela *Revista Capital Científico-Eletrônica* (RCCe), os autores De Melo, Bastos & de Almeida (2015), salientam que para Timothy Gallwey a essência do trabalho exercido pelo *Coach* neste processo encontra-se na liberação

do potencial da pessoa, com o intuito de elevar ao máximo a própria *performance* e ao mesmo tempo ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la.

Posteriormente, nos anos 1980, quando a Psicologia Humanista perde a sua valorização, começa surgir o *Coaching* como é reconhecido atualmente. O *Coaching* começou a estruturar-se com as bases da Psicologia Humanista, fundamentando-se nos conceitos essenciais de consciência, liberdade, vontade, auto realização e a liberação do potencial (Ravier, 2015). Nos Estados Unidos o exercício do *Coaching* começou ser reconhecido como prática profissional desenvolvida dentro do mundo laboral (Engelman & Perrone, 2009).

Durante o período de 1980 a 1994, o *Coaching* teve um crescimento acelerado e com maior disseminação, o que trouxe como consequência a criação de novas áreas de serviço, tais como o *Life Coaching*, *Coaching* de Carreira, dentre outras (*American Management Association*, 2008). Os *Coaches* sempre existiram, contudo, não tinham sido oficialmente reconhecidos como corpo independente de profissionais, até o ano de 1980. Neste ano, o *Coaching* Executivo teve surgimento com Thomas J., planejador financeiro de Seattle, que foi o primeiro em oferecer consultas de planejamento de vida aos seus clientes. Anos depois, em 1992, começou o programa de treinamento para profissionais, o qual reconheceu formalmente aos “*Coaches*”, como profissionais autônomos (Natale & Diamante 2005).

Durante o século XX, desenvolveu-se o exercício do *Coaching* dentro do mundo esportivo, onde as técnicas dos jogos eram fornecidas pelos treinadores ou *Coaches* qualificados. Eles tinham a capacidade de ajudar e monitorar os resultados dos atletas, ajudando-lhes no aprimoramento do seu desempenho por meio do *feedback*.

Na primeira década do século XXI, a profissão do *Coach* especializado é aquela que motiva ao seu *Coachee* para alcançar o autoconhecimento, através do aprendizado e não para ensinar ou treinar. Na perspectiva de Araújo (1999), citado por De Melo, Bastos & de Almeida (2015), neste século, *Coach* é o profissional especializado, que ajuda ao *Coachee* a ensiná-lo ou treiná-lo, estimulando lhe para que seu potencial aflore e que descubra novas trilhas de forma natural e espontânea.

Finalmente, o exercício do *Coaching* ocupou uma posição muito importante no mundo organizacional durante o século XXI, já que constitui uma nova tecnologia de gestão estruturada e inovadora para o desenvolvimento das estratégias e das competências organizacionais (Andrade, 2013).

### 1.3 Definição de *Coaching*

A pesar do *Coaching* ser uma prática que se encontra em desenvolvimento, ainda existe uma discordância entre os pesquisadores no esclarecimento da definição conceitual para essa expressão. Em termos de pesquisa, afirma-se que o enriquecimento da prática do *Coaching* é recente e ainda encontra-se num processo constante evolutivo (Melo, Matos, Machado & de Melo, 2016). Contempla-se a ideia de que existem abordagens e interpretações divergentes que geram discussão por parte dos pesquisadores, profissionais e consumidores (Blanco, 2006).

França (2015) enfatiza o *Coaching* como uma nova profissão que sintetizou o que há de melhor na gestão de negócios e estratégica, filosofia, psicologia positiva e terapia cognitiva, para beneficiar a todos que desejam um processo pragmático, estruturado com foco no alcance de metas e objetivos, sejam pessoais ou profissionais e, com o objetivo de desenvolver habilidades, capacidades e competências.

De acordo com o autor citado, os termos essenciais para articular o processo de *Coaching* são mencionados a seguir:

- *Coaching*: Metodologia ou processo de desenvolvimento que é dirigido pelo profissional *Coach*.
- *Coach*: O profissional.
- *Coaches*: Plural de profissional *Coach*.
- *Coachee*: Cliente ou pessoa que passa pelo processo de *Coaching*.
- *Coachees*: Plural de *Coachee*.

Ressalta-se a importância do *Coaching* a partir da definição de diversos construtos, os quais envolvem: um colaborador, a igualdade mais do que uma relação autoritária entre o *Coach* e o *Coachee*; afastar os problemas focando-se na construção de soluções; admitir que os clientes tem capacidades, eles não são disfuncionais; a ênfase sobre o objetivo colaborativo entre o *Coach* e o seu *Coachee* (Grant, 2006).

Gaspar & Portásio (2015) citam em sua pesquisa Araújo (1999), para quem o *Coaching* é mais do que treinamento, o *Coachee* tem o acompanhamento até alcançar os objetivos almejados, por tanto, a função do *Coach* é dar seu poder para que as intenções do

cliente sejam transformadas em atos e, em decorrência, produza-se o resultado desejado. Na sua essência, a palavra *Coaching* é “*empowerment*”.

Não obstante, a partir de uma perspectiva mais contemporânea, o *Coaching* é proposto pela *Revista Magazine Coaching International*, na qual Ravier (2005) propõe os aspectos mais relevantes: “O *Coaching* é, essencialmente, um processo, com uma metodologia particular, que faz de catalizador do potencial dos indivíduos nos diferentes contextos de atuação, utilizando exclusivamente o conhecimento, a informação e a experiência do *Coachee*”.

Enfatizando o aperfeiçoamento das habilidades, os autores Melo, Matos, Machado & de Melo (2016) propõem o *Coaching* como a principal evidência para os processos de aprendizagem, desenvolvimento e aprimoramento das competências, por meio da ação, foco e resultados. Desde a visão de Chiavenato (2002), (citado por Kunzler & Schneider, 2012), é essencial criar vínculos de relacionamento. Mostra-se o comprometimento por parte do *Coach* para oferecer apoio ao seu *Coachee* no atingimento dos seus objetivos. “O *Coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *Coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho”.

Seguem no quadro abaixo algumas perspectivas e posições de diversos pesquisadores sobre o exercício de *Coaching*.

*Quadro 1 - Perspectivas sobre o conceito de Coaching*

Autor	Conceitos
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>Coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>feedback</i> privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de autoestima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional ( <i>Coach</i> ) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo ( <i>Coachee</i> ) de atingir suas metas relacionadas com

---

	desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo destinado a ajudar os indivíduos a se desenvolverem rapidamente, usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor do desempenho e comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>Coach</i> oferece <i>feedback</i> e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Birch (2002)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>Coachee</i> por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Blanco (2006)	O <i>Coaching</i> caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Mayard (2006)	A atividade do <i>Coach</i> é de facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas.
Cluterbuck (2007)	<i>Coaching</i> é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer que esse processo funcione é repartida entre <i>Coach</i> e <i>Coachee</i> . Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculos entre eles.

---

Fonte: Adaptado de Batista (2013).

Ainda que exista uma diversidade conceitual expressada pelos autores do quadro acima, é possível adotar uma definição como base fundamental, a qual engloba o conceito que norteia esta pesquisa. Na *Revista International Coaching News (iCN)*, Sawyer (2015) define o *Coaching* como a “tecnologia do sucesso”. Trata-se de aprender e estudar, desenvolvendo e compreendendo os princípios e os conceitos que estão por trás das pessoas, levando-lhes a serem bem sucedidas na sua vida pessoal e profissional. O *Coaching* envolve competências com um conjunto de ferramentas que colocam este conhecimento em ação



para alcançar os resultados desejados. É um campo multidisciplinar muito enriquecido e complexo.

Considerando os diversos conceitos abrangidos, aborda-se o *Coaching* como uma dinâmica entre o profissional *Coach*, que gera o vínculo para orientar, desenvolver e potencializar as habilidades pessoais e profissionais do seu *Coachee* (cliente), por meio de perguntas poderosas que provocam a transformação dos objetivos numa realidade. Igualmente, o *Coaching* envolve o estabelecimento de metas alcançáveis, tendo em conta o estado atual da pessoa, para assim, através de diversas ferramentas, poder estabelecer o foco da situação desejada e trabalhar nas ações.

Numa perspectiva crítica, a interação *Coach* - *Coachee* vai além do relacionamento interativo, pois envolve aspectos comportamentais que precisam das motivações, das ambições, do compromisso, da abertura e do autoconhecimento para atingir as mudanças almejadas. É um processo de acompanhamento ou apoio, que tem como foco o desenvolvimento de habilidades e competências através de diversas ferramentas, a fim de atingir as metas e os objetivos pessoais e profissionais. O *Coaching* é a arte de autoconhecimento evolutivo, o qual é utilizado para transformar o estado atual num estado desejado.

## 1.4 Tipos de *Coaching*

### 1.4.1 Life *Coaching* ou *Coaching* de Vida

Também chamado o *Coaching* Ontológico. A Sociedade Latino-americana de *Coaching* – SLAC (2015) define este tipo de *Coaching* como aquele processo que é desenvolvido para ter uma melhor qualidade de vida, tanto na área pessoal quanto para planejamento de vida. É solicitado por qualquer pessoa que deseja alcançar um determinado objetivo (SLAC, 2015). Por conseguinte, encontra-se focado no desenvolvimento e fornecimento de habilidades que ajudam às pessoas a ter uma relação mais sadia e frutífera frente ao seu entorno. Para atingir bons resultados é fundamental fortalecer a imagem e a autoconfiança, que vai lhe permitir encaminhar seus recursos em direção ao plano de ação que norteia o *Coachee* à vida que tem como visão (Casal & Vega, 2010).

Para o Instituto Brasileiro de *Coaching* – IBC (2016), pode-se utilizar o *Coaching* como filosofia de vida. Como estilo de comunicação que permite quebrar as crenças

limitantes, alcançar as metas e ter uma melhor qualidade de vida. Este tipo de *Coaching* é ideal para gerar um equilíbrio, prosperidade e significado na existência.

Para Jarvis (2004), por exemplo, este estilo de *Coaching* oferece suporte para estabelecer transformações significativas que façam acontecer mudanças na vida dos *Coachees*. O *Coach* ajuda na exploração do que realmente a pessoa quer na sua vida, como atingir as expectativas e satisfazer as suas necessidades. Geralmente, o *Life Coaching* toma os objetivos próprios da pessoa como principal ponto de partida.

Ortiz (2010) define o *Coaching* Ontológico como aquele que tem a vocação de intervir proporcionando poderosas ferramentas focadas no desenvolvimento do potencial humano, mais do que à resolução de conflitos ou à procura de objetivos específicos. Este processo baseia-se na aprendizagem, já que o *Coach* ajuda o seu cliente a identificar que tipo de observador está sendo e lhe ensina a torna-se um observador diferente para afrontar de maneira eficiente e eficaz aquelas situações difíceis no dia a dia. O principal objetivo nesta dinâmica é ensinar às pessoas a observar as coisas de uma perspectiva diferente e, assim, aprender a agir de um jeito diferente.

#### 1.4.2 *Coaching* de Carreira

Processo de *Coaching* utilizado na orientação das carreiras profissionais, desenvolvimento e encaminhamento de novas oportunidades (SLAC, 2015). Refere-se às atividades de *Coaching* focadas nos interesses do indivíduo na sua carreira, utilizando o *feedback* das capacidades individuais como parte da discussão quanto às opções de carreira. O processo deve conduzir ao esclarecimento, às mudanças pessoais e ao avance nas ações (Jarvis, 2004).

#### 1.4.3 *Coaching* com PNL

Na perspectiva de O'Connor & Lages (2005), a Programação Neurolinguística (PNL) ajudar compreender a realidade na forma de pensar do *Coachee* e utilizar a linguagem apoiando-lhe no atingimento dos seus objetivos

#### 1.4.4 *Coaching* Organizacional

Para a Sociedade Latino-americana de *Coaching* - SLAC (2015) este tipo de *Coaching* é destinado ao desenvolvimento das pessoas e gestão de mudanças nas organizações. Além disso, almeja a harmonia dos aspectos culturais da organização com ações e objetivos concretos e mensuráveis. Este tipo de *Coaching* é utilizado no contexto organizacional para o desenvolvimento de uma pessoa, equipe (área ou grupo que estiver trabalhando sobre projeto), ou mesmo da organização toda (Dolan, 2012).

#### 1.4.5 Líder *Coach*

Processo de *Coaching* desenvolvido para que as competências de um líder (perguntas estratégicas, *feedback*, empatia, condução de processos, ser um líder servidor, escutar ativamente, entre outras) sejam adquiridas. (Sociedade Latino-americana de *Coaching* (SLAC), (2015). Neste cenário, o líder utiliza o *Coaching* como estilo de liderança de alto desempenho. De acordo o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2016), os líderes e gestores podem usar as ferramentas de *Coaching* para potencializarem os resultados de suas equipes. São fornecidas técnicas e habilidades para uma liderança de alta *performance*.

#### 1.4.6 *Coaching* Executivo

Na literatura sobre o assunto, segundo salientam Kampa-Kokesch & Anderson (2001), um tipo específico de *Coaching*, o *Coaching* Executivo teve seu início na década de 1940, entretanto outros concordam com a ideia de que a sua expansão é mais recente.

A Sociedade Latino-americana de *Coaching* – SLAC (2015) propõe o *Coaching* Executivo como o processo desenvolvido para alcançar objetivos corporativos, alta *performance* de gestores e necessidades de negócios, o qual é principalmente solicitado por empresários, diretores, executivos, entre outros. Encontra-se especificamente focado no desenvolvimento das competências dos gestores ou líderes chaves da organização.

Para Casal & Vega (2010), é fundamental implementar um plano de ação que permita ao *Coachee* estabelecer a conciliação entre as suas necessidades com as competências organizacionais, os objetivos, a missão e a cultura da empresa à qual pertence, de modo que reflita favoravelmente na qualidade do seu trabalho.

Conforme Kilburg (1996), o *Coaching* Executivo é um processo de ajuda que tem por objetivo o aprimoramento do desempenho profissional do gestor ou *Coachee*, por meio de diversas ferramentas e técnicas comportamentais apresentadas pelo seu *Coach*. Por conseguinte, este tipo de *Coaching* resulta em benefício nos resultados organizacionais. Considera-se o *Coaching* Executivo como a relação de ajuda entre um cliente que tem autoridade administrativa e responsabilidade em uma organização e um consultor que usa grande variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir o conjunto mutuamente identificado de metas para melhorar seu desempenho profissional e a satisfação pessoal.

No quadro abaixo se expõem as perspectivas de alguns autores sobre o exercício de *Coaching* Executivo.

*Quadro 2 - Perspectivas sobre o conceito de Coaching Executivo*

Autor	Conceitos
Digman (2004)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>Coach</i> que faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para o incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Ting e Scisco (2006)	<i>Coaching</i> Executivo ajuda a melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>Coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.
Underhill, McAnally e Koriat (2010)	O <i>Coaching</i> Executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder, que tenham posição formal ou não, nas mais diversas organizações –grandes ou pequenas empresas; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.

Fonte: Adaptado de Batista (2013).

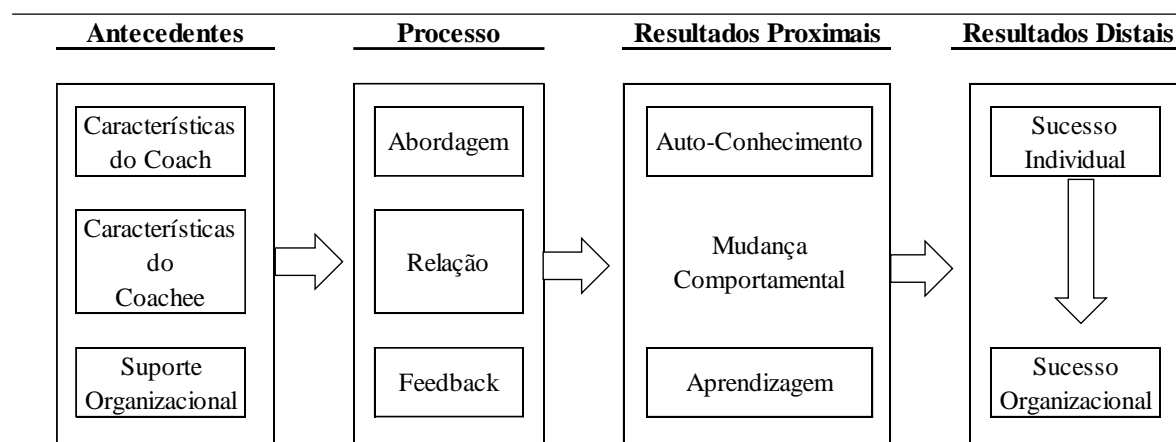
O pesquisador Joo (2005) baseou-se nos princípios do modelo conceitual de *mentoring*, inspirado pelos autores Wanberg, Welsh & Hezlett's (2003). De acordo com a revisão da literatura realizada, a partir dos princípios dele desenhou-se o modelo integrativo conceitual que ajuda a compreender a dinâmica evolutiva do *Coaching* Executivo, além de orientar as futuras investigações dentro do campo.

Para obter sucesso no processo é necessário levar a cabo a metodologia integrativa, que envolve quatro etapas essenciais:

- 1) Processo de exploração: permite identificar as características tanto do *Coach*, quanto do *Coachee*, bem como o suporte da organização;
- 2) Processo: os construtos mais relevantes dentro do processo estão constituídos pela abordagem, a relação e o *feedback*;
- 3) Resultados proximais: referem-se às mudanças comportamentais, as quais incluem autoconhecimento e a aprendizagem;
- 4) Resultados distais: compõem a última parte do processo, os quais representam as dimensões do sucesso individual e organizacional.

O quadro 3 representa as quatro etapas essenciais que compõem o modelo conceitual para alcançar o sucesso do *Coaching* Executivo.

Quadro 3 - Modelo conceitual para o sucesso do *Coaching* Executivo



Fonte: Adaptado de Joo (2005).

No cenário atual, de acordo com Casal & Vega (2010), existem dois tipos de *Coaching* Executivo:

*1.4.6.1 Coaching* Executivo personalizado: a abordagem neste tipo de *Coaching* foca nas situações de desenvolvimento do potencial que o *Coachee* apresenta. Com frequência, as razões pelas quais precisam de intervenção fazem referência aos aspectos comportamentais e às competências, dentre as quais destacam-se: tomada de decisões, desenvolvimento de competências organizacionais, resolução de conflitos, estresse, mudança de cultura organizacional, acompanhamento na promoção de cargo ou *outplacement*.

*1.4.6.2 Coaching* Executivo de equipe ou grupal: é o alinhamento de uma equipe diretiva em torno da missão e da visão organizacional, para melhorar a *performance* da equipe, dinamizar o grupo, ajudando-lhes na transformação e nas mudanças organizacionais. Usualmente, as intervenções mais utilizadas podem ser: processos de fusão e aquisição, resolução de conflitos, alinhamento e melhoria do rendimento potenciando o grau de sinergias resultantes do trabalho coletivo.

A SLAC (2015), por sua vez, entende que este tipo de *Coaching* é desenhado para o treinamento de equipes para desenvolver e maximizar a *performance* do grupo. Desenvolver uma meta alinhada ao cenário, cultura e valores da organização, bem como planejada com o modelo de competências.

## 1.5 Conceito de Competências

O conceito de *competência* não é algo novo, mas sua aplicabilidade diretamente na gestão organizacional é bem mais recente (Amorim & Silva, 2011). Segundo a revisão da literatura, existem diversas definições sobre o conceito de “competência”. Não obstante, alguns autores concordam com a ideia que as competências podem ser aprendidas, ou bem exploradas, desenvolvidas e manifestadas com ajuda de diversas ferramentas, por meio de diversos recursos e atividades que permitam compreender a realidade do capital intelectual humano e a gestão de pessoas.

Não obstante, apesar das diversas concepções que definem o termo “competência”, as pesquisas demonstram que este conceito começou a adquirir sentido com *David McClelland*, reconhecido como seu principal precursor.

De acordo com o artigo publicado nos Estados Unidos por McClelland, D. C, “*Testing for competence rather than intelligence*”, no ano 1973, a definição de competência consiste numa característica subjacente que encontra-se ligada ao desempenho dos indivíduos na hora de realizar uma determinada atividade ou afrontar alguma situação.

Nessa linha, o autor diferenciava o conceito de competências das aptidões, das habilidades, e dos conhecimentos. As aptidões são aqueles talentos naturais dos sujeitos, que podem ser aprimorados. As habilidades são definidas como as demonstrações de talentos particulares na prática. O conhecimento é o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma atividade específica (Fleury & Fleury, 2004).

Nos Estados Unidos, durante a década de 1980, Richard Boyatzis postulou que o conceito de competência é formado por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho; a competência é vista como um “estoque de recursos” que o indivíduo detém. De acordo com essa teoria, os melhores desempenhos estão conformados pela inteligência e a personalidade das pessoas (Fleury & Fleury, 2004).

Segundo Dutra, Fleury & Ruas (2012), (citado por Da Silva, Munhoz, Batista Oliveira, Carvalho da Silva, Woehl, Catapan & Martins, 2014), entre as décadas de 1980 e 1990 o conceito de competência foi desenvolvido por diversos autores norteamericanos. Este termo é utilizado como o conjunto de qualificações que permite às pessoas alcançar um alto nível de *performance* em um determinado trabalho, alinhando competências de acordo com as necessidades de determinado cargo.

Na perspectiva de Pereda & Berrocal (1999), (citados por Talavera & Pérez-González, 2007), competência refere-se aos comportamentos utilizados quando se coloca em prática os conhecimentos, as aptidões e os traços de personalidade.

Por outra parte, de acordo com a proposta de Bisquerra (2002), (citado por Talavera & Pérez-González, 2007), competência é o conjunto de conhecimentos, procedimentos, destrezas, aptidões e atitudes necessários para a realização das diversas atividades (exercer uma profissão ou solucionar problemas), com um nível de qualidade e eficácia, de maneira autônoma e flexível.

Outros pesquisadores focalizam as competências de uma perspectiva que abrange três dimensões essenciais composta por: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do

indivíduo. Nesse sentido, Repetto, Ballesteros & Malik (2000), (citado por Talavera & Pérez-González, 2007), o conceito de competência faz referência fundamentalmente à integração dos três níveis de funcionamento humano habitualmente representados pelo acrônimo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) e originalmente inseridos por Bloom, Engelhart, Furst, Hill & Krathwohl (1956), como os domínios “cognitivos, psicomotor, e afetivo”.

Nesta mesma linha de pesquisa encontra-se Roe (2003), que sugere a existência de dois traços distintivos da noção de competência, quer dizer, que tem relação com um tipo específico de trabalho a ser realizado dentro de um âmbito laboral particular e que integra diversos tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Do mesmo modo, as competências devem se distinguir das aptidões, dos traços de personalidade e de outras características mais estáveis nos indivíduos, já que estas são a base pela qual as pessoas adquirem os CHAs.

É claramente observável que a *performance* do indivíduo define seu nível de efetividade na realização das atividades, quando coloca em evidência seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes no contexto laboral. Na perspectiva de Marín, (citado por Casal & Veja, 2010), o conceito de competência é definido como o conjunto de comportamentos observáveis que estão casualmente relacionados com o bom ou excelente nível de desempenho de um trabalho específico e dentro de uma organização específica.

Na perspectiva de Roe (2003), existem diversos fatores pessoais e situacionais que exercem sua influência sobre o jeito de agir nos indivíduos. Nos fatores pessoais, incluem-se à motivação, o estado energético e o nível de vitalidade. Nos fatores situacionais compreendem-se as condições técnicas, tais como a disponibilidade das ferramentas, informações e recursos; e as condições sociais, tais como o apoio social, a liderança e a capacidade de gestão. Em decorrência disso, as competências são necessárias, mas não suficientes como condição na atuação. Mesmo que sejam específicas para um trabalho particular, não significa que possam ser sempre visivelmente delimitadas.

Apesar da existência de diversas teorias sobre o conceito de competência e os múltiplos conceitos que se encontram na revisão da literatura, a maior parte concorda que toda competência é aprendida ou suscetível de aprendizado e desenvolvimento, o qual consiste na realização adequada e observável de um determinado tipo de atividades (Talavera & Pérez-González, 2007).

De acordo com a fundamentação teórica existente sobre o *Coaching* Executivo na América Latina, não existe uma diferença conceitual específica na literatura brasileira



comparando com a literatura colombiana. No entanto, evidencia-se que ainda é necessário aprofundar na temática quanto à sua origem, as diferenças no processo entre vários países e, conseqüentemente, gerar contribuições baseadas em uma maior fundamentação teórica.

O presente estudo tem como intuito compreender as semelhanças e diferenças do processo de *Coaching* Executivo em países, focando atenção principal na Colômbia e Brasil. Contempla a possibilidade de gerar uma contribuições para o desenvolvimento de novas estratégias que permitam aos *Coaches* incentivar os *Coachees* no aprimoramento das habilidades e das competências organizacionais, que permitem seu posicionamento no mundo laboral.

De acordo com a revisão da literatura realizada, existem pesquisas que evidenciam uma abordagem conceitual e prática sobre os processos de *Coaching* Executivo na América Latina. Porém, atualmente não existem informações que evidenciem comparações das práticas utilizadas na Colômbia e no Brasil. Por esse motivo, surge a seguinte pergunta: Como ocorre o processo de *Coaching* Executivo no Brasil e na Colômbia, a partir da percepção de *Coaches* que atuam nesses países?

O objetivo geral da pesquisa é compreender como ocorre o processo de *Coaching* Executivo adotado por *Coaches* que atuam no Brasil e na Colômbia. Com este intuito, o trabalho tem os seguintes objetivos específicos:

- Estabelecer as semelhanças e diferenças do processo de *Coaching* Executivo por meio das experiências relatadas por *Coaches* que atuam na Colômbia e no Brasil;
- Identificar quais são os principais motivos de demanda do processo de *Coaching* Executivo, na percepção dos *Coaches* entrevistados nos dois países;
- Identificar quais são as principais técnicas utilizadas pelos profissionais no processo de *Coaching* em cada país;
- Descrever quais são as principais competências desenvolvidas no processo de *Coaching* Executivo na Colômbia e no Brasil;
- Identificar junto aos *Coaches* os resultados e os desafios encontrados no processo de desenvolvimento de executivos que passaram pelo *Coaching*.

## Capítulo II - Método

### 2.1 Metodologia e Planejamento de Pesquisa

Para a realização do presente estudo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de tipo exploratória e descritiva, desenvolvida e fundamentada num estudo comparativo, baseado na percepção de dez profissionais que atuam como *Coaches* executivos: cinco profissionais da Colômbia e cinco no Brasil.

Para De Souza (2004), por meio dos estudos das ações sociais, individuais e grupais, a metodologia qualitativa privilegia a análise de microprocessos, por tanto, o método qualitativo permite um estudo exaustivo dos dados em amplitude mesmo que em profundidade.

A técnica utilizada para a coleta de dados da pesquisa foi a condução de entrevistas com base em roteiro semiestruturado com *Coaches* que atuam nos dois países. As entrevistas com os *Coaches* da Colômbia e do Brasil foram realizadas através da ferramenta *Skype*. Todas as entrevistas foram gravadas (conforme consta no Termo de Consentimento) e transcritas para subsidiar as análises. Após as transcrições, a análise dos dados coletados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo.

### 2.2 Participantes

A amostra foi composta por dez profissionais, cinco profissionais *Coaches* pertencentes da Colômbia, e cinco profissionais *Coaches* pertencentes do Brasil que atuam com *Coaching* Executivo. Todos os profissionais que participaram na pesquisa tem mais de um ano de experiência na atividade.

Quadro 4 - Caracterização da amostra

<b>Sujeito</b>	<b>Gênero</b>	<b>País</b>	<b>Cidade</b>	<b>Tempo de Experiência</b>
COL01	Feminino	Colômbia	Bogotá	5 Anos
COL02	Masculino	Colômbia	Bogotá	14 Anos
COL03	Feminino	Colômbia	Bogotá	3 Anos
BRA01	Masculino	Brasil	São Paulo	2 Anos
BRA02	Masculino	Brasil	Rio de Janeiro	5 Anos
COL04	Feminino	Colômbia	Medellín	4 Anos
BRA03	Feminino	Brasil	São Paulo	4 Anos
BRA04	Feminino	Brasil	Brasília	1 Ano
BRA05	Feminino	Brasil	Porto Alegre	6 Anos
COL05	Feminino	Colômbia	Bogotá	2 Anos

### 2.3 Procedimentos

O primeiro contato com os profissionais que trabalham com *Coaching* Executivo nos dois países foi realizado através de telefonema, com o objetivo de motivá-los a participar da pesquisa. Após eles aceitarem o convite, foram apresentados os objetivos da pesquisa e posteriormente foram marcadas as entrevistas com antecedência por meio da ferramenta Skype, indicando a data e o horário mais conveniente para os pesquisados.

Cada *Coach* participante do Brasil recebeu por e-mail o roteiro de entrevista semiestruturada em português (Anexo A) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em português (Anexo B). E cada *Coach* participante da Colômbia recebeu por e-mail o roteiro de entrevista semiestruturada em espanhol (Anexo C) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em espanhol (Anexo D).

O instrumento utilizado foi uma entrevista semiestruturada, composta por onze questões abertas, que permitiram aos participantes evidenciar a sua posição e a sua experiência sobre o *Coaching* Executivo.

As entrevistas foram transcritas e os dados foram identificados e categorizados através da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), é definida como uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações. Desta forma, refere-se à análise de conteúdo como a decomposição do discurso e identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenômenos, a partir da qual se torna possível a reconstrução de significados que apresentam uma interpretação da realidade (Silva, Gobbi, & Simão, 2011).

### Capítulo III - Resultados e Discussão

#### 3.1 O processo de *Coaching* Executivo na Colômbia e no Brasil

O processo de *Coaching* Executivo é desenvolvido pelos profissionais a partir de diversas perspectivas, no entanto todos concordam que o objetivo do processo permite o acompanhamento aos *Coachees* no redescobrimto de novos horizontes, o qual facilita a evolução dos seres humanos na sua liderança pessoal e na sua liderança de vida. Sawyer (2015) salienta que o *Coaching* trata de levar às pessoas a serem bem sucedidas na sua vida pessoal e profissional, desenvolvendo e compreendendo os princípios e os conceitos que estão por trás delas. Os participantes da pesquisa concordam que é um processo de desenvolvimento de competências, com o objetivo de fomentar a consciência de falhas que as pessoas não conseguem identificar, que impactam outras pessoas e também de pontos de melhoria que elas já sabem que têm, mas que não sabem como melhorar.

O *Coaching* Executivo ajuda na potencialização do *Coachee* e das equipes de trabalho, aprimorando a efetividade profissional, que permite o atingimento das metas. A fala de um dos *Coaches* entrevistados da Colômbia exemplifica esta afirmação:

“O *Coaching* Executivo é uma tecnologia relacional que permite liberar o potencial das pessoas e as equipes de trabalho com o objetivo de acrescentar a efetividade profissional e organizacional, obtendo um alto rendimento e o cumprimento das metas e objetivos propostos”. (COL05).

Os pesquisados expressam que o *Coaching* Executivo é a arte de transformar a vida por meio de mudanças, o desenvolvimento de habilidades comportamentais e competências gerenciais que permitam ao *Coachee* melhorar seu desempenho pessoal e profissional e assim atingir uma meta dentro do estado desejado. Timothy Gallwey salienta que a liberação do potencial do *Coachee* é a essência no trabalho exercido pelo *Coach*, assim, eleva-se ao máximo a própria *performance* e, ao mesmo tempo, ajuda a aprender em vez de ensinar (De Melo, Bastos & de Almeida, 2015).

Através da utilização de ferramentas proporcionadas pelo profissional, o processo promove o alinhamento na consolidação das competências que são requeridas para o ajuste e a potencialização das equipes internas e seus colaboradores dentro da organização. De acordo com Kilburg (1996), o *Coaching* Executivo tem por objetivo o aprimoramento do

desempenho profissional do *Coachee*, por meio de diversas ferramentas e técnicas comportamentais apresentadas pelo seu *Coach*.

A partir das experiências vivenciadas pelos *Coaches* dos dois países, existe um delineamento para desenvolver o processo de *Coaching* Executivo. As etapas do processo descritas a seguir são consenso entre os profissionais entrevistados dos dois países:

1. **Diagnóstico do executivo:** Na primeira sessão, é preciso realizar um processo de diagnóstico para identificar as competências que precisam ser desenvolvidas pelo *Coachee*. Os instrumentos mais utilizados são os testes psicológicos, os testes técnicos, *assessment*, avaliação de competências gerenciais, dentre outros. Este processo de exploração permite identificar as características tanto do *Coach*, quanto do *Coachee*, bem como o suporte da organização (Joo, 2005).
2. **Feedback:** No qual o *Coach* junto com o seu *Coachee* fazem uma devolutiva dos resultados apresentados nos testes. De acordo com Joo (2005), os construtos mais relevantes dentro do processo estão constituídos pela abordagem, a relação e o *feedback*.
3. **Plano de Ação:** São definidas as habilidades comportamentais e as competências que precisam ser aprimoradas para alcançar o estado desejado. Durante essa etapa são utilizadas diversas ferramentas, ajustadas de acordo com a necessidade de cada *Coachee*. Segundo Casal e Veja (2010), a implementação do plano de ação permite ao *Coachee* estabelecer a conciliação entre as suas necessidades com as competências organizacionais.
4. **Encerramento do processo:** Na última sessão, são apresentados os resultados do processo, no qual o *Coachee* realiza um *feedback* de como ele era antes e como ele é agora após passarem pelo processo. Segundo o modelo integrativo conceitual desenhado por Joo (2005), demonstra-se nesta etapa as mudanças comportamentais, como o autoconhecimento e a aprendizagem. Ao mesmo tempo, encontram-se os resultados distais que compõem as dimensões do sucesso individual e organizacional.

### 3.2 Semelhanças e diferenças do processo de *Coaching* Executivo na Colômbia e no Brasil

A partir da perspectiva dos entrevistados, tanto na Colômbia quanto no Brasil o foco do processo de *Coaching* Executivo procura uma visão integral, não só no olhar do executivo como profissional, mas também procurando esse valor do ser humano que busca se transformar. Segundo Araújo (1999), a função do *Coach* é dar seu poder para que as intenções do cliente sejam transformadas em atos e, em decorrência, produza-se o resultado desejado (citado por Gaspar & Portásio, 2015).

A maior parte dos *Coaches* profissionais concorda com a ideia de que é muito importante entregar o máximo de valor para o *Coachee*, incentivando o que eles vão levar das sessões para sua vida pessoal e profissional, além de ter um grande ganho ou um grande resultado para eles como pessoas.

“O olhar que a gente dá ao *Coaching* Executivo é um olhar integral, a gente não foca só no executivo, nosso foco é a partir da perspectiva do ser humano. Desde o início abrangemos o conceito de que ele é um ser humano, é um companheiro, é um membro de família, é um amigo, um ser social, e por conseguinte um ser profissional”. (COL02).

“Procuro entregar o máximo de valor para o *Coachee*... Aquilo que ele vai levar das sessões para a vida dele, na vida profissional e na vida pessoal, aquilo que vai gerar um grande ganho e um grande resultado”. (BRA01).

A maioria dos pesquisados expressam a importância de gerar consciência:

“Criar abertura da consciência traz ganhos que impactam, que conseguem dar a transformação na empresa... eu tenho que trabalhar com ele na consciência do que ele precisa desenvolver” (BRA04).

“É um processo de desenvolvimento de competências, com o objetivo de fomentar consciência, de falhas que as pessoas não conseguem identificar” (BRA01).

“... se a pessoa não identifica as suas falências, a gente não pode fazer nada” (COL03).

“A partir da nossa ótica, quando você gera consciência, usualmente todas suas competências se mobilizam”. (COL02).

Na perspectiva de Birch (2002), citado por Batista (2013), o *Coaching* é uma abordagem sistemática de melhoria do *Coachee* por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais. Portanto, percebe-se que o

processo de *Coaching* Executivo requer tempo para que as mudanças aconteçam, isso quer dizer que o desenvolvimento nas pessoas é processual:

“Eu nunca prometo uma mudança no fim do processo de *Coaching*... ela vai ter clareza, ela vai ter autoconhecimento, ela consegue se autogerenciar, consegue se aperfeiçoar, vai ter habilidades para entender e receber melhor o *feedback*, e promover mudanças. Mas eu não prometo aquilo tudo no final.” (BRA02).

Além disso, para a maioria dos *Coaches* é essencial estabelecer empatia ou *rapport* para aproximar os vínculos e criar uma conexão com o *Coachee*:

“Você tem que entrar em *rapport*, se você não tem *rapport* definitivamente não consegue acessar a essa pessoa, não se vincula com você” (BRA04).

“É aprender a identificar muito bem, a estabelecer esse *rapport* que você precisa, para se identificar também com ele e sabê-lo levar pelo caminho dele e não pelo caminho de você” (COL04).

“O que a gente faz é a conexão com essas almas para puxar a melhor versão desses seres humanos” (COL02).

Destaca-se a personalização e espontaneidade na realização do processo por parte de cada um dos profissionais nos dois países. Segundo expressam os pesquisados, cada um dos *Coachees* precisam de ferramentas e metodologias diferentes, ainda que estejam aperfeiçoando a mesma competência.

“...o processo sempre era espontâneo, não tinha um passo a passo, e cada sessão era a única” (BRA01).

“Tem que ser o que precisa na hora. Nisso precisa-se de muita versatilidade e muita criatividade” (COL01).

Por outra parte, durante o processo de entrevistas percebeu-se que a maioria dos participantes colombianos salientaram que a humildade é uma característica essencial para estabelecer o elo entre o *Coach* e o *Coachee*.

“Os executivos não se podem sentir agredidos, porque o *Coach* tem que levar o nível de autoridade no processo, mas não pode existir uma “guerra de egos”. Impossível, de jeito nenhum.” (COL01).

“Nosso enfoque é trabalhar a consciência, mas além da consciência é a humildade do executivo. A partir da nossa ótica, as mudanças surgem se a gente tem consciência, e para ter consciência tem que existir a humildade por parte do participante” (COL02).



“Tem que ter a suficiente humildade para saber que o que eu acho que ele deve fazer não é o que tem que fazer, senão o que ele quer fazer” (COL04).

O número de sessões para trabalhar com o *Coachee* varia muito entre os dois países. Segundo os *Coaches* da Colômbia, a média das sessões oscila de, no mínimo, 5 sessões e, no máximo, 12 sessões para o *Coachee* atingir os resultados almejados. No entanto, a amostra brasileira evidencia que no mínimo precisam de 8 sessões e no máximo 20 sessões para o *Coachee* desenvolver as metas planejadas.

A maioria dos pesquisados da Colômbia expressaram que durante o processo de desenvolvimento trabalham com o *Coachee* várias competências ao mesmo tempo; porém no Brasil um dos participantes revela que utiliza uma técnica na qual o *Coachee* tem a possibilidade de escolher somente uma competência que gera maior impacto positivo para trabalhar as outras competências.

“É justamente escolher a competência de maior impacto para trabalhar as outras”. (BRA03).

### 3.3 Principais motivos pelos quais busca-se o processo de *Coaching* Executivo

A partir da experiência dos profissionais, o processo de *Coaching* Executivo é procurado porque às vezes as equipes diretivas e os líderes não se encontram alinhados com os objetivos da organização, com a cultura organizacional, e porque não estão falando a mesma linguagem com seus colaboradores. Conforme expressam Ting & Scisco (2006), o *Coaching* Executivo ajuda a compreender os pontos fortes dos *Coachees*, estimulá-los no desenvolvimento das necessidades identificadas e, ao mesmo tempo, apoiar no aprimoramento do seu potencial.

Na visão de Casal e Vega (2010), o *Coaching* Executivo foca-se também no desenvolvimento do potencial que o *Coachee* apresenta, fazendo intervenção nos aspectos comportamentais e nas competências organizacionais. Conforme os participantes, os principais motivos na procura pelo processo de *Coaching* são porque as empresas precisam otimizar a gestão por competências, desenvolver as habilidades de liderança e empoderamento dos seus executivos, para estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional deles, gerar transformações na mentalidade e uma gestão de mudança nos profissionais.

Ratifica-se na revisão da literatura que a procura pelo processo de *Coaching* Executivo tem contribuído no aprimoramento da *performance*, permitindo aos *Coachees* abranger seus objetivos pessoais e organizacionais, e, por conseguinte, se sobressaírem no meio da concorrência laboral (Useche, 2004). É claramente observável que, para Casal e Vega (2010), as razões pelas quais o *Coachee* precisa de intervenção é por causa dos aspectos comportamentais e pelo desenvolvimento das competências organizacionais. Portanto, os *Coaches* têm a percepção que os executivos precisam consolidar as competências para alcançar o desenvolvimento requerido pelo cargo:

“O líder pode ter uma visão estratégica, mas os colaboradores não têm claro isso. O líder aparentemente se comunica bem, mas os membros da equipe não sabem se comunicar. O líder quer desenvolver as pessoas, mas na prática acaba não fazendo”. (COL02).

“Pelas questões comportamentais, quando estão abaixo das expectativas ou quando extrapolam” (BRA01).

Segundo manifestam os profissionais, um dos principais motivos da procura pelo processo de *Coaching* é devido à convocação que a área de Recursos Humanos faz, pedindo para os *Coaches* focarem nas competências que precisam ser desenvolvidas pelos *Coachees*.

“No caso do *Coaching* Executivo especificamente, o RH acaba trazendo para o *Coach* algumas das competências que precisam ser trabalhadas pelo executivo. Então aí eu parto dessas competências que o RH aponta que têm que ser desenvolvidas, junto com a meta que o *Coachee* quer alcançar” (BRA03).

“Eu tenho a primeira reunião com RH e depois vou direto para avaliar junto com o gestor, o que a gente chama “acordo de *Coaching*”, e aí a gente fala quais são as metas ao longo do *Coaching*” (BRA02).

“O primeiro contato para ingressar na organização e fazer o programa de *Coaching* Executivo é com a área de Recursos Humanos”. (COL03).

Muitos participantes, nos dois países, concordam que existem muitas habilidades comportamentais que precisam ser desenvolvidas porque se encontram abaixo ou acima do esperado. As mais comuns destacam-se a liderança, a comunicação, o trabalho em equipe e o empoderamento.

“Dentre os principais motivos pelos quais as empresas e os executivos procuram o processo de *Coaching* destacam-se geralmente o desenvolvimento de *skills* de liderança, aprender a falar em público e trabalhar melhor em equipe” (BRA03).

“O que a maioria dos *Coachees* quer é resgatar o foco, melhorar a liderança, para a *performance*, melhorar a capacidade competitiva. Os *Coachees* estão procurando uma oportunidade de se organizar, de ter perto um *Coach* que lhes ajude no alinhamento dos objetivos.” (BRA04).

Ao mesmo tempo, outro dos principais motivos pelos quais os *Coachees* procuram o processo de *Coaching* é devido ao desenvolvimento profissional nas etapas de transição laboral para serem promovidos no cargo de alto nível:

“Muitos dos executivos procuram autonomamente viver os processos de *Coaching* Executivo para desenvolvimento profissional nos momentos de transição laboral em direção à posições de maior autonomia ou liderança” (COL05).

### 3.4 Ferramentas e técnicas utilizadas pelo processo de *Coaching* Executivo

Percebe-se que tanto na Colômbia quanto no Brasil cada um dos profissionais utiliza diversas ferramentas, de acordo com as necessidades do executivo-*coachee*. Na percepção do Instituto Brasileiro de *Coaching* (2016), os líderes podem usar as ferramentas de *Coaching* para potencializarem os resultados de suas equipes.

“Dependendo do propósito do *Coachee* e de seu canal de aprendizado existem ferramentas que aumentam o grau de comprometimento e de interação” (COL05).

“Cada caso é um caso. Cada pessoa tem a sua dificuldade” (BRA05).

Para Ravier (2005), o “*Método Socrático*”, ou a “*Arte da Maiêutica*”, constitui a base metodológica do *Coaching*. Essa base é a melhor estratégia para desenvolver as habilidades comportamentais, já que encontra-se baseada no *Método Socrático* e na arte de fazer as perguntas mais desafiadoras que gerem impacto no *Coachee*. Segundo a fala dos participantes:

“As perguntas poderosas são definitivamente a base de qualquer processo de *Coaching*”. (BRA04).

“Eu faço uma série de perguntas que vão me dando a possibilidade de saber se a meta do cliente está dentro do valor, dentro do que ele está esperando, do que ele gosta, do que ele realmente quer, e onde é que estão os *skills*” (BRA03).

“Saber lidar muito bem as perguntas para que o processo seja dele e levá-lo ao que ele quer, e não o que você acredita que poderia fazer” (COL04).

Na visão de Ting e Scisco (2006), o trabalho exercido pelo *Coach* é ajudar ao *Coachee* tendo uma maior perceptibilidade sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança. Entretanto, os pesquisados referem que a sua função é oferecer o norte motivando os *Coachees* nos processos de mudança. No entanto, não existe uma metodologia universal que possibilite o desenvolvimento eficaz para cada uma das competências, já que isso depende de diversas variáveis, como: o comprometimento, o estado de consciência, a abertura frente às mudanças, a *performance*, a disposição, o propósito, o pensamento estratégico, a sua essência, a adaptabilidade, as crenças limitantes, as habilidades comportamentais, o nível no qual encontra-se cada uma das competências gerenciais, a aceitação de novos desafios, a natureza da pessoa, a habilidade de se reinventar como ser humano, dentre outras.

“Sabe para cada *Coachee* meu processo é totalmente diferente. Eu não uso o mesmo processo para todo mundo” (BRA01).

“O método que eu utilizo ensina mais a gente buscar perguntas para a gente mesmo em vez de usar ferramentas estruturadas. Ferramenta prontinha não uso tanto” (BRA03).

“...dependendo de cada ser humano, cada um funciona com uma coisa mais do que aos outros” (COL04).

Mesmo que cada profissional utilize seus próprios métodos, encontrou-se que alguns participantes concordaram que é essencial se basear nas ferramentas de avaliação 180’ e 360’, e no *assessment* para fazer o diagnóstico das competências, no início e no final do processo.

Não obstante, pode-se dizer que a maioria dos investigados da Colômbia mencionaram as seguintes técnicas, as quais são comumente empregadas: ferramentas de autoconhecimento, estudos de caso hipotéticos, leituras, vídeos, filmes, exercícios de PNL, o DISC, tarefas e diversas atividades. De maneira geral, alguns dos participantes não comentaram outro tipo de ferramentas pela confidencialidade das informações.

No entanto, a maioria dos pesquisados no Brasil fez referência às seguintes ferramentas usualmente utilizadas: ferramentas de valores, ferramenta SMART; SWOT, *Self 1* e *Self 2*, Espectro da Inteligência Emocional, ferramenta de quebra de crenças limitantes, a Roda de Competências, o *Assess*, ferramenta de perdas e ganhos, e a Ferramenta *Feedforward*.

### 3.5 Competências mais demandadas na Colômbia e no Brasil

Com base na análise dos resultados, conseguiu-se observar que entre as competências mais demandadas para serem trabalhadas pelos *Coachees* se encontram:

#### ➤ A liderança

Para *Instituto Brasileiro de Coaching* (2016), na prática do exercício do *Coaching* Executivo são fornecidas técnicas e habilidades para uma liderança de alta performance.

“Liderança, hoje as pessoas a pedem, a partir da minha perspectiva, porque o modelo do planeta terra é um modelo de não se responsabilizar... a gente no planeta terra não está acostumada desde crianças a nós responsabilizar” (COL02).

“Sempre é liderança, auto liderança primeiro. Porque a pessoa que consegue liderar-se a si mesmo consegue com mais facilidade liderar aos outros” (BRA01).

#### ➤ A Comunicação

A comunicação torna-se uma das principais competências a ser desenvolvida pelos *Coachees*, segundo evidência a fala dos pesquisados:

“As pessoas assumem que têm que fazer o que o gestor disse. Além disso, têm muitos executivos que não confirmam se a mensagem emitida foi recebida, garantindo um bom resultado” (COL02).

“Muitas pessoas estão sempre procurando os outros, e sempre complicando os resultados porque não comunicam bem as mensagens”. (BRA04).

#### ➤ O Empoderamento

Segundo os profissionais, a delegação das responsabilidades por parte dos *Coachees* nas suas equipes é uma competência a ser desenvolvida durante o processo de *Coaching* Executivo:

“A delegação é fundamental porque a maioria dos *Coachees* têm pessoas sob sua responsabilidade, mas seguem fazendo todo o trabalho acima, tendo várias pessoas abaixo.

Lhes custa muito entregar responsabilidades de grande impacto às pessoas que estão abaixo deles” (COL03).

“Despertando esse empoderamento pessoal você consegue transformar a mentalidade”. (BRA04).

➤ A Tomada de decisão

Conforme apontam os participantes, evidenciam-se dificuldades por parte dos *Coachees* na hora de tomar uma decisão:

“...às vezes na minha equipe de trabalho tenho uma pessoa que não é muito boa, mas não tomo a decisão de demiti-la, mas continuo com essa pessoa e é a que está afetando a equipe” (COL03).

“A dificuldade de tomar uma decisão parece incoerente, porque se ele tem poder, mas o tempo dessa tomada de decisão implica um alto risco” (BRA05).

### 3.6 Os resultados obtidos pelos *Coachees* na Colômbia e no Brasil

Evidenciou-se que os *Coachees* enxergam sua vida como era antes e como é no presente após passarem pelo processo de *Coaching*, já que é um processo impactante para eles, não só na vida profissional, mas também nos aspectos pessoais. O modelo de Joo (2005) propôs o autoconhecimento, a mudança comportamental e a aprendizagem como resultados proximais. E o sucesso individual e o sucesso organizacional são alcançados como resultados distais.

De acordo com os *Coaches* entrevistados, os *Coachees* têm desenvolvido essa capacidade de mudança, para aprimorar habilidades de liderança e com uma comunicação mais assertiva. Evidencia-se que alguns têm mais tempo para pensar em níveis mais estratégicos e delegar melhor as responsabilidades. Ao mesmo tempo, os *Coaches* conseguem se ligar com os seus *Coachees*, ajudando-os a eleger um propósito de vida, redescobrimo a natureza como ser humano integral, vencendo crenças limitantes, medos, inseguranças e se potencializando frente às suas expectativas.

Na visão de Mayard (2006), o *Coaching* Executivo incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional através das mudanças autopromovidas. Dentre os resultados atingidos mais citados, os profissionais comentaram que os *Coachees* tornam-se melhores líderes,

mais autoconfiantes, com um alto nível de amor-próprio, mais empoderados, a comunicação torna-se mais assertiva, aumentam a responsabilidade, conseguem aperfeiçoar as habilidades na tomada de decisão, delegam melhor as atividades gerando maior segurança neles e nas suas equipes de trabalho. Mesmo assim, o trabalho dos *Coaches* é baseado na perspectiva integral do ser, o qual permite aos *Coachees* se verem como seres humanos e no mesmo nível hierárquico das outras pessoas.

A partir da experiência, todos os entrevistados evidenciaram nos seus *Coachees* a liberação do potencial (Whitmore, 2006), um maior nível de consciência frente aos desafios, uma alta *performance*, uma maior interação, mais oportunidades para ser promovidos, maior motivação, maior satisfação laboral, maior assertividade nas relações interpessoais, uma aderência à cultura organizacional e um melhor desenvolvimento no âmbito pessoal e profissional.

Por outra parte, os *Coachees* conseguem-se autoconhecer melhor, autodescobrir-se, atingir uma melhora na gestão do tempo, aprimorar as competências para o desenvolvimento da inteligência emocional, alcançando maior posicionamento organizacional. É essencial a transformação de suas atitudes, de seu comportamento, em poder perceber que fazendo diferente eles terão resultados diferentes.

### 3.7 Principais desafios encontrados pelos *Coachees* na Colômbia e no Brasil

A partir da experiência vivenciada pelos profissionais entrevistados nos países da Colômbia e do Brasil, se confirma que são muitos os desafios a serem experimentados no desenvolvimento do exercício do *Coaching* Executivo. Uma das principais provocações do *Coach* consiste em alcançar a canalização de tudo aquilo que leva o *Coachee* no momento de expressar as suas ideias para estabelecer o *rapport*. O *Coach* precisa fazer perguntas impactantes e desafiantes, que permitam a identificação do norte e, portanto, gerar maior segurança no vínculo estabelecido entre o *Coach* e seu *Coachee* sobre o trabalho que vai ser desenvolvido.

Com base na percepção dos pesquisados, outro dos principais desafios é ajudar o *Coachee* perceber padrões que desenvolvam o seu autoconhecimento despertando esse empoderamento pessoal e conseguindo transformar a mentalidade. Outro desafio primordial se refere ao estabelecimento do pensamento estratégico que deve ter o profissional. Isso consiste em apoiar os *Coachees* para direcionarem seus esforços na superação das crenças

limitantes, reinventando-os, transformando-os, e encaminhando-os para enxergar múltiplas oportunidades na vida.

A prática do *Coaching* Executivo exige adequar o processo às necessidades do *Coachee*. Para levar isto a cabo, é essencial manter uma constante atualização e capacitação por parte do profissional, sempre focado na inovação e no crescimento, com o objetivo de oferecer ferramentas inovadoras e provocar o seu *Coachee* com perguntas impactantes que lhe levem ao desenvolvimento. A revista *International Coaching News* (2015) concorda que o *Coaching* utiliza um conjunto de ferramentas que colocam os conhecimentos em ação para alcançar os resultados desejados.

Do ponto de vista dos pesquisados, a arrogância do *Coach* é um fator que influencia negativamente o processo de *Coaching*. Em decorrência disso, ressalta-se como um desafio de vital importância para o *Coach* despertar a humildade no desenvolvimento do exercício profissional.

Por sua vez, alguns dos pesquisados ressaltam que têm outras atividades laborais além da prática do *Coaching*, por isso torna-se desafiador estabelecer acordos para trabalhar a gestão do tempo e gerar maior efetividade no resultado dos processos.

Por outro lado, o *Coach* precisa estabelecer o *rapport* com seu *Coachee* como base essencial para entender exatamente o que está acontecendo. Para isso, o *Coach* tem que viver, falar a mesma língua e compreender exatamente aquilo que seu *Coachee* está experimentando durante o processo.

Na perspectiva de alguns participantes, existem algumas instituições que formam e certificam profissionais em *Coaching* sem ter o nível de profundidade necessária. Muitos deles não incentivam os alunos fazerem horas práticas, o que pode prejudicar não só a imagem do profissional, mas também pode afetar, impedir ou confundir momentos de verdade do *Coachee*.



## Capítulo IV - Considerações Finais

Considerando-se o embasamento teórico feito por meio da revisão da literatura, além da experiência vivenciada pelos profissionais pesquisados, foi possível atingir o objetivo geral proposto para a realização do presente estudo sobre o processo de *Coaching* Executivo. Esta pesquisa teve o objetivo de compreender como ocorre o processo de *Coaching* Executivo adotado por *Coaches* que atuam no Brasil e na Colômbia.

Cabe salientar que ainda existe escassa fundamentação teórica e embasamentos sobre o exercício do *Coaching* Executivo, segundo Glufke & Nakata (2010), na qual confirma-se a deficiência de modelos teóricos que aprofundem a temática do *Coaching* no contexto organizacional. Ressalta-se que atualmente não existe na literatura uma diferença conceitual entre a Colômbia e o Brasil. Em decorrência disto, é essencial incentivar a realização de pesquisas para contribuir na fundamentação teórica que embasa a prática do *Coaching* Executivo.

De acordo com os resultados analisados, no que tange ao processo de *Coaching* Executivo desenvolvido pelos profissionais do Brasil e da Colômbia, ainda que cada um dos participantes tenha evidenciado uma perspectiva diferente, é válido ressaltar que existe uma concordância em relação às etapas fundamentais do processo para alcançar os resultados almejados por parte dos *Coachees*. Através dos resultados, consegue-se observar que o *Coaching* Executivo é um processo dinâmico, que requer muita espontaneidade para ser desenvolvido pelos profissionais.

Fica claro que durante o processo são utilizadas diversas ferramentas que permitem ao cliente alcançar um maior autoconhecimento, a liberação do potencial, o desenvolvimento de competências e habilidades comportamentais, a transformação e o alinhamento da vida pessoal e profissional para projetar um grande impacto nos *Coachees* envolvidos.

Percebe-se que o foco do processo de *Coaching* deve partir de uma perspectiva integral do ser humano. Salienta-se a ideia que os profissionais sempre procuram levar aos seus *Coachees* a criação dos mais altos níveis de consciência na sua essência, portanto, é indispensável que o *Coachee* o que é o melhor para seu propósito de vida pessoal e que traga resultados de impacto na transformação da organização. De Melo, Bastos e de Almeida (2015), baseando-se na ideia de Araújo (1999), confirmam que o *Coach* é quem estimula o potencial do seu *Coachee* a ensiná-lo ou treiná-lo no descobrimento de novas trilhas de forma natural e espontânea.

Ao mesmo tempo, observa-se que tanto na Colômbia quanto no Brasil na prática do *Coaching* Executivo, os profissionais utilizam diferentes metodologias para trabalhar no desenvolvimento de cada uma das competências requeridas pelos seus *Coachees*. Em consequência disto, estão envolvidos diversos fatores, tais como a abertura frente às mudanças, as habilidades comportamentais, a essência do ser humano, a capacidade de aceitar novos desafios e a disposição para querer se transformar. Para conseguir isso, é importante o autoconhecimento e o comprometimento inteiro por parte do *Coachee* frente à experiência que está querendo vivenciar.

Há uma relação nos dois países pesquisados quanto às principais competências demandadas para serem desenvolvidas, as quais abrangem: a liderança, a comunicação, o empoderamento e a tomada de decisão. Alguns participantes salientam que para alcançar um ótimo desempenho na prática do *Coaching* Executivo, o *Coach* deve ser realmente um exemplo de inspiração para seu *Coachee*. Para isso, deve ter desenvolvido a maior parte das competências que ele trabalha no *Coachee*. A liderança, a escuta ativa, o *rapport*, a empatia, dar e receber *feedback*, ter assertividade na comunicação, saber delegar, tomar decisões que gerem um impacto maior, falar com humildade e gostar de desafios para conseguir levar o processo de transformação pessoal.

Os resultados mais destacados na pesquisa evidenciam que, após passarem pelo processo de *Coaching*, os *Coachees* conseguem ser melhores líderes de equipes, apresentam maior capacidade para delegar tarefas e responsabilidades, conseguem melhorar as habilidades de comunicação, tomam decisões com maior segurança e geralmente tornam-se melhores pessoas no âmbito pessoal e profissional.

A partir da experiência, todos os entrevistados evidenciaram nos seus *Coachees* a liberação do potencial, um maior nível de consciência frente aos desafios, uma alta *performance*, uma maior interação, mais oportunidades para ser promovidos, maior motivação, maior satisfação laboral, maior assertividade nas relações interpessoais, uma aderência à cultura organizacional e um melhor desenvolvimento no âmbito pessoal e profissional. Não obstante, a partir da participação e da experiência dos *Coaches*, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas que avaliem efetivamente os resultados obtidos na prática e no exercício do *Coaching* Executivo, com o intuito de ter diversas percepções sobre os resultados almejados.

Por outra parte, estimular a escuta ativa, despertar o desejo de autoconhecimento, oferecer as ferramentas mais apropriadas, caminhar em direção ao norte mais indicado e

gerar transformações que impactem positivamente a vida das pessoas, são alguns dos principais desafios pelos quais os profissionais *Coaches* enfrentam em sua prática.

Partindo dos resultados obtidos pela prática do processo de *Coaching* que se evidência na revisão da literatura, Franichevich, Hermans, Rama, Fix, Sosa & Martinho (2011) salientam que no Brasil existe um forte efeito positivo no engajamento do pessoal e no desenvolvimento dos empregados por meio do *Coaching* Executivo. Porém, sugere-se incentivar mais estudos relacionados ao *Coaching* Executivo, especialmente nos países da América Latina, devido à escassez de literatura consistente sobre os fundamentos do processo de *Coaching*, com o objetivo de ser um referencial para os *Coaches* profissionais e para futuras pesquisas.

É fundamental ressaltar que as limitações encontradas na construção desta pesquisa foram principalmente devido à deficiência de modelos teóricos e práticos que consolidem as investigações realizadas quanto ao exercício do *Coaching* Executivo na América Latina, especialmente para o público-alvo dos países da Colômbia e do Brasil. Outras limitações apresentadas para a construção deste trabalho foram a deficiência de estudos científicos com fundamentação teórica consistente e de pesquisas que avaliem os resultados apresentados pelos *Coachees* nos dois países pesquisados. Entretanto, por causa da distância existente entre os dois países e pelo pouco tempo que tinham disposto os participantes devido ao seu trabalho, as entrevistas não foram realizadas pessoalmente. Contudo, foi possível atingir os objetivos propostos na pesquisa com a ajuda da ferramenta Skype.

Levando-se em consideração que existem diversas instituições formadoras de *Coaches*, é essencial que estas ofereçam práticas aos futuros profissionais durante o processo de formação, para desenvolver melhor as habilidades antes de certificá-los como *Coaches*.

Finalmente, cabe ressaltar que a motivação exercida no relacionamento entre o *Coach* e o *Coachee* estimula a exploração do autoconhecimento e o próprio auto aprendizado para alcançar o desenvolvimento individual. Perante às constantes mudanças no mercado laboral e à necessidade de procurar constantemente o atingimento dos objetivos organizacionais, é irrefutável que a prática do exercício do *Coaching* Executivo torna-se uma ferramenta relevante na gestão de pessoas, que procura o aprimoramento na *performance* e no sucesso pessoal e profissional do capital humano envolvido no âmbito organizacional.

## Referências

- Amorim, T. N. G. F. & Silva, L. D. B. (2011). *Gestão por competências: nuances e peculiaridades*. REUNA, 16(1). Pernambuco.
- Andrade L. G. (2013). La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI. Programa de Graduação. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições, 70, 225.
- Batista, K. (2013). *COACH: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão*. Fundação Pedro Leopoldo. Programa de Pós-graduação em Administração. Pedro Leopoldo.
- Blanco, V. B. (2006). *Um estudo sobre a prática de Coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento*. Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília. Brasília.
- 'Coaching' empresarial gana terreno con su estrategia de descubrir potenciales. (2009). *Revista Cambio*. Disponível: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/CMS-6244987> (Acessado em 20/07/2016).
- Casal, J. P. V. & Vega, J. Á. C. (2010). *Manual de Coaching: cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial.
- Da Silva, A. C., Munhoz, F. M., Batista Oliveira, L. M., Carvalho da Silva, W. R., Woehl, S., Catapan, A. & Martins, P. F. (2014). A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 8(2).
- De Melo, L. H. A., Bastos, A. T. & de Almeida Bizarria, F. P. (2015). Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)* - ISSN 2177-4153, 13(2), 141-153.

De Souza Martins, H. H. T. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e pesquisa*, 30(2), 289-300. São Paulo.

Dolan, S. (2012). *Coaching por valores* (Vol. 1). Madrid: LID Editorial.

Engelman, S. & Perrone, C. M. (2009). Coach: uma ferramenta estratégica em gestão de pessoas. *En GPR. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Curitiba.

Ferreira, M. A. D. A. (2008). *Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e Coach*. Dissertação de Doutorado. Universidade de São Paulo.

Fleury, A. & Fleury, M.T.L. (2004). Alinhando Estratégias e competências. *Revista de Administração de empresas*. Vol. 44, Num. 1, pp. 45-57.

França, S. (2015). *Sociedade Latino-americana de Coaching (SLAC). Professional Coach Certification*. 1st ed. São Paulo.

Franichevich, A., Hermans, M., Rama, B., Fix, M., Sosa, R. & Martinho, J. M. (2011). *Executive Coaching in Latin America. Use of executive Coaching*. Disponível em: <[http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-\(M.-Hermans\).pdf](http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-(M.-Hermans).pdf)>. (Acessado em 10/07/2016).

Gaspar, D. J. & Portásio, R. M. (2015). Liderança e Coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13(18), 17-41.

Grant, A. (2006). *Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health and Goal Attainment*. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED478147> (Acessado em 17/06/2016).

Gray, D. E. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Process. *Management Learning*. Vol. 37, (4), pp 475-497. (Acessado em 14/07/2016).

Glufke, G. & Nakata, L. (2010). Modelo transteórico de mudança: Contribuições para o Coaching de executivos. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. São Paulo, (11), No. 1, pp 61 – 72.

Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying Coaching services*. Chartered Institute of Personnel and Development CIPD Guide. London. <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/C31A728E-7411-4754-9644-46A84EC9CFEE/0/2995coachbuyingservs.pdf>. (Acessado em 28/07/2016).

Joo, B. K. (2005). *Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research*. Human Resource Development Review. Vol. 4, (4), pp 462-488. Minnesota.

Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. (2001). Executive Coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.

Kilburg, R. R. (1996). Executive Coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 59-60.

Kunzler, C. E. B. & Schneider, E. (2012). Coaching: uma metodologia para qualificação e desenvolvimento profissional. *Revista Destaques Acadêmicos*, 4(1).

Lopes, J. J. M. (2012). *O Coaching e o capital psicológico como indicadores de melhoria do desempenho*. Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Vila Nova de Gaia.

Lozano, L. (2008). El Coaching como estratégia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Bogotá, (63), pp 127 – 137.

Marques, J. R. (2016). *Tudo sobre Coaching*. Instituto Brasileiro de Coaching. 1 Workshop online de Coaching. São Paulo.

Mateus, S. R. (2005). Coaching em Colombia. *Magazine Coaching International*. Madrid. Vol (15), 41-43. (Acessado em 27/07/2016). <https://issuu.com/leoravier/docs/15>

Mcclelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4.

Melo, L. H., Matos, F. R. N., Machado, D. Q. & de Melo, L. H. (2016). O Coaching e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial. *Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA*. ISSN 1414-7394, 9(1).

Milaré, S. A. & Yoshida, E. M. P. (2007). *Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças*, 9 (1):86-99.

Milaré, S. A. & Yoshida, E. M. P. (2009). *Intervenção breve em organizações: mudança em Coaching de executivos*. *Psicologia em Estudo*, 14(4), 717-727.

Mônego, N. M. (2014). The influence of executive Coaching on organizational performance. *Revista da Graduação EdiPUC*. 7(1) Porto Alegre.

Natale, S. M. & Diamante, T. (2005). The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice. *Journal of Business Ethics*, 59, 361 – 374.

O'Connor, J. & Lages, A. (2005). *Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona: Urano.

Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital humano*, 243, 56-68.

Popovic, N. & Boniwell, I. (2007). Personal consultancy: An integrative approach to one-to-one talking practices. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue Summer*, 24-29.

Ramos, F. A. & Sevilla, B. R. (2011). *Diseño, aplicación y evaluación de un programa de Coaching para el desarrollo de habilidades (competencias) de los gerentes en el área de ventas de laboratorios Chalver del Ecuador Cia. Ltda.* Dissertação da graduação. Quito.

Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching. Su historia, filosofía y esencia.* Buenos Aires: Editorial Dunken.

Ravier, L. (2005). *Coaching en Colombia. Magazine Coaching International.* Madrid. Vol (15), 41-43. <https://issuu.com/leoravier/docs/15> (Acessado em 27/07/2016).

Ravier, L. (2015). *Pasado, presente y futuro del Coaching. Coaching Magazine, N°1, 2.* <http://www.internationalcoachingsociety.com/pasado-presente-y-futuro-del-coaching-i/> (Acessado em 30/07/2016).

Reis, G. G. (2013). *Da Experiência ao Aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe).* ISSN 2237-1427, 3(3).

Ricci, R. (2012). *The Inner Game 40 Anos de Sucesso. The Inner Game School of Coaching.* São Paulo. Disponível em: [http://www.theinnergame.com.br/downloads/tig\\_booklet.pdf](http://www.theinnergame.com.br/downloads/tig_booklet.pdf). (Acessado em 25/07/2016).

Roe, R. (2003). *¿Qué hace competente a un psicólogo? Papeles del psicólogo, 24(86), 1-12.*

Sawyer, K. (2015). *Executive Coaching. USA. International Coaching News (iCN).* <http://www.international-coaching-news.net/> (Acessado em 02/08/2016).

Silva, C. R., Gobbi, B. C. & Simão, A. A. (2011). *O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método.* Organizações Rurais & Agroindustriais, 7(1). Lavras.

Talavera, E. R. & Pérez-González, J. C. (2007). *Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. Revista Europea de Formación Profesional, (40), 92-112.*



Tompson, H. B., Bear, D.J., Dennis, D. J., Vickers, M., London, J. & Morrison, C. L. (2008). COACHING. A Global Study of Successful Practices. *American Management Association*. <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf> (Acessado em 05/12/2016).

Useche, M. (2004). El Coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*. Costa Rica, (3), pp. 125-132.

Whitmore, J. (2006). *Coaching para Performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados competências pessoais para profissionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

**Anexo A**

**O COACHING EXECUTIVO NA COLÔMBIA E NO BRASIL: UM ESTUDO  
COMPARATIVO  
MODELO DE ENTREVISTA**

Data: .....

Entrevistador: .....

Gênero: M ..... F .....

Idade: .....

Experiência Profissional como *Coach*:

1-3 anos:            4-6 anos:            7-9 anos:            Mais de 10 anos:

Profissão: .....

Instituição de Ensino: .....

País: Colômbia ..... Brasil.....

1. Em suas palavras, o que é o *Coaching* Executivo?
2. A partir de sua experiência como *Coach*, quais considera os principais motivos pelos quais as empresas e os gestores procuram o processo de *Coaching* Executivo?
3. Descreva-me como você realiza o processo de *Coaching* Executivo?
4. Quais são as ferramentas ou as técnicas que você utiliza para trabalhar com seus *Coachees* durante o processo de *Coaching*?
5. Quais são as competências mais demandadas que precisam ser desenvolvidas pelos *Coachees*?
6. Quais considera que são as competências com maior dificuldade para ser desenvolvidas pelos *Coachees*?
7. Como você realiza o processo de *Coaching* grupal?
8. Quais são as principais técnicas ou ferramentas que você utiliza para trabalhar com este público-alvo?
9. Quantas sessões precisa trabalhar junto com seu *Coachee* para atingir seus resultados e cumprir as expectativas propostas?

10. Descreva quais são os resultados obtidos pelos *Coachees* após passarem pelo processo de *Coaching*?
11. Quais são os principais desafios de um *Coach*? Relate algumas situações.

**Anexo B**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**  
**“O COACHING EXECUTIVO NA COLÔMBIA E NO BRASIL: UM ESTUDO**  
**COMPARATIVO”.**

Você está sendo convidado a participar de um estudo para compreender como ocorre o processo de *Coaching* Executivo adotado por *Coaches* que atuam no Brasil e na Colômbia: “O *Coaching* Executivo na Colômbia e no Brasil: Um Estudo Comparativo”. A pesquisadora do projeto é a aluna Ana María Dájer Bitar, estudante do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que está sob orientação do prof. Ms. Luciano Lorenzatto.

A sua participação será efetiva mediante a autorização, para que o pesquisador analise suas práticas de trabalho. Para isto, será necessária também a realização da entrevista formal, com roteiro de perguntas semiestruturado, sendo esta realizada a partir de agendamento.

Todas as informações coletadas serão utilizadas apenas para fins científicos e a sua identidade será preservada. Ressaltando que a sua participação no presente projeto de pesquisa não acarreta riscos adicionais em sua condição de cooperado.

A sua participação é voluntária, o qual indica que você poderá não aceitar ou interromper o processo na pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Eu \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_,  
aceito participar da pesquisa “O *Coaching* Executivo na Colômbia e no Brasil: Um Estudo Comparativo”.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) Participante

**Anexo C**

**COACHING EJECUTIVO EN COLOMBIA Y EN BRASIL: UN ESTUDIO  
COMPARATIVO  
MODELO DE ENTREVISTA**

Fecha: .....

Entrevistador: .....

Género: M ..... F .....

Edad: .....

Experiencia Profesional como *Coach*:

1-3 años:          4-6 años:          7-9 años:          Mais de 10 años:

Profesión .....

Institución Educativa: .....

País: Colombia ..... Brasil.....

1. En sus palabras, qué es el *Coaching Ejecutivo*?
2. Desde su experiencia como *Coach*, cuáles considera los principales motivos por los que las empresas y los directores solicitan un proceso de *Coaching Ejecutivo*?
3. Describame como realiza el proceso de *Coaching Ejecutivo*?
4. Cuáles son las herramientas o las técnicas que utiliza para trabajar con sus *Coachees* durante el proceso de *Coaching*?
5. Cuáles son las competencias más demandadas para ser desarrolladas por los *Coachees*?
6. Cuáles considera que son las competencias que presentan mayor dificultad para ser desarrolladas por los *Coachees*?
7. Cómo realiza el proceso de *Coaching Ejecutivo* en grupo?
8. Cuáles son las principales técnicas o herramientas que utiliza para trabajar con este tipo de público?
9. Cuántas sesiones necesita trabajar junto con su *Coachee* para alcanzar los resultados y cumplir las expectativas propuestas?

10. Describa cuáles son los resultados obtenidos por los *Coachees* después de pasar por el proceso de *Coaching*?
11. Cuáles son los principales desafíos de un *Coach*? Relate algunas situaciones.

**Anexo D**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
**“COACHING EJECUTIVO EN COLOMBIA Y EN BRASIL: UN ESTUDIO**  
**COMPARATIVO”.**

Usted se encuentra invitado a participar en un estudio para comprender como ocurre el proceso de *Coaching* Ejecutivo ejercido en Brasil y en Colombia por *Coaches* profesionales: “*Coaching* Ejecutivo en Colombia y en Brasil: Un Estudio Comparativo”. La investigadora del proyecto es la alumna Ana María Dájer Bitar, estudiante del Programa de Pos-Grado en Psicología Organizacional, de la Universidad Federal de Rio Grande del Sur (UFRGS), que está sobre orientación del profesor Ms. Luciano Lorenzatto.

Su participación se hará efectiva mediante la presente autorización, la cual permitirá al investigador realizar un análisis con base en sus prácticas de trabajo. Para eso, será necesaria la entrevista formal con modelo de preguntas semiestructurado, siendo ésta realizada con previo agendamiento.

Todas las informaciones recolectadas serán utilizadas solamente para fines científicos y su identidad será de carácter confidencial. Resaltando que su participación en el presente proyecto de investigación no genera riesgos adicionales en su condición de cooperado.

Su participación es voluntaria, por lo tanto usted tendrá la posibilidad de no aceptar o interrumpir este proceso en cualquier momento y sin cualquier prejuicio.

Yo \_\_\_\_\_, C.C: \_\_\_\_\_  
 acepto participar en el proyecto de investigación “*Coaching* Ejecutivo en Colombia y en Brasil: Un Estudio Comparativo”.

\_\_\_\_\_  
 Firma del Participante

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_