

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E COACHING

LIGIA ALVARENGA TEIXEIRA DERRIGO
THIAGO VINÍCIUS ALVES DE MORAIS

O COACHING APLICADO AO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EXECUTIVOS E
ALCANCE DE RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO NA TELGO TELECOM EM
ANÁPOLIS – GO

ANÁPOLIS – GO
2015

LIGIA ALVARENGA TEIXEIRA DERRIGO
THIAGO VINÍCIUS ALVES DE MORAIS

O COACHING APLICADO AO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EXECUTIVOS E
ALCANCE DE RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO NA TELGO TELECOM EM
ANÁPOLIS – GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

ANÁPOLIS – GO
2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

LIGIA ALVARENGA TEIXEIRA DERRIGO
THIAGO VINÍCIUS ALVES DE MORAIS

O COACHING APLICADO AO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EXECUTIVOS E
ALCANCE DE RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO NA TELGO TELECOM EM
ANÁPOLIS – GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade Católica de Anápolis, como requisito
essencial para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e
Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan
Bastos Lima.

Data da Aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Halan Bastos Lima
ORIENTADOR

Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADA

Prof.^a Dr.^a Elaine Abrahão Amaral
CONVIDADA

O COACHING APLICADO AO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EXECUTIVOS E ALCANCE DE RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO NA TELGO TELECOM EM ANÁPOLIS – GO

Ligia Alvarenga Teixeira Derrigo¹
Thiago Vinícius Alves de Moraes²
Halan Bastos Lima³

RESUMO: O *coaching* é uma eficaz metodologia de aprimoramento e coordenação do desempenho do indivíduo, conduzindo o sujeito do seu estado atual ao seu estado desejado por meio de mudanças sólidas direcionadas à elevação da performance e antecipação de resultados. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo geral expor a aplicação do método *coaching* na formação dos gestores como líderes, reconhecendo como estes desenvolvem-se como líderes-coaches com seus liderados. Mais especificamente, identificar como toda esta metodologia interfere sobre o tempo e no resultado das organizações, com um estudo de caso na Telgo Telecom em Anápolis – GO. Para tanto realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório da literatura específica, com abordagem qualitativa, seguido de uma pesquisa de campo com a realização de entrevistas do tipo semiestruturadas com perguntas abertas para possibilitar uma maior explanação sobre dois pontos de vista distintos, mas complementares ao processo de transformação do *coaching* a organização Telgo Telecom em Anápolis-GO. Após a análise das informações colhidas e com apoio da literatura específica foi possível concluir que, na empresa pesquisada possui um clima organizacional harmonioso entre líderes e liderados, respeito à hierarquia e a ausência do medo e da imposição. Comprovou-se assim a eficácia do método *coaching* sendo aqui indicado não só para as grandes, mas também para organizações de médio e pequeno porte que buscam o desenvolvimento de líderes executivos para o alcance de resultados.

Palavras-chave: *Coaching*. Líderes Executivos. Otimização de Resultados.

¹ Especialista em Docência Universitária. ligiaderrigo@hotmail.com

² Graduado em Tecnologia em Logística. th_vinicius@hotmail.com

³ Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. fisio_halan@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O que se deseja de indivíduos no mercado de trabalho nos dias atuais é diferente de tempos atrás. Afinal houveram importantes mudanças sociais como globalização econômica, política e tecnológica que desencadearam novas metodologias de tomadas de decisões de líderes que conseqüentemente afetaram as estratégias das organizações. Dentre os novos métodos e ideologias de formação na gestão de pessoas encontra-se o *coaching* (ELISA; YOSHIDA, 2007).

O *coaching* é um método de aperfeiçoamento de aptidão que abrange conceitos, técnicas e ferramentas multidisciplinares⁴ como administração, psicologia, medicina, física, sociologia e áreas afins (IBC, 2014).

A liderança exerce papel fundamental não somente no resultado final, mas ao longo de todo o processo de desenvolvimento das atividades nas organizações, pois a gestão de pessoas no mercado atual está diretamente ligada à percepção do comportamento dos liderados como suas necessidades, seus sonhos e suas limitações (ULRICH, 2014).

Frente a estas considerações, faz-se necessário evidenciar a seguinte problemática: como elevar a performance da liderança executiva através do uso de técnicas de metodologia *coaching*?

Assim, acreditando na importância desta temática e buscando cumprir o proposto, a presente pesquisa teve como objetivo geral expor a aplicação do método *coaching* na formação dos gestores como líderes, reconhecendo como estes desenvolvem-se como líderes-*coaches* com seus liderados, e mais especificamente, identificar como toda esta ideologia interfere no cotidiano e no resultado das organizações. A problemática apresenta-se sob a seguinte perspectiva: como elevar a performance da liderança executiva através do uso de técnicas de *coaching*?

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A Metodologia é o ponto chave do início de uma pesquisa, em que se desvendam os caminhos que esta percorrerá, seu contorno e esboço do marco teórico. A metodologia “inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de

⁴ Multidisciplinares: que contém, envolve, distribui-se por várias disciplinas e pesquisas.

técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador” (MINAYO, 2004, p. 22).

Foi realizado um estudo com análise descritiva de caráter exploratório, com base em dados primários obtidos para esta pesquisa. Segundo Liberali (2008), a pesquisa descritiva “é aquela que levanta dados da realidade sem nela interferir”. A amostra pesquisada corresponde à entrevistas realizadas com membros pertencentes ao quadro de funcionários da empresa Telgo Telecom de Anápolis – GO, sendo eles um sócio diretor da empresa (**ENTREVISTADO 1**), e um gestor comercial (**ENTREVISTADO 2**).

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário semiestruturado capaz de apreender informações de natureza qualitativa, gerando uma compreensão mais apurada do problema em questão, composto de quatro questões dissertativas, que possibilitaram uma maior explanação sobre as temáticas contempladas, gerando assim, dois pontos de vista distintos, mas complementares sobre o processo de transformação produzido a partir do método *coaching* dentro da organização.

Para iniciar a coleta de dados, foi entregue à administração geral da empresa uma carta de apresentação da pesquisa, solicitado autorização, e depois de concedida a autorização, os entrevistados foram informados sobre os aspectos éticos da pesquisa e receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 TRAJETÓRIA DO COACHING

Na década de 1970, um americano de *San Francisco*, conhecido como Timothy Gallwey, deu início a essa história, que é tão mencionada no meio corporativo como meio de desenvolver pessoas, ele define o *Coaching* como uma relação de parceria que revela e libera o potencial das pessoas envolvidas no processo (GALLWEY, 1974).

Nos anos 80, emergiu como uma disciplina importante, para auxiliar no desempenho de indivíduos e organizações (EVERED; SELMAN, 1989). A partir de 1990, a execução da metodologia teve um progresso estrondoso. A partir de 1990,

publicações científicas, principalmente estudos de casos, começaram a ser divulgadas. Gradativamente, o seu sentido atual foi introduzido no mundo corporativo e a contratação do profissional *coach* externo foi defendida, tendo em vista aspectos como confiança, confidencialidade, transparência e segurança (DAWDY, 2004).

A partir do ano de 2000, ela estabelece na Europa e segue para Austrália, assim assumindo importância considerável nas universidades destes países, autenticando sua eficácia como técnica comprovada cientificamente. Esta atividade vem crescendo assustadoramente nos Estados Unidos da América, Europa e Canadá, no Brasil vem ganhando um espaço considerável, especialmente na esfera organizacional (DINIZ, 2005).

Atualmente, no mundo, cerca de 40 mil *coaches* e várias organizações participam desta metodologia, como preferência de suas estratégias para desenvolver pessoas e organizações, sendo uma das soluções corporativas mais solicitadas pelas empresas e executivos (BERGLAS, 2001).

A velocidade com que vem crescendo este processo tem sido maior que a expansão industrial, conforme a pesquisa efetuada pelo *Hay Group*, com profissionais de Recursos Humanos (UNDERHILL, 2010). Esta averiguação divulgou que mais de 50% dos profissionais de gestão de pessoas participaram de programas e treinamentos na formação, entre os anos de 2008 a 2010. A eclosão deste profissional foi estimada em aproximadamente 40% ao ano.

3.2 METODOLOGIA COACHING

O *Coaching* é uma eficaz metodologia de aprimoramento e coordenação do desempenho do indivíduo, conduzindo o sujeito do seu estado atual ao seu estado desejado por meio de mudanças sólidas direcionadas à elevação da performance e antecipação de resultados. É um método de aperfeiçoamento de aptidão que abrange conceitos, técnicas e ferramentas multidisciplinares como administração, psicologia, medicina, física, sociologia e áreas afins (IBC, 2014).

O termo *Coaching* vem da palavra inglesa *coach* de origem de origem húngara, *kocsi* (carruagem), compreendida pelos ingleses como *coach*. Portanto, o primeiro significado da palavra *coach* é "carruagem" (CELESTINO, 2011). A carruagem é um meio de transporte que locomove as pessoas do lugar onde estão

até onde pretendem chegar, ou seja, do estado atual ao estado desejado. Cada pessoa que na carruagem entra define o destino que quer alcançar. O processo de *coaching* acontece sempre com foco no destino pessoal e profissional de quem passa pelo processo, ou seja, o passageiro (CATALÃO; PENIM, 2013).

O *coaching* visa estimular indivíduos a se tornarem proativos tomando para si maiores incumbências, assumindo riscos calculados, percebendo os problemas e adquirindo aprendizagem com eles (ARAUJO, 2011). A metodologia *coaching* é aplicada atualmente a diversos segmentos como no treinamento esportivo, planejamento de vida, no planejamento de carreiras, desenvolvimento de profissionais, como líderes, por exemplo.

Quadro 01 – Ferramentas de *Coaching*.

FERRAMENTA	FINALIDADE	APLICAÇÃO
Crenças & Valores	Determinar que as ações do <i>colchee</i> estejam em sintonia com o que o que ele acredita e o norteia.	Aplicado através de teste onde o <i>colchee</i> visualiza o que acredita e como percebe a realidade, bem como os critérios que norteiam a sua vida.
Tríade do Tempo	Elevar a performance na gestão do tempo.	Aplica-se através de teste pré estruturado que divide o tempo em três elementos: importante, urgente e circunstancial.
Rota de Ação	Consiste em nortear o <i>colchee</i> em etapas temporais de modo a favorecer o foco no objetivo perseguido.	Aplica-se por um planejamento pré estruturado onde o <i>colchee</i> estabelece o objetivo e as etapas da jornada a ser percorrida de forma temporal decrescente.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

O *coaching* executivo é um procedimento que segue etapas, de forma flexível, que proporciona uma mudança de dentro (reflexão) para fora (ação)

direcionando o líder executivo a desempenhar sua performance através do comprometimento com todos os envolvidos e interessados em seu processo (BLOCK; MENDES; VISCONTE, 2012).

A metodologia *coaching* dispõe algumas ferramentas para a sua aplicabilidade prática como: Crenças & Valores, Tríade do Tempo e Rota de Ação (CATALÃO; PENIM, 2013).

Quanto à aplicação das ferramentas do *coaching* (QUADRO 01), é importante salientar que a ferramenta não pode definir o *coach*, ele é quem define a ferramenta, portanto as ferramentas a serem utilizadas no processo de transformação devem ser cuidadosamente selecionadas em função de cada situação específica (CATALÃO; PENIM, 2013).

3.3 LÍDER-COACHING

Liderança é a influência interpessoal exercida na situação e dirigida através do processo da comunicação humana, à consecução de um ou diversos objetivos específicos (CHIAVENATO, 1979).

Maximiliano (2006) conceitua liderança de forma mais complexa abordando sobre a conotação da palavra a certa imponência e cita de forma a elucidar esta relação os personagens da História, que em grande parte se apresentam com qualidades sobrenaturais. O autor percorre sua conceituação pontuando ainda que a liderança não é importante tão somente aos estadistas, aos representantes religiosos ou fundadores de nações e organizações, mas também para treinadores esportistas, professores, entre outros e nos menciona que o fracasso ou sucesso dos membros do grupo liderado são reflexos da capacidade de liderança na realização dos objetivos almejados.

Pode-se contemplar a liderança como característica complexa e mutável no desenvolvimento da modificação do ambiente organizacional e dos liderados objetivando o alcance de resultados (SARRACENI; SILVA, 2012).

Há anos, o *coaching* vem sendo aplicado para ajudar executivos a exercerem melhor a liderança nas organizações aumentando a produtividade, desenvolvendo capacidade de configurar a identidade da organização garantindo a participação do cliente-alvo numa relação de longo prazo e formando valores

intangíveis que reforçam a confiança dos investidores e estabelecem a reputação da organização na comunidade (ULRICH; SMALLWOOD, 2014).

O desejo pelo cargo de liderança, pelo título de líder, possui significância somente quando o executivo conhece a si bem como suas habilidades, seus sonhos e sua essência, pois o líder é plenamente aceito quando o seu perfil agrega criatividade, carisma, comunicação e ousadia (DINSMORE; SOARES, 2014).

A habilidade do líder de coordenar equipes mantendo os seus liderados motivados é fundamental para o êxito de qualquer negócio da organização. É seu dever desenvolver os integrantes da equipe a participar como personagens fundamentais valorizando suas atividades e garantindo resultado eficaz em projetos acreditados por eles, mas primeiramente pelo próprio líder, logo sua automotivação é o primeiro passo para uma jornada de sucesso (ARAUJO, 2011).

Atualmente a postura autoritária e o controle hierárquico não são mais aspectos predominantes no exercício da liderança, pois não se pode mais desvincular os aspectos pessoais (valores) dos aspectos profissionais (habilidades). O líder deve exercer o papel de *coach* considerando os indivíduos no aspecto humano como um todo desde os mais particulares aos globais como resultado final para a organização, afinal é dele a atribuição de desenvolver, servir, questionar e promover mudanças e atitudes de seus subordinados a fim de gerar lucratividade para o negócio (BLOCK; MENDES; VISCONTE, 2012).

A visão de liderança sob o aspecto humano faz do líder um líder-*coach*, pois este profissional inspira, estimula, delega e supervisiona, seus liderados através de desenvolvimento contínuo objetivando mediar ações que levam a equipe a superar metas previamente estabelecidas sem deixar de lado a sua busca pela excelência profissional e o reconhecimento em sua carreira (DINSMORE; SOARES, 2014).

O *coaching* é tão importante no desenvolvimento dos liderados quanto do próprio líder, pois é fundamental que o líder se conheça e cuide de si, que mantenha ativa a sua consciência e sua autoestima. O amor próprio e autoaceitação são habilidades que não se obtém derrepente, é necessário um processo alimentação constante focado na autoestima. Gostar de si mesmo não é deixar de gostar do próximo e gostar do próximo não significa consentir que façam de nós o que quiserem. Liderar pessoas exige primeiramente o autogerenciamento, monitoramento, consciência e reflexão de seu caráter, de sua base ética e modos de pensar, sentir e agir partindo de seus valores pessoais (ARAUJO, 2011).

Através do *coaching* e suas ferramentas o líder pode se desenvolver, elevar sua performance e da sua equipe num curto período de tempo provocando em si mudanças e adaptações positivas e duradouras ligadas ao seu comportamento e sua forma de estimular a equipe a produzir mais e melhor, mais do que método de produção de resultados, *coaching* é uma filosofia de vida (IBC, 2014).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Telgo Telecom surgiu no mercado de Anápolis, há doze anos, como um provedor local de acesso à internet, com o nome de Turboseg. Foi uma das empresas pioneiras deste ramo no estado de Goiás. No ano de 2013 a organização passou por mudanças profundas em sua administração, quando a atual diretoria assumiu as operações da então Turboseg, a partir de então uma série de mudanças estruturais foram aos poucos sendo implantadas, sendo a mais importante, um projeto de *branding*⁵ que culminou com a mudança de marca de Turboseg para Telgo Telecom (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

Atualmente a Telgo Telecom atua em mais e 25 cidades ao longo do eixo Goiânia-Brasília, com matriz em Anápolis, conta atualmente com uma equipe de 80 funcionários. A missão da empresa é conectar as pessoas ao mundo, sua visão ser a operadora regional referência em qualidade, inovação e atendimento e seus valores são pensar grande, valorizar e desenvolver as pessoas, inovação, serviço de qualidade e excelente atendimento (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

O sócio diretor da organização (ENTREVISTADO 1) teve contato pela primeira vez com as ferramentas do *coaching* em 2007, quando atuava em uma grande operadora nacional de telecomunicações e por esse motivo já tinha experimentado todo o poder transformador da metodologia. Quando em 2013 o mesmo se tornou diretor da Telgo Telecom, com uma equipe de dez líderes, ele juntamente com seu sócio procuraram implantar um novo estilo de gestão, aos poucos, sem grandes choques. Como até aquele momento a equipe não tinha nenhuma cultura de gestão por indicadores, foram implementadas reuniões mensais de resultados. A cada área foram atribuídas metas e a contratação de uma

⁵ *Branding* ou *brand management* expressão do inglês que em português significa “gestão de marcas”. Pode ser definido também como o ato de administrar a imagem/marca (BRAND) de uma empresa.

consultoria externa para implantação de processos e métodos (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

Apesar desses avanços, *“a diretoria sentia a sua equipe de gestores retraída e acuada com as mudanças que aconteciam e frequentemente queixando-se descontentes com falta de autonomia para gerir seus respectivos departamentos”* (ENTREVISTADO 1).

A organização passava por diversas mudanças após a chegada do novo corpo diretor que atribuíram a ideia de um trabalho mais profissional seguindo processos, novas normas e hábitos que não faziam parte das experiências anteriores de seus gestores.

“Em algumas situações me sentia como uma jovem em início de carreira, tudo era novo, diferente e isso muitas vezes me sufocava ou me fazia refletir se era realmente necessárias todas aquelas exigências para uma empresa de pequeno porte” (ENTREVISTADO 2). Devido a aparente inexperiência de seus líderes com os novos processos a diretoria não sentia confiança suficiente para lhes dar autonomia de gerir seus respectivos departamentos através de suas ideias e métodos, *“era um momento de somente acatar o que nos era determinado”* (ENTREVISTADO 2).

Nessas condições, a diretoria percebeu que era o momento de recorrer ao *coaching* para que através dele os gestores líderes adquirissem maior consciência de seus potenciais, competências e limites, adaptando-os de forma progressiva e saindo com prazer da zona de conforto e com disposição para enfrentarem novos desafios, pois essa metodologia consiste na co-criação de novas perspectivas (CATALÃO; PENIM, 2013).

Para que fossem identificada e respeitada a individualidade de cada líder no que se refere ao que cada um tinha como verdade, prioridade e objetivo profissional e inclusive pessoal foi utilizada a ferramenta “Crenças e Valores” aplicada por meio de teste pré-elaborado.

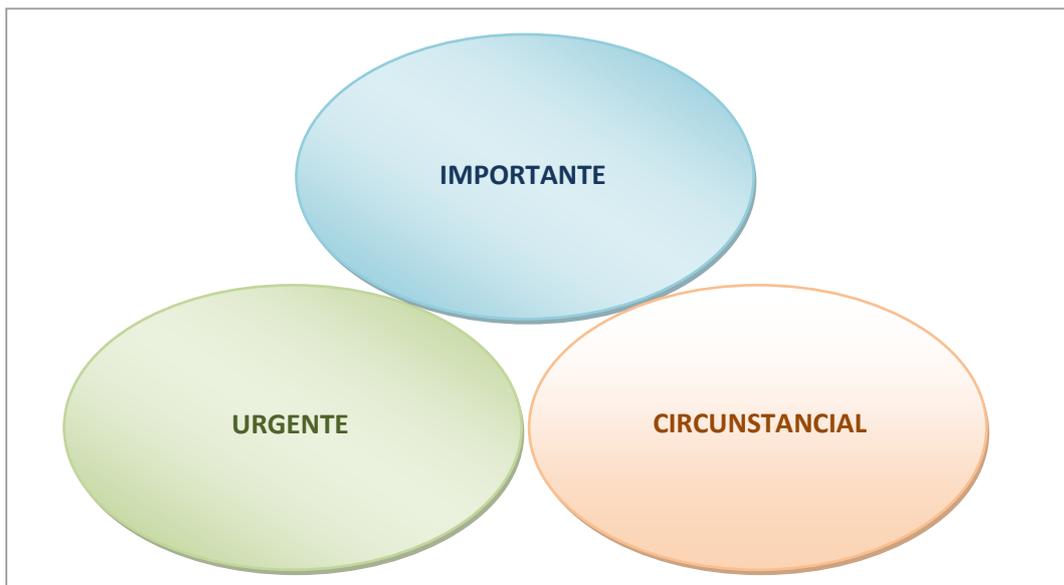
Pois transformação na tomada decisão é uma alteração do modo de ser, que resulta numa profunda reformulação no pensar (crenças, valores e paradigmas), no sentir (grau de maturidade) e no agir ou lidar com a realidade observada na atitude, principalmente na congruência entre discurso e ação (ARAUJO, 2011, p. 83).

Conforme os resultados da ferramenta acima citada um dos próximos passos foi organizar de forma eficaz a gestão do tempo de cada líder de acordo com

o número de liderados e abrangência de seu departamento. Para isso foi aplicada a ferramenta “Tríade do Tempo” com o objetivo de dar prioridade às tarefas importantes adequar as urgentes e eliminar as circunstanciais.

O elemento **importante** trata das atividades que o líder faz (FIGURA 01. p. 13), e que têm importância em sua rotina dentro do prazo estipulado para ser feito, seja ele longo, médio ou curto. As atividades que já extrapolaram ou teve seu prazo encerrado pertence ao elemento **urgente**, englobando também atividades que não foram previstas e que por isso de um modo geral são caóticas ou geram estresse. Já no elemento **circunstancial** encontram-se tarefas desnecessárias que demandam tempo são inúteis, e não geram produção positiva para o resultado final, devem ser evitadas (BARBOSA, 2011, grifo nosso).

Figura 01 – Divisão das atividades em três critérios: importante; urgente e circunstancial.



Fonte: Barbosa, 2011.

“Mesmo com processos bem definidos de cada departamento, os gestores no dia-a-dia apresentavam muitas situações de contingência de imprevistos e outras situações urgentes, que demandavam muito tempo e atrapalhavam o planejamento estratégico, novas ideias e soluções de melhorias” (ENTREVISTADO 1).

Por fim utilizou-se a “Rota de Ação”, uma ferramenta de planejamento onde os líderes tiveram a oportunidade de visualizar decrescentemente o seu principal objetivo para aquele momento, ou seja, primeiramente eles projetaram o resultado já

alcançado e posteriormente destrincharam as atividades de cada etapa de forma específica com prazo determinado com metas mensuráveis.

Desenhar uma visão de futuro não significa perder o senso de realidade, do que é possível. Significa resgatar a capacidade de sonhar, a possibilidade que cada um de nós tem que criar o próprio futuro, exercendo diariamente seu poder de escolha, de decisão. É exercer o poder de criar o futuro hoje (ARAUJO, 2011, p.126).

“Os resultados foram surpreendentes, o mais visível e rápido deles foi a eliminação da vitimização da liderança em relação à diretoria. As constantes reclamações sobre a falta de autonomia foram rapidamente sanadas com ações propostas pela própria liderança já nas primeiras semanas. Havia a partir dali um senso de responsabilidade que antes não era visto por parte da liderança” (ENTREVISTADO 1).

“Esta ferramenta me colocou cara a cara com o problema e não havia mais como fugir culpando outro ou responsabilizando uma outra situação, a partir da ‘Rota de Ação’ passei a assumir a responsabilidade que era minha e a responsabilizar cada um da minha equipe pelo que era determinado para suas respectivas funções” (ENTREVISTADO 2).

A **rota de ação** é uma ferramenta que estimula o líder a assumir responsabilidades, sem permitir que elas sejam um fardo. O plano deve contemplar a visão de futuro; definição de metas claras e exequíveis; identificação de resultados pretendidos, com prazos e padrões de qualidades esperados; especificações das ações estratégicas para cada resultado; definição do pessoal incluso no projeto e a melhor forma de envolvê-los; análise do perfil: forças disponíveis e novas competências a serem desenvolvidas; agenda de acompanhamento (para facilitar o *feedback*⁶ e eventuais redirecionamentos) (ARAUJO, 2011, p. 145, grifo nosso).

A vontade de realizar um sonho e alcançar a meta evidenciam a importância de definir os objetivos de um líder. Através de metas definidas, claramente identificadas, e um plano de ação respaldado por recursos fornecidos pela

⁶ Feedback: elemento intrínseco ao processo de comunicação, amplamente trabalhado pelas diversas teorias de comunicação. Fornece informações relacionadas com o passado (ou sobre um entendimento/ emoção/ sentimento vigente), transmitidas no presente, destinadas a modificar o futuro.

organização, as atitudes se tornaram mais estruturadas e seguras. O líder passa a querer conquistar motivado pela certeza de que é possível.

O autoconhecimento e a reflexão proporcionam a oportunidade de agir com consciência em busca do objetivo principal. O *coaching* é uma jornada até o sucesso onde o líder é protagonista de seus resultados. Se apoiado de ferramentas e recursos aplicados, o resultado será sempre igual ao pretendido.

“Os casos mais surpreendentes foram de líderes completamente apáticos e avessos às normas da empresa, que começaram a esboçar um comportamento diferente e um destes hoje é um dos destaques da equipe. Os ganhos de produtividade, maturidade nos resultados e visão mais crítica do negócio, foram outros benefícios nítidos proporcionados pelo coaching” (ENTREVISTADO 1).

Os insucessos foram certamente a perda dos colaboradores que não se desenvolveram de acordo com as necessidades da empresa, isso principalmente devido a rápida necessidade de mudança que aquele momento exigia, *“sem dúvidas, se houvesse tempo para focar com este grupo uma outra abordagem, certamente os resultados seriam diferentes”* (ENTREVISTADO 1).

“Nem sempre o que empreendemos é bem sucedido. Mas limitar as possibilidades antes de tentar, no nascedouro da própria ideia, é decretar um fracasso antecipado” (ARAUJO, 2011, p. 126).

Questionados sobre uma nota de zero a cinco, sendo zero muito insatisfeitos e cinco muito satisfeitos, acerca da metodologia *coaching* aplicada ao desenvolvimento de líderes executivos e alcance de resultados a nota dada pelo **Entrevistado 1**, foi máxima seguida da justificativa: *“O coaching é uma ferramenta poderosa, capaz de transformar qualquer equipe em empresa de qualquer porte ou segmento”*; o **Entrevistado 2** também avaliou o processo com nota cinco justificando assim: *“As mudanças ocorridas em meu comportamento profissional refletiram em meus resultados não só na empresas mas em minha vida como um todo e hoje me considero mais madura, competente, profissional e até mais humana. Hoje trabalho com o que eu gosto e o que é mais importante da forma como eu gosto gerando resultados satisfatórios a todos os que dependem dele”*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como esta pesquisa teve-se a intenção de comprovar a importância da metodologia *coaching* no desenvolvimento dos líderes executivos bem como no alcance de resultados da organização Telgo Telecom, percebe-se através das falas nas entrevistas com diretoria e gestão comercial, o senso de responsabilidade, satisfação com os resultados, organização da rotina por planejamento estratégico, e respeito às etapas do processo sem desconsiderá-lo como um todo.

O *coaching* pode subsidiar para que o colaborador raciocine, analise as situações e as consequências na busca da melhor saída para os problemas. Conforme explica Senge (2002) e Gil (2008), as empresas têm percebido o quanto é importante gerir seu capital intelectual, o que significa criar condições para seu constante desenvolvimento.

As organizações vivem a era do conhecimento, muito além da informação que hoje está democrática, conhecimento é a capacidade de transformar informação em ação. E assim ser produtivo. Com isso foi possível observar também como resultado um clima organizacional harmonioso entre líderes e liderados, respeito à hierarquia e a ausência do medo e da imposição. Comprovou-se através das referências bibliográficas que os resultados seguiram o curso natural da aplicabilidade das ferramentas de *coaching* e os princípios que as norteiam.

Assim, considera-se a eficácia do *coaching* não só para grandes, mas também para organizações de médio e pequeno porte no desenvolvimento de líderes executivos e no alcance de resultados, e nesta perspectiva, a metodologia *coaching* está ganhando cada vez mais espaço, antes restrita apenas às grandes organizações, hoje se aparenta mais abrangente, popularizada, seguindo perspectivas em vários nichos sociais.

6 ABSTRACT

Coaching is an effective improvement methodology and coordination of individual performance, leading the subject from its current state to its desired state through sound changes aimed at raising the performance and anticipated results. Thus, the present study aimed to expose the implementation of the coaching method in the

training of managers as leaders, recognizing as they develop themselves as leaders-coaches with their subordinates. More specifically identify how this whole ideology interfere over time and results of organizations, with a case study in Telgo Telecom in Anápolis - GO. To this end we carried out a literature review, exploratory character of the literature with a qualitative approach, followed by a field research with the completion of the semi-structured type interviews with open-ended questions to enable greater explanation of two distinct points of view, but complementary to the coaching of the transformation process in Telgo Telecom organization in Anápolis-GO. After analyzing the information gathered and the specific literature support is possible to conclude that the company researched is possible to realize a harmonious organizational climate between leaders and led, respect for hierarchy and the absence of fear and imposition. It is thus proved the effectiveness of coaching method being shown here not only for large but also for small and medium-sized organizations seeking to develop business leaders for achieving results.

Keywords: Coaching. Executive Leaders. Optimization Results.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ane. **Coach**: Um parceiro para seu sucesso. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.

BARBOSA, Christian. **A Tríade do Tempo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2011.

BERGLAS, S. **The Very Real Dangerous of Executive Coaching**. Cambridge. Havard Business School Publishing Corporation, 2001.

BLOCH, Vicky; MENDES, João; VISCONTE, Luiz. **Coaching executivo**: uma questão de atitude. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CATALÃO, José Alberto; PENIM, Ana Teresa. **Ferramentas de Coaching**: Uma abordagem única no mundo do coaching. 7 ed. Lisboa: Editora Lidel, 2013.

CELESTINO, Silvio. **Origem da palavra e da profissão de coach**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/origem-da-palavra-e-da-profissao-de-coach/49731/>>. Acesso em: 07 de abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1979.

- DAWDY, G.N. **Executive Coaching: A Comparative desing exploring the perceived effectiveness of Coaching and methods.** Tese (Doutorado em Filosofia). Capella University, 2004.
- DINIZ, A. Líder do Futuro: **A Transformação em Líder Coach.** 1. ed. São Paulo: ABG Comunicação e Design, 2005.
- DINSMORE, Paul; SOARES, Monique Cosendey. **Coaching prático: o caminho para o sucesso; modelo pragmático e holístico usando o método project-based coaching.** 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.
- ELIZA Sueli A. Milaré; YOSHIDA Médici Pizão. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças.** 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S151636872007000100007&script=sci_art_text>. Acesso em: 09 de abr. 2015.
- EVERED, R. D. & SELMAN, J. C. (1989) **Coaching sales performance: A case study,** Organisational Dynamics, 1989 18(2) pp. 16-32.
- GALLWEY. Timothy. **The Inner Game.**New York: New York Times. 1974.
- IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. **Professional & Self Coaching – PSC:** Programa de Formação e Certificação em Coaching. 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/cursos/pdf-psc.pdf>>. Acesso em: 07 de abr. 2015.
- Liberali, R. **Metodologia Científica Prática:** um saber fazer competente da saúde à educação. Florianópolis: (s.n.), 2008.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do Conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 8a ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- SARRACENI, Jovira Maria. SILVA, Helena Roveri. **Gestão Universitária:** liderança e princípios pedagógicos. Lins – SP: Universitari@, ano3, n6, jan./jun., 2012.
- ULRICH, David; SMALLWOOD, Norm. **Sustentabilidade da Liderança: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes.** São Paulo: HSM Editora, 2014.
- UNDERHILL, B. **Coaching executivo para resultados.** O guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. São Paulo: Novo Século ,2010.