

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

DANIELA WERLANG

O PAPEL DO LÍDER *COACH* NO DESENVOLVIMENTO DE *COACHEES*

PORTO ALEGRE

2014

Daniela Werlang

O PAPEL DO LÍDER *COACH* NO DESENVOLVIMENTO DE *COACHEES*

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dr. Luciane Wolff

PORTO ALEGRE

2014

Daniela Werlang

O PAPEL DO LÍDER *COACH* NO DESENVOLVIMENTO DE *COACHEES*

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Diferenças entre Líder e <i>Coach</i>	17
Quadro 2 -	Diferença entre o desenvolvimento de lideranças e o modelo de aprendizagem adotado por Charan.....	20
Quadro 3 -	Categorias de análise dos resultados	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Questão Problema.....	6
1.2 Objetivo Geral.....	8
1.3 Objetivo Específico	8
1.4 Justificativa.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 <i>Coach</i> nas Organizações.....	10
2.2 Tipos de <i>Coaching</i>.....	12
2.3 Líder <i>Coach</i>.....	16
2.3.1 Competências do Líder <i>Coach</i>	18
2.4 Técnicas de <i>Coaching</i>.....	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1 Delineamento da Pesquisa	23
3.2 Técnicas de Coleta de Dados.....	24
3.3 Técnicas de Análise de Dados	25
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	26
4.1 Perfil do Líder <i>Coach</i>	26
4.2 Processos de <i>Coaching</i>.....	26
4.3 Competências do Líder <i>coach</i>	27
4.4 Estratégias do Líder <i>Coach</i>.....	29
4.5 Sugestões de Melhorias para o Processo de <i>Coaching</i>.....	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	37

1 INTRODUÇÃO

As organizações cada vez mais procuram qualificar seus funcionários e reter talentos. Para isso, elaboram diversas estratégias, entre elas, a inserção do líder *coach*.

O Líder *coach* utiliza diferentes técnicas e ferramentas para auxiliar no desenvolvimento de seus liderados, profissional capaz de ajudar um gestor e/ou colaboradores a trabalharem seus pontos de oportunidade e suas competências de menor força, de desenvolver, junto com eles, uma série de ações, objetivando a melhoria destes pontos, tornando suas características e competências fortes, ainda melhores.

Nas organizações contemporâneas, o *coaching* é um processo de gerenciamento que visa o treinamento, o desenvolvimento, o relacionamento e, principalmente, o crescimento pessoal e profissional entre os agentes envolvidos no processo, no caso, o *coach* e seu cliente/vendedor, ou também chamados “*coachee*”. Sendo assim, o *coach* é um profissional que procura auxiliar os demais profissionais a alcançarem as metas almejadas.

Em vista disso, esse estudo objetivou identificar as estratégias para desenvolvimento dos *coachees* na visão do líder *coach* de uma equipe de vendas em uma empresa de TI. Ele está estruturado em 5 capítulos. O primeiro sendo o referencial teórico será subdividido em *Coach* nas Organizações, Tipos de *coaching*, Líder *Coach*, Competências do Líder *Coach* e por fim, técnicas de *coaching*. O segundo capítulo são os procedimentos metodológicos, com delineamento da pesquisa, técnicas de coleta de dados e técnicas de análise de dados. O terceiro capítulo será o estudo de caso e, por fim, as considerações finais.

1.1 Questão Problema

As constantes mudanças e necessidade de aperfeiçoamento dentro das organizações geram uma necessidade de melhores profissionais, que se adaptem e contribuam com essas mudanças, estando alinhados com as estratégias organizacionais. O investimento no capital humano é imprescindível para que as organizações se mantenham competitivas no mercado e alcancem os objetivos esperados.

A repórter Diniz (2003), em entrevista com Carlos Marín, para revista Exame, busca entender a importância do *coach* nas organizações. Segundo Marín, que é consultor em desenvolvimento de lideranças há mais de 20 anos, afirma que as mudanças são cada vez mais rápidas, e não há como fazer com que os processos de treinamento aconteçam na mesma velocidade. Assim, o *coaching* surge como algo para acelerar o aprendizado. Um segundo fator destacado por Marín é a necessidade de desenvolver talentos. Os executivos são promovidos a funções que exigem influência emocional ou capacidade de relacionamento, mas nem sempre sabem lidar com isso. O *coaching* é usado para suprir essas carências.

Em entrevista à Maria Amélia Vargas, em do jornal Zero Hora, Joyce (2012), afirma que “*Coaching* relaciona-se à superação bem-sucedida de desafios e aprendizagem, para que se possa construir a capacidade e a competência em qualquer nível”. A entrevistada explica que o trabalho do *coach* pode ajudar profissionais de todos os níveis e estágios profissionais, e também estudantes, no momento de escolher a carreira.

Segundo a reportagem de Vargas (2011), no caderno Carreira do Jornal Zero Hora, “Conversa inspiradora”, uma das traduções do termo inglês *coach* é treinador. Por isso, hoje se denominam profissionais do *coaching*, aqueles que, a partir de uma metodologia específica, “treinam” os clientes para que atinjam suas metas profissionais e pessoais. Na reportagem, França (2011) esclarece que a procura por cursos de capacitação na área cresceu, de 2007 para 2011, cerca de 250% ao ano, enquanto a demanda das empresas por esse tipo de assessoria subiu em torno de 180% a cada ano.

Muitas organizações buscam inovar através da contratação de empresas de consultoria e *coaching*, para obter um desempenho diferenciado e também na busca do desenvolvimento de competências de seus colaboradores. Pessoas bem preparadas e motivadas exercem suas funções e atribuições de forma mais efetiva e com melhor desempenho, assim, há crescimento em produtividade e aumentando as vendas/lucros nas organizações.

Identificando essa demanda, esta pesquisa busca identificar as estratégias para desenvolvimento dos *coachees* na visão do líder *coach* de uma equipe de vendas.

1.2 Objetivo Geral

Identificar as estratégias para desenvolvimento dos *coachees* na visão do líder *coach* de equipes de vendas em uma empresa de TI.

1.3 Objetivo Específico

- Compreender o processo de *coaching* para desenvolvimento dos *coachees* na equipe estudada.
- Identificar as competências do líder *coach* para o desenvolvimento dos *coaches*.
- Identificar as estratégias do líder *coach* para o desenvolvimento dos *coachees*.
- Identificar sugestões de melhorias para o processo de *coaching*.

1.4 Justificativa

As organizações vêm exigindo um novo estereótipo de trabalhador, e, neste trabalho, será abordado especificamente o *coach*, utilizando de ferramentas comunicacionais, ao ajudar a desenvolver líderes. Além de enfrentar o desafio de estar sempre a par de uma imensa carga de informações, de ser um profissional eficiente, é preciso algo mais. É necessário mostrar-se disposto, satisfeito, e motivado. “No século XXI, as organizações têm de alcançar um desempenho máximo... liberando o poder das pessoas e não as liderando ou dirigindo, mas inspirando-as”. Porché e German (2002, p. 229).

Diante de tantos desafios, o *coach* é o líder que veio para auxiliar as pessoas a alcançarem seus objetivos, e, com essa prática de gestão, auxiliar a organização a alcançar o sucesso. Assim, entende-se a importância deste estudo para o meio empresarial, pois o *coach* é um auxílio, apoio, inspiração, um instrumento para desenvolvimento que se realiza através de treinamentos, orientações e, acima de tudo, uma comunicação eficiente, estabelecida entre o *Coach* e *coachee*. Em vista da disseminação da função do *coach*, como uma ferramenta para o desenvolvimento de pessoas, justifica-se a realização desse estudo. O trabalho desse profissional pode contribuir para a retenção de talentos nas organizações e para a motivação dos colaboradores em equipes de vendas, pois quanto mais motivado o funcionário

estiver para alcançar o desafio destinado a ele, melhor será o resultado. Desse modo, compreender as estratégias do líder *coach* em uma equipe de vendas poderá auxiliar a empresa a e aos próprios profissionais a aprimorar suas estratégias na gestão de equipes de trabalho. Além disso, este trabalho também pode contribuir no âmbito acadêmico, uma vez que oferece mais uma fonte de estudo e informações para os interessados no tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Coach* nas Organizações

Pode-se considerar *coaching*, uma técnica que permite a melhor condução e desenvolvimento de pessoas na busca de seus objetivos. E pode-se observar que o *coach* também influencia e é influenciado em relação à cultura da empresa, análise de desempenho, motivação e desenvolvimento de competências e de carreira. Através de definições que buscar-se-á explanar a figura do *coach* como a agente atuante no processo de desenvolvimento de pessoas e a comunicação utilizada nesse processo.

Criaram-se líderes em todos os níveis das organizações, para que os empregados assumam responsabilidades outrora tão-somente ligadas à alta gerência. Segundo Quin, Faerman, Thompson, McGrath (2004), as mudanças e novidades no campo das tecnologias da computação e das telecomunicações continuam exercendo uma influência fundamental nas organizações, na medida em que forçam as mesmas a repensarem sua maneira de atuação. Tais mudanças reforçam, ainda, a necessidade de Segundo os autores, no século XXI, os líderes estão sendo cada vez mais desafiados a encontrar soluções para dilemas referentes à eficácia organizacional, à viabilidade econômica, e essas soluções requerem um pensamento inclusivo.

Atualmente percebe-se que as organizações apresentam, possuem poucos níveis intermediários em seu quadro de funcionários, e são predominantemente horizontais, segundo Chiavenato (2009). A relação entre líderes e liderados é cada vez mais direta igualitária e menos burocrática, o autor ainda afirma, que uma vez que cada líder deve ser preparado para solucionar problemas à medida que aparecem, sem necessidade de recorrer à hierarquia. Assim, o *coaching* significa um esforço conjunto de desenvolvimento pessoal, um processo de aconselhamento e de encarceramento, e um processo de liderança renovadora, explica o autor.

Em diversas situações as pessoas se deparam em momentos difíceis dentro da organização, e alguém concede apoio e instrução faz toda a diferença para o resultado. Conforme afirma Benton (2000), cada profissional que deseja destacar-se em sua organização precisa fazer algo ímpar, melhor e diferente do que os outros estão fazendo.

Para sobreviver e lutar no ambiente competitivo de hoje, o que conta não é só o que você sabe. É claro que você precisa ser extremamente competente, mas também precisa se destacar na multidão quanto ao lado “sutil” do negócio – seja memorável, notável, verossímil, genuíno, confiável e apreciado (BENTON, 2000, p. 5).

O *coach* é o profissional que vai ajudar a encontrar o objetivo desejado, e, para isso, conforme Benton (2000, p. 5) afirma, para se destacar em um ambiente empresarial competitivo, o *coach* vai ajudar o seu cliente a tornar-se um profissional diferenciado dos outros. A autora acredita que o profissional que proporciona o *coaching* vai ajudar os colaboradores das empresas a amoldarem-se às constantes mudanças exigidas no mercado profissional hoje. Assim explica a autora que em um mundo de mudanças radicais, precisamos de novos hábitos no trabalho. Ela explica que mesmo que hoje você tenha uma boa reputação, isso não garante sucesso contínuo amanhã, é preciso condicionar, motivar e revigorar constantemente seu comportamento e seu estilo de trabalho.

Assim como Benton (2000), Chiavenato (2002) acredita que as organizações sofrem constantes mudanças e adaptações, dependendo de sua demanda e necessidade. Essa evolução proporciona uma performance mais satisfatória e crescente, e, assim, Chiavenato (2002, p. 51) explica:

(...) as organizações estão evoluindo gradativamente em função das demandas ambientais e das novas tecnologias, fazendo com que os padrões de desempenho sejam continuamente elevados a novos patamares mais sofisticados.

As organizações necessitam uma nova forma de ensinar, motivar e reinventar os profissionais, e Chiavenato complementa (2002, p. 51), afirmando que a cultura organizacional também está exigindo cada vez mais das pessoas, e as organizações estão ocupadas em uma verdadeira guerra para atrair, reter, motivar, e desenvolver talentos. Nas palavras de Chiavenato (2002, p. 51), “o *coaching* cai como uma luva nesta situação”. O autor ainda discorre, afirmando que o *coach* é um apoio que a organização possui, e deve ser usado como uma ferramenta para busca do aprendizado coletivo. De acordo com Chiavenato (2002, p. 51):

Quanto mais pessoas tiverem o apoio e o suporte de *coaches*, tanto melhor para o capital humano da organização. Quando maior o número de aprendizes em uma organização, tanto mais a

organização está se aproximando de uma instituição coletiva que aprende.

Uma organização que está em constante aprendizagem permite o crescimento contínuo de seus colaboradores, proporcionando um fortalecimento do público interno. Percebe-se, com essa afirmação de Chiavenato (2002), a necessidade de adotar estratégias voltadas para a gestão eficaz dos talentos para desenvolvimento das pessoas.

É difícil construir uma grande empresa onde o estilo de liderança ineficaz esteja presente, por isso, o *coach* pode ajudar os líderes a desenvolverem as competências necessárias para alcançarem os objetivos do líder, e, conseqüentemente, da equipe/empresa. O capital humano somente pode ser ampliado indefinidamente através da aprendizagem. Segundo Chiavenato (2009), a aprendizagem move as pessoas e organizações em direção ao desenvolvimento e à excelência. Antes de desenvolver a organização em si, é importante desenvolver os líderes e buscar incrementar as competências humanas. O *coaching* constitui uma maneira mais simples, barata e efetiva, conforme o autor, de garantir a aprendizagem continuada das pessoas em uma organização.

2.2 Tipos de *Coaching*

O trabalho do *Coach* é personalizado e individual, e objetiva ajudar seu cliente a se preparar para um trabalho, e também auxiliar a desenvolver diversas habilidades diferentes, dependendo da especialização deste *coach*, e da necessidade do seu aprendiz, conforme afirma Benton (2000, p. 1):

Um *coach* é alguém que instrui particularmente, visando preparar uma pessoa para um trabalho específico ou importante. A necessidade de *coaching* – na vida corporativa – pode estar no desenvolvimento da liderança, no discurso, na etiqueta, na lapidação de personalidade, na construção de segurança, nas habilidades das pessoas, nas relações públicas e pessoais, no gerenciamento voltado ao crescimento, no gerenciamento de pessoas difíceis ou mesmo na aparência.

Segundo Benton (2000), diferentes *coaches* possuem diferentes especialidades e diversas formas de trabalho, mas todos possuem um objetivo em comum, que é elevar o desempenho e ajudar na aquisição de qualidades

importantes, que talvez estejam faltando. Araujo (1999, p. 27) completa: “Existem diferentes tipos de *coaching*, mas, em todos eles, as habilidades envolvidas são as mesmas: ajudar as pessoas a dar o melhor que elas puderem ser”. Tanto Benton como Araujo concordam que há diferentes focos no trabalho de um *coach*, possibilitando a atuação na busca de resultado de seu *coachee* em áreas diferentes, utilizando distintas técnicas. Os autores destacam que, independente destas técnicas ou tipos de trabalhos, o que se almeja é ajudar seus clientes na busca dos seus objetivos.

Existem vários tipos de *coaching*, entre eles, o *Coaching* Interno e Externo, *Coaching* Corporativo e o *Coaching* Individual e *Coaching* de Vendas. A seguir detalham-se cada tipo.

a) *Coaching* Interno e Externo

O *coach* interno pode assumir várias outras funções e interações formais e informais com os seus clientes. Esse profissional deve inspirar confiança que deve já que, o relacionamento de mútua confiança que deve existir entre o *coach* e seu cliente, não deve ser comprometido. Nas sessões de *coaching*, é relevante observar a personalidade do *coach*, a sensibilidade e a confiança que é expresso no comportamento.

O *coach* externo é geralmente um profissional de fora da organização, que é contratado mediante um compromisso ou contrato formal para trabalhar com os indivíduos, grupos e equipes da organização. Por este profissional ser externo à organização, traz maior isenção do seu trabalho, por ele não estar vivendo diretamente as cobranças internas e não estar inserido na tela de vínculos relacionais da organização. Porém, é fundamental que tenha vivido com profundidade o ambiente organizacional em funções de liderança e que tenha habilidades em lidar com os aspectos emocionais humanos, Ascama (2004).

Um *coach* externo é recomendado em casos como a necessidade da melhoria de performance, adaptação do profissional ou uma nova realidade ou ainda com problemas de relacionamento, segundo Terzian (2008). Já para Ascama (2004) o *coach* interno como o *coach* externo dão suporte aos objetivos da alta administração no crescimento e desenvolvimento desta. O mesmo autor completa ainda que a pessoa responsável, que habitualmente é o chefe ou o departamento no qual o *coachee* trabalha, tem conhecimento sobre o trabalho de *coaching* que está

sendo desenvolvido. Ambos, tanto *coach* e cliente sabem qual é o plano de desenvolvimento da organização. Por essa razão existe clareza entre o que deve ser identificado, o que é confidencial e o que deverá ser compartilhado.

b) Coaching Corporativo

A própria organização é quem contrata o *coach* corporativo. E dentro do conceito de *coaching* corporativo podem ser identificados os diferentes programas, sendo eles: *Coaching* executivo, *Coaching* em grupo, *O masterful manegement*. Segundo Ascama (2004).

Para o autor, o *Coaching* executivo é realizado através de reuniões individuais ou por telefone, o executivo recebe *coaching* para administrar crises, aperfeiçoar seu desempenho e acelerar sua carreira. Já o *Coaching* em grupo pode ser realizado pessoalmente ou também por telefone, no qual executivos recebem o treinamento que precisam de acordo com a necessidade da empresa e do profissional. O *masterful manegement* é um programa de redefinição de paradigmas organizacionais, no qual se capacita o profissional para a geração de resultados desejáveis. Os participantes terminam o programa com mais predisposição para a realização em relação aos seus próprios resultados.

Segundo Terzian (2008), hoje é quase inevitável que um executivo não passe por um processo de *coaching* e ainda destaca benefícios que marcam esta prática como melhoria da flexibilidade do profissional, aprimoramento da capacidade de ouvir, evolução na capacidade de se relacionar e melhor aceitação das mudanças. Para Milaré e Yoshida (2009), em seu artigo sobre *coaching* executivo, concluíram que “os resultados sugerem que o programa de *coaching* ajudou na melhora da eficácia adaptativa, permitindo o desenvolvimento de competências”.

O *coaching* de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que aperfeiçoa a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazo. É conduzido por interação um a um dirigido por *feedbacks* de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. E segundo Kokesch e Anderson (2001 In: MILARÉ; YOSHIDA, 2009), o componente comum e relevante nas diferentes metodologias de *coaching* é a necessidade do *feedback*, que, quando fornecido com dados confiáveis, leva os executivos a se engajarem com confiança no processo.

A organização, um executivo e o *coach* trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos segundo Mliare e Yoshiba (2007). Tal procedimento pode ser fornecido pelo chefe do executivo, um par, profissionais de recursos humanos (RH) de dentro da organização do executivo ou um consultor externo. Há casos em que um *coach* profissional é formalmente contratado para trabalhar em parceria colaborativa com o executivo com o objetivo de alcançar os resultados de negócios. Porém sabe-se que o processo pode requerer qualquer tipo de mudança: atitudes e hábitos, desenvolvimento tanto para posição atual como para futuras tarefas também para definir e implementar liderança, metas de negócios e estratégias.

c) *Coaching* Individual

Segundo o *coach* Gerhard, Paulo em entrevista para revista MASTER Revista do Administrador: *Coaching* perguntas em busca de resultado (Nº 120 - 2011) há um pouco de psicologia no método de *coaching* individual, porém a diferença é que a psicologia avalia o passado e no processo de *coaching* se usa o passado para conhecer a pessoa, mas não resolver problemas de lá, e o compromisso tem início, meio e fim. O *coach* ainda explica que nos primeiros encontros o *coach* conhece os pontos fracos e fortes do *coachee* e ele revela as principais dificuldades para alcançar seus objetivos. Em seguida chega o momento de fazer o plano de ação e coloca-lo em prática. Depois vem a análise, a avaliação dos passos e a ação sobre os obstáculos encontrados. E ainda salienta que, tudo deve ser registrado para a melhor cobrança dos resultados.

Os *coaches* usam rótulos que indicam o foco principal do trabalho do *coach*, variam desde: *Coach* executivo, *Coach* de negócios., também encontra-se *Coach* de qualidade de vida. Pode-se afirmar que, as pessoas contratam *coaches* por uma diversidade de motivos. Caberia agregar que o *coaching* individual também se dirige para a otimização da qualidade de vida das pessoas que são atingidas com o serviço, sendo que é o individuo quem contrata o *coach*, Ascama (2004).

Em reportagem na revista MASTER Revista do Administrador: *Coaching* perguntas em busca de resultado (Nº 120 - 2011) Gerhard, Paulo desta outro rótulo de *coach*, o *coach* de vendas, e explica que o *coach* de vendas propõe um novo jeito de se relacionar com o cliente, baseando em perguntas e não em oferta do produto ou serviço ofertado e assim o vendedor conduz o cliente para compra. Ele

explica que o vendedor deve escutar 80% do tempo, e suas perguntas devem ser inteligentes, para conhecer o cliente, que é quem deve falar mais e dessa forma o cliente se sente influenciado mentalmente, e quando o produto for apresentado, o interesse será muito grande pois a escolha foi dele.

Para atender as expectativas de um consumidor que possui acesso a informações facilmente e que cada vez mais exigente e mais consciente das suas necessidades e direitos apoiado pelos organismos de defesa profissionais de vendas preparados e bem treinados são fundamentais para o sucesso em vendas. È necessário também estar sempre atualizado com o mercado e com a nova postura dos clientes, esse é um grande desafio para o novo profissional de vendas que tem a sua frente um novo consumidor, que exige uma adaptação renovada a essa nova realidade, onde o consumidor está cada vez mais bem informado a cerca do que ele deseja.

2.3 Líder *Coach*

Para compreender mais sobre a liderança que o *coach* exerce sobre uma equipe de vendas, este capítulo apresenta abordagens, conceitos e distinções de liderança, além de diferenças e semelhanças entre liderança e gerência.

Chiavenato (1999) afirma que a gestão de pessoas depende de uma infinidade de variáveis, desde a tecnologia utilizada até a cultura adotada dentro da organização, e que tudo isso irá contribuir na forma que a empresa irá realizar a gestão humana. O autor afirma também que é que mesmo possuindo a tecnologia mais avançada, e as estratégias mais elaboradas, as pessoas podem ser completamente obscurecidas por um estilo de liderança ineficaz, pois segundo Charan (2008, p. 2):

Os líderes são diferentes de todas as outras pessoas em aspectos que nenhum volume de aulas ou instrução é capaz de desenvolver. Mais esperto mais rápido e com o melhor desempenho – este e outros superlativos não são úteis para identificar as pessoas que possuem o talento bruto para a liderança. Precisamos parar de usar essas designações. Os líderes pensam e agem de maneira diferenciada. Podemos identificá-los se soubermos o que procurar e aguçarmos nosso poder de observação.

Para Bowditch e Buono (1992), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atendimento de metas. O *coach* de vendas busca influenciar equipes em buscas dos objetivos da organização, pois como afirma Futrell (2003, p. 5) “o profissional de vendas é um elemento vital do esforço da companhia no sentido de comercializar bens e serviços de forma rentável.” Ou seja, pode-se afirmar que uma corporação raramente se sustentará sem o apoio de uma equipe de vendas bem estruturada e constituída.

O *coach* de vendas busca auxiliar as equipes de vendas através de sua liderança e conforme afirma Araujo (1999, p. 42), *coaching* é uma liderança refinada, pois, ao concentrar-se mais no desenvolvimento de pessoas, o *coach* contribui para fortalecer o capital humano nas organizações, para enfrentar mudanças com maior agilidade. E, assim, pode-se entender que o *coach* é um líder que estará focado nas pessoas e somará esforços com seu *coachee* em busca do sucesso, pois o êxito destes terá como consequência o êxito da organização.

O autor Araujo (1999) decorre sobre as diferenças entre o líder e o *coach*, e afirma que conseguir com que as pessoas produzam resultados é a competência central do líder. Conforme podemos verificar no quadro abaixo, existem algumas diferenças entre o *coach* e o líder:

Quadro 1 - Diferenças entre Líder e *Coach*

Líder	Coach
Empenhado no futuro a ser criado, seja na visão de país, seja na de uma organização	Foco no futuro de uma pessoa ou de um grupo
Foco maior nos resultados	Foco maior nas pessoas
Analisa o desempenho do negócio	Ajuda pessoas a analisar seu desempenho
Antecipa problemas/necessidades do negócio	Estimula a pessoa a antecipar seus problemas e suas necessidades
Articula estratégias e recursos do negócio	Ajuda pessoas a criar, analisar e usar os próprios recursos.
Não tem compromisso de assessorar pessoais de forma direta e, quando faz, concentra-se em sua equipe	Tem compromisso de assessorar pessoas mesmo quando elas não pertencem a sua equipe
Tem seguidores	Não tem seguidores, ele é quem “segue” a pessoa.

Fonte: Araujo (1999, p. 42).

Portanto, o autor afirma que todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é um *coach*. Segundo Araujo (1999), a diferença é sutil, mas ambos observam a dinâmica do processo de realização: resultados x pessoas. Conforme é possível perceber no quadro acima, o *coach* deve ter foco nos resultados, porém, antes do foco no resultado, o principal foco é nas pessoas. Além disso, ajuda seus *coachees* a criar, analisar seus recursos e resultados e a usarem seus próprios recursos.

Katzenbach (2000) aborda, sobre a relação entre as equipes e seus líderes, que para que sejam efetivamente vencedoras e dotadas de alto desempenho as equipes devem ser o espaço onde tanto líderes quanto liderados encontram condições objetivas para desenvolver continuamente seus potenciais, que ao somarem-se, superam a lógica da simples adição de esforços, dando lugar ao que conhecemos como sinergismo. Portanto o papel do líder, no âmbito das corporações deve ser visto como peça-chave de todo um processo de crescimento tanto do negócio quanto das pessoas que o compõem.

Moran (2001) define uma equipe como um grupo de pessoas que realiza determinadas tarefas e que com partilha metas e resultados mediante esforço de cooperação. Para ele a sinergia resultante desta ação conjunta é o resultado da combinação de esforços criativos associada à capacidade do líder de ouvir outros pontos de vista e ainda de pensar de forma multidimensional, propiciando a toda a equipe um crescer coletivo.

2.3.1 Competências do Líder *Coach*

A palavra *Coaching* tem origem inglesa, que, traduzindo para o português, significa treinamento. De acordo com Araujo (1999, p. 25), *coach* se origina do mundo dos esportes e designa o papel de treinador, preparador, "o técnico". Sendo assim, entende-se que *coach* significa, literalmente, "técnico", em inglês, um profissional especializado no processo de desenvolvimento do *coaching*.

Milaré e Yoshida (2009) explicam que, curiosamente, a palavra *coach*, em inglês, significa também um veículo utilizado para transportar pessoas de um lugar a outro, o que, em certa medida, é o que esse profissional faz na relação com seu cliente, ou seja, transporta seu cliente de um estado presente para um estado desejado.

Por sua vez, coaching é entendido como um processo de orientação voltado para a ação, que ajuda a pessoa a mudar, da maneira que ela deseja, e a alcançar seus objetivos, para Chiavenato (2002):

O *coaching* é mais do que um simples processo de treinamento, de aconselhamento, de encarceramento ou de liderança. (...) A diferença é que o *coaching* ultrapassa todos estes aspectos e inclui um processo socrático constante descobrir competências, desenvolver habilidades, preparar intelectualmente, orientar, incentivar, comunicar e motivar. (...) O *coach* procura dar força e poder para as intenções da pessoa se transformarem em ações efetivas e que se produzam resultados (CHIAVENATO, 2002, p. 41).

Em épocas de mercado emergente, onde a demanda pelo produto da empresa é alta, ou quando se atua em algum local sem competição, é possível que líderes ineficientes passem despercebidos, segundo Di Stéfano (2005), pois a empresa próspera simplesmente por existir, simplesmente por ter um produto de alta necessidade no mercado. No entanto quando o mercado se torna maduro, quando a concorrência aumenta e se globaliza, quando cada ponto percentual de *market share* requer planejamento eficiente, apenas o líder mais efetivo se sobressai, e os que passavam despercebidos agora se tornam um peso além de serem altamente desafiados a desenvolverem-se. Adequar-se à nova realidade é imprescindível para Di Stéfano (2005), sendo esta uma realidade na qual as pessoas passam a ser vistas como acréscimo para a competitividade, e afirma que a alternativa mais eficaz é investir no desenvolvimento de líderes. Para que objetivos e metas sejam alcançados é fundamental que os *coaches*, que são os líderes de equipes de vendas nessa empresa de TI, estejam bem preparados e treinados.

Entretanto Bergamini (2009) alerta a programas de treinamento e desenvolvimento oportunistas prometiam transformar pessoas que ocupavam cargos de gestão e supervisão em líderes da noite para o dia, porém com o tempo pode se observar que na prática as técnicas não eram tão eficazes. Ainda referente ao perfil e personalidade do líder Stogdill (1974 apud BERGAMINI, 2009) definiu:

O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução dos problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e

senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e da ação, aptidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade para tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo (STOGDILL, 1974, p. 181-182).

Já para Bergamini (2009) a liderança não deve ser considerada como algo reservado a poucas pessoas esse é um dos mitos que mais distorcem muitos dos estudos feitos a esse respeito. O pressuposto básico nesta teoria é que o líder nasce como tal.

No processo de desenvolvimento de líderes Charan (2008) denomina como “modelo de aprendizagem”, pois o autor define que aprendizes são pessoas que aprendem na prática, e é exatamente que oferece o método adotado por ele, ou seja, o modelo consiste em prática, *feedback*, correções e mais prática. Fazendo com que o líder se desenvolva no mais rápido ritmo de crescimento possível. O quadro abaixo reflete as principais diferenças entre as abordagens convencionais e o modelo de aprendizagem defendido por Charan (2008).

Quadro 2 - Diferença entre o desenvolvimento de lideranças e o modelo de aprendizagem adotado por Charan.

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS CONVENCIONAL	MODELO DE APRENDIZAGEM
<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos inputs: horas em sala de aula, dinheiro alocado, universidades corporativas • Recursos necessários: especialmente dinheiro • Recursos para o desenvolvimento amplamente distribuídos • Desenvolvimento dos líderes a cargo do RH • Conjunto especial de competências e características para todos os líderes • Ênfase em treinamentos em sala de aula e exposição • Esperar a abertura de vagas e seguir planos de carreira padronizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos outputs: estamos conseguindo os líderes que precisamos? • Recursos necessários: principalmente a atenção dos líderes e energia emocional • Recursos alocados desproporcionalmente a um grupo menor de líderes de alta alavancagem • O RH apoia o desenvolvimento de lideranças; os chefes exercem papel central no desenvolvimento de líderes • Identificação dos talentos, habilidades e características pessoais de cada líder individual • Ênfase na prática deliberada • Criação ou adaptação de atribuições customizadas para as necessidades de desenvolvimento de cada líder

Fonte: Charan (2008, p. 31).

Como pode-se verificar no quadro o desenvolvimento e o treinamento de um bom líder um trabalho consistente, aliado a vontade constante de crescer e aperfeiçoar-se, também de líderes em busca de novos líderes e com características pessoais apontadas anteriormente. Além disso a empresa deve estar empenhada em querer atuar junto no processo, não só oferecendo-se de ambiente para o desenvolvimento, mas como também proporcionando a oportunidade dos indivíduos envolvidos no processo de atuar ativamente na função de líder.

2.4 Técnicas de *Coaching*

Coaching é uma ferramenta, um instrumento gerencial que se utiliza de técnicas não diretivas para estimular o executivo a refletir sobre seu comportamento ou decisões, segundo Chiavenato (2002). O autor explica que o *coach* procura escolher a melhor alternativa para uma determinada situação de trabalho, com o objetivo de orientar e otimizar o desenvolvimento da carreira executiva e o aperfeiçoamento pessoal do cliente.

Para se atingir realizações por meio do *coaching* é necessário muita confiança e conhecimento do *coach* na aplicação das técnicas certas, pois o *coach* é alguém que faz um menu especial e único para cada cliente, de forma que cada um encontre os melhores passos para se desenvolver, segundo Rosemary Quionha (2012) em seu artigo Desenvolvimento Pessoal: excelência de vida através de *coaching*.

Já no artigo de *Coaching* de executivos: Adaptação e Estágio de Mudanças, de Milaré e Yoshida (2009), as autoras citam algumas das técnicas utilizadas pelo *coach*, que começa por uma construção de relacionamento, avaliação também chamada como “*assessment*”, avaliação de resultados e acompanhamento, e explica que esses estágios são consistentes com a maioria das intervenções. Explica também que existe uma técnica de *feedback* 360 graus é caracterizado por fornecer uma avaliação baseada em dados sobre o desempenho do cliente por múltiplas fontes.

A tradicional frase: “Vou te dar um feedback”, passou a ser temida pela maioria dos profissionais, pois grande parte das pessoas só recorre a essa ferramenta quando “deu algo errado”. Conforme Araujo, (1999, p. 75):

Talvez seja mais fácil identificar quem não tem medo de feedback, porque a simples menção a esta palavra já assusta as pessoas. A questão, portanto é: porque esta prática tão importante para qualquer.

A autora continua, afirmando que o processo de dar e receber *feedback* é um componente importante da aprendizagem no *coaching*, sem o qual não é certo que possa ocorrer o aprendizado. E Araujo (1999) ainda a explica que dar e receber *feedback* é a oportunidade que se tem de transmitir as próprias percepções sobre o cliente, alimentando a relação pessoal ou profissional no *coaching*, para que ela seja mais satisfatória para ambos.

No artigo *Coaching de executivos: Adaptação e Estágio de Mudanças*, de Sueli Aparecida Milaré Elisa e Médici Pizão Yoshida (2009), os autores citam Kilburg (2000, p. 67):

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 satisfação pessoal e, conseqüentemente, melhorar a efetividade da organização do cliente dentro de um acordo de *coaching* formalmente definido.

Através da aquisição das habilidades desejadas, o líder tem condições de exercer sua capacidade de líder-*coach*, buscando a formação de líderes em sua própria equipe de trabalho. O líder-*coach* utiliza técnicas como *feedback* e delegação, mas, acima de tudo, com o desenvolvimento de seus liderados, tanto nos aspectos profissionais quanto nos pessoais, segundo Lima (2013) em seu artigo O Papel do *Coaching* dentro da organização, publicado na Revista Teste. Ele explica que São muitas as vantagens do *coaching*, os liderados se beneficiam com a aquisição de habilidades que farão à diferença no mercado de trabalho, aumentando, inclusive, sua empregabilidade. A organização ganha com a existência de equipes de alta performance, alinhadas aos objetivos esperados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, pretende-se situar este estudo no contexto dos métodos científicos, indicando a metodologia adotada para a pesquisa. A seguir serão apresentados o embasamento teórico do método de pesquisa, o formato de apresentação e o estudo de caso em si. Os dados coletados subsidiarão as análises e considerações finais deste estudo.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Com o intuito de identificar as estratégias para desenvolvimento dos *coachees* na visão do líder *coach* de uma equipe de vendas, e, para responder aos objetivos desse estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa em estudo de caso.

O estudo de caso, frequentemente utilizado em estudos organizacionais, de acordo com Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Esta metodologia se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo (GIL, 1999).

Segundo Roesch (1996), definir a metodologia que será realizada no estudo significa realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade e descrever como se quer atingir os objetivos. Segundo Roesch (1999, p. 154), “pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

Afirmam Bauer, Martin e Aarts, Bas (2002, p. 62):

O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social, que introduz (...). O objetivo é compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivação, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.

O tipo de pesquisa empregado pode ser usado para obter detalhes intrínsecos sobre fenômenos como sentimentos, opiniões e emoções, difíceis de extrair em outros métodos de pesquisa que não o qualitativo.

Segundo Bauer, Gaskell, Allum (2002, p. 23), além dos objetivos amplos da descrição, do desenvolvimento conceitual e do teste de conceitos, a entrevista

qualitativa pode desempenhar um papel vital na combinação com outros métodos. Por exemplo, intuição provinda da entrevista qualitativa pode melhorar a qualidade do delineamento de um levantamento e de sua interpretação.

A finalidade da pesquisa qualitativa não é somente contar a opinião, ou citações das pessoas, e sim, explorar e entender aspectos intrínsecos na opinião sobre o assunto em questão. Para Minayo (1994, p. 21), a pesquisa qualitativa trabalha como universo de significados, motivos aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Sendo assim, entende-se que a pesquisa usa seus métodos de coletas e estudo, análise, para uma fase exploratória da pesquisa.

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

Para aplicar o objeto de pesquisa desenvolvido para esse estudo, utiliza-se a técnica de entrevista individual semi-estruturada, Rea e Parker (2000) afirmam no que se refere ao questionário, nenhum pode ser considerado ideal para obter todas as informações necessárias de um estudo.

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada:

[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...] além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Segundo Strauss e Corbin (1998, p. 52) “a questão de pesquisa começa com uma questão aberta e ampla, mas não tão aberta, evidentemente, para permitir todo universo de possibilidades”. O questionário utilizado é semi-estruturado, composto por questões abertas, que possibilitam realizar novas perguntas durante as entrevistas, com o intuito de responder e compreender as perguntas do trabalho.

3.3 Técnicas de Análise de Dados

Após a coleta de dados de pesquisa segundo Rea e Parker (2000, p. 157) “agora esses devem ser apresentados em um formato claro e compreensível”. Marinho (1980, p. 45) define análise de conteúdo:

A análise e interpretação, como processo, envolvem operações estreitamente relacionadas. Pela análise, o pesquisador entra em detalhes elucidativos, no que respeita às observações decorrentes do tratamento estatístico, permitindo, de antemão, muitas respostas a indagação implícitas e explícitas.

Em uma análise de pesquisa qualitativa o pesquisador precisa ser sensível as respostas dos entrevistados e ao mesmo tempo relacioná-las a pesquisa bibliográfica. Segundo Bauer e Gaskell (2007, p. 190) “a análise do texto faz uma ponte entre o formalismo estatístico e análise qualitativa dos materiais.”

Para Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. E explica que a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. Ou seja, a análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1979), pode ser definida como conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo será apresentada as respostas e análises dos resultados das entrevistas realizadas através de uma entrevista individual semi-estruturada, com três *coaches* que atuam em uma empresa de TI. Com o intuito é de responder o objetivo deste trabalho, ou seja, identificar as estratégias para desenvolvimento dos *coachees* na visão do líder *coach* em equipes de vendas em uma empresa de TI.

4.1 Perfil do Líder *Coach*

Os entrevistados foram três *coaches* que atuam como *coaches* em uma empresa de TI. O *coach* entrevistado 1, será chamado C1, possui 28 anos e está cursando faculdade de administração. Trabalha na empresa há 6 anos, sendo como *coach* de vendas há 3 anos e já trabalhou com em torno de 50 *coachees* na empresa de tecnologia onde atua. O segundo *coach* entrevistado será chamado C2, possui 33 anos, cursa engenharia da computação trabalha em uma empresa de tecnologia desde 2007. Como *coach* trabalha a 5 anos. Já trabalhou com mais de 90 *coachees* durante todo esse período. A terceira e última entrevistada, C3 têm 34 anos, pós graduada em Gestão de Projetos pela FGV, possui 4 anos de experiência de *coach* na empresa e durante esse período trabalhou em torno de 60 *coachees*.

4.2 Processos de *Coaching*

Para C2, quando se inicia o trabalho com o *coachee*, são detectadas as necessidades dos vendedores, baseados nos resultados dos últimos meses deles, além de análise comportamental, através de observação e *feedback* do último líder com quem ele trabalhou. “Através dos números/desempenho em vendas é possível analisar as eventuais discrepâncias entre os vendedores do mesmo segmento, e assim, fazer as ações direcionadas ao que se necessita melhorar, sempre preocupados com o perfil comportamental de cada um”.

Além disso, C2 destaca que “o *coach* tem a missão de desenvolver os vendedores de formas diferentes, analisando as necessidades de cada um”. E concorda com C1 para quem as necessidades são mapeadas através de análises de dados e resultados e principalmente pela análise de perfil. Já C3 explica que “o

primeiro momento é fundamental fazer uma boa entrevista inicial com o *coachee*, para identificarem juntos os objetivos, os pontos a serem melhorados”.

Segundo o *coach* Gerhard (2011) o *coach* nos primeiros encontros busca conhecer os pontos fracos e fortes do *coachee* e ele revela as principais dificuldades para alcançar seus objetivos. Em seguida chega o momento de fazer o plano de ação e coloca-lo em prática. Depois vem a análise, a avaliação dos passos e a ação sobre os obstáculos encontrados. E ainda salienta que, tudo deve ser registrado para a melhor cobrança dos resultados.

Nesse processo, os *coachees* que apresentam resultados piores são classificados como “LOWS” e são mapeadas as necessidades urgentes de melhorias, recebendo uma atenção maior do *coach*, explica C1. Diferentemente, C2 realiza análise dos resultados diariamente, pois no ramo em que atuam é necessário atuar rapidamente com *coaching* e *feedback* logo que percebe-se uma variação de resultado. Esses números são encaminhados via relatório, por email todos os dias. Dessa forma percebe-se que há um acompanhamento próximo ao *coachee*, sempre com análise de resultados encaminhados por email para o vendedor. Dessa forma o *coach* atua planejando as ações baseados nos resultados e análise comportamental.

Contudo, C1 explica que o encerramento do trabalho, geralmente ocorre quando a pessoa é promovida internamente na empresa, encerrando o processo de *coaching* com sucesso. Porém ocorre substituições dos *coaches* entre as diversas equipes de vendas, por necessidade do negócio. C3 concorda e complementa que o objetivo é encerrar o trabalho com o *coachee* com sucesso, quando o vendedor alcança os objetivos propostos no início do trabalho, porém os alcances desses objetivos dependem de uma serie de fatores que não somente do *coach* e *coachee*. Por exemplo “quando um objetivo do *coachee* é ser promovido para uma área diferente e mesmo que todas ações sejam feitas e o *coachee* alcança os resultados esperados, porém não tem a vaga aberta, isso pode desmotivar os *coachees*, mas é uma variável importante a se considerar”, explica C3.

4.3 Competências do Líder *coach*

Para C1 a principal competência do *coach* é ser um líder inspirador para os vendedores. Ou seja, alguém que procura desenvolver as competências de seus *coachees* e desafia-los a melhorar constantemente, através de uma liderança

positiva e de acompanhamento constante, e ainda explica que acredita ser fundamental ser um líder arrojado, empreendedor e que saiba lidar com os insucessos de seu liderados, pois não é sempre quase alcança os objetivos.

Para C2, a principal competência é ter disciplina no que faz. Exemplo disso é cumprir com todas as atividades necessárias no desenvolvimento da equipe. Com disciplina os *coachings* e *feedback* serão realizados e assertivo, conseqüentemente aumentará o desenvolvimento dos vendedores. A disciplina também é necessária para diminuir os prazos estimados e principalmente um *coach* disciplinado será um exemplo a ser seguido, uma inspiração para os *coachees*. Ele ainda explica que desenvolveu as competências através dos anos como *coach*, observando os líderes em que trabalham comigo e aprendendo constantemente com meus acertos e erros. Uma das competências que destacou foi a capacidade de influenciar as pessoas, explicando que dessa forma consegue junto com os *coachees* entregar os resultados e objetivos. E concluir dizendo que a principal forma de aprender é sempre buscar melhorar e aprimorar diariamente seu trabalho, não caindo na rotina e mesmice.

Para Stogdill (1974 apud BERGAMINI, 2009), o líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução dos problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e da ação, aptidão para absorver o estresse interpessoal, boa vontade para tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo. C3 busca desenvolver-se através de livros sobre liderança, em que ajudam a desenvolver habilidades de ver os problemas de diferentes ângulos, e também me motivam a fazer algo diferente para minha equipe. “Então eu aplico o que aprendo na literatura, no dia a dia aqui da empresa”. E explica que principalmente desenvolve as competências, realizando ações em que me colocavam em situação de desafio, e assim aprimorando constantemente as habilidades que precisava trabalhar. Exemplo: Para falar melhor em público, fez um treinamento de radialista, onde precisou se expor e praticar bastante e aprimorou técnicas de oratória.

4.4 Estratégias do Líder *Coach*

A principal técnica que utilizada pelo *coach* C1 é o mapeamento de perfil. Essa técnica dá subsídios e informações para agir de forma mais acurada no desenvolvimento dos *coachees*. Ele realiza algumas reuniões individuais para captar os objetivos, o que motiva e desmotiva as pessoas, o que eles gostam de ouvir e fazer e principalmente as necessidades individuais. Além desse momento individual em conversa em sala fechada, também procura observar o vendedor em seu dia a dia, diante da rotina e de desafios. Com esse mapeamento, o *coach* C1 consegue agir e instruir o vendedor de acordo com suas características, sabendo quais as dicas, sugestões ele terá maior adesão e facilidade de executar.

O *coach* C3 utiliza das mesmas técnicas, concordando com o primeiro entrevistado, porém destacou mais a questão da necessidade de *feedbacks* assertivos, pontuais e com exemplos consistentes, durante o processo de *coaching*. Para Milaré e Yoshida (2009), o componente comum e relevante nas diferentes metodologias de *coaching* é a necessidade do *feedback*, que, quando fornecido com dados confiáveis, leva os executivos a se engajarem com confiança no processo.

Já o *coach* C2 explica que a principal técnica que utilizada é de fazer perguntas para que o próprio vendedor consiga perceber o que ele pode fazer para melhorar. Essa técnica utiliza para conseguir melhores resultados através de um engajamento maior do *coachee*, e tudo ocorre devido a proximidade do *coach*/líder com seu *coachee*, e é essa interação que proporciona bons resultados. Segundo Chiavenato (2009). A relação entre líderes e liderados é cada vez mais direta igualitária e menos burocrática, assim, o *coaching* significa um esforço conjunto de desenvolvimento pessoal, um processo de aconselhamento e de encarceramento, e um processo de liderança renovadora.

O *coach* C1 afirmou que os resultados dependem da adesão de cada vendedor e da força de vontade de seguir as dicas e sugestões. E que geralmente tem um crescimento de resultados de 20% depois do trabalho individual nos vendedores *lows* (de menor resultado). O *coach* C3 faz seu acompanhamento da mesma forma, e os resultados são semelhantes ao *coach* C1, em torno de 15% a 20% de crescimento na produtividade em vendas.

4.5 Sugestões de Melhorias para o Processo de *Coaching*

Para C2, já ocorreram diversas melhorias na valorização do *coach* dentro da empresa nos últimos 3 anos, mas ainda vê o trabalho é muito o operacional e se perde em processos repetitivos. Em vista dessa realidade, percebe que o trabalho do *coach* é subtraído pela necessidade do negócio e tem pouco tempo para desenvolver de fato o *coachee*, pois são muito cobrados por resultados. Para que isso melhore, só aumentando o número de *coaches* proporcionalmente para os de *coachees*. Assim os grupos atendidos seriam menores e teríamos mais interação e tempo para desenvolver cada um dos *coachees*. O *coach* C3 concorda com o *coach* C2 e conclui que conseguiria realizar um trabalho mais completo e assertivo, se possuísse uma equipe de *coachees* menor.

Já o *coach* C1 concorda com os outros entrevistados. Ele identifica grandes oportunidades de melhoria, já que devido a quantidade de processos em uma grande organização e a necessidade constante de entrega de resultados, muitas vezes atrapalham o acompanhamento e desenvolvimento dos *coaches*, sendo prejudicado também o trabalho do *coach*. Ele explica que '*o desenvolvimento está diretamente ligado aos resultados em vendas, onde muitas vezes as habilidades que foram desenvolvidas são de comportamento e não conseguimos medir em números*'.

Quadro 3 - Categorias de análise dos resultados

Categorias de análise	Conteúdo
Processos de <i>Coaching</i>	Detectar as necessidades e objetivos dos vendedores, Analisar perfil comportamental Conhecer os pontos fortes e de oportunidade Desenvolver através de técnicas e <i>feedback</i>
Competências do líder <i>coach</i>	Inspirar Desafiar a melhorar Ser positivo e acompanhar Ser próximo e confiável Disciplinado Persistente na perseguição dos objetivos Autoconfiante
Estratégias do líder <i>coach</i>	Mapear perfil. Reunir-se individualmente para captar os objetivos, o que o motiva e o desmotiva Observar o <i>coachee</i> em seu dia a dia Fazer perguntas para que o próprio vendedor consiga perceber o que ele pode fazer
Sugestões de melhorias para o processo de <i>coaching</i>	Aumentar o número de <i>coaches</i> proporcionalmente para os de <i>coachees</i> . Diminuição do trabalho burocrático

Fonte: *Coaches* Entrevistados

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou Identificar as estratégias para desenvolvimento dos *coachees* na visão do líder *coach* de uma equipe de vendas em uma empresa de TI. Procurando compreender processo de *coaching* para desenvolvimento dos vendedores, o *coach* como um profissional que se utiliza de diferentes técnicas e de sua liderança para o desenvolvimento de competências dos seus clientes. Além disso, procurou identificar quais as competências de um líder *coach*, para o desenvolvimento dos *coachees*. Esses *coachees*, também chamados de clientes, nesse trabalho são os vendedores de uma empresa de tecnologia. Por fim, no estudo de caso, procurou-se sugestões de melhorias no processo de *coaching* da empresa onde os entrevistados atuam.

No atual mercado competitivo, para adaptarem-se às necessidades e demandas que mudam constantemente, as organizações passam por intermitentes mudanças, precisando de profissionais capacitados para atuar nesses momentos. As organizações devem adaptar-se rapidamente a essas transformações, e o *coach* tem um papel fundamental para essa adaptação, pois entende-se que tais mudanças reforçam a necessidade de haver líderes capazes de assumir a responsabilidade de desenvolver o público interno, preparando-os e ajudando a organização a conduzir essas constantes mudanças.

Além disso, vê-se a necessidade de aprimorar os próprios funcionários, para que eles possam, junto com a empresa, prosperar. Para isso, o *coach* líder deve motivar e ajudar os funcionários a desenvolverem as competências pertinentes para efetuar cada vez melhor seu trabalho. É nesse momento que o *coach* torna-se um diferencial, como um profissional capaz de contribuir para o vendedor, no desenvolvimento de suas habilidades, a fim de buscar os objetivos almejados.

O desenvolvimento dos *coachees* busca alcançar os objetivos individuais de cada um deles, a entregar resultados para que a organização na qual estão inseridos também cresça. O *coach*, que ajuda no desenvolvimento pessoal do *coachee*, geralmente é chamado “*Life Coaching*”; já os *coaches* que contribuem para o desenvolvimento de profissionais da área de vendas são chamados os “*Sales Coaching*”, foco desse estudo de caso, porém percebe-se que ainda há pouca bibliografia sobre o assunto, e através da pesquisa via internet e jornais recentes, começa a se perceber a utilização destas duas nomenclaturas.

Sobre o objetivo de compreender o processo de *coaching* para desenvolvimento dos *coachees*, pode-se perceber que o princípio do trabalho é realizado pelo *coach* uma série de análises e estudos de perfil comportamental dos *coachees*, para depois juntos traçar uma meta clara, com objetivos específicos. A necessidade de influenciar e engajar os *coachees* é fundamental para o sucesso de trabalho. A revisão constante dos objetivos é necessária e um encerramento do processo de *coaching* é realizado com sucesso quando o vendedor é promovido ou alcança seus objetivos e com insucesso quando não alcança os resultados esperados. Quando ao objetivo de Identificar as competências do líder *coach* para o desenvolvimento dos *coaches* percebeu-se que *coach* é deve ser um líder inspirador para os vendedores. Também ter como característica uma grande responsabilidade e foco na perfeição nas tarefas, ser persistente na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução dos problemas, possuir uma autoconfiança e senso de identidade pessoal e empatia e é fundamental possuir habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas.

Quanto ao objetivo de identificar as estratégias do líder *coach* para o desenvolvimento dos *coachees*, pode-se perceber que a principal técnica que utilizada é o mapeamento de perfil através de observação, testes de análise comportamental profissional, e *feedback* de antigos líderes do *coachee*. Essa técnica dá subsídios e informações para agir de forma mais acurada no desenvolvimento deles, esse torna mais efetivo o processo de aconselhamento e *coaching*.

As principais sugestões de melhorias abordadas pelos *coaches* entrevistados na empresa de TI, foram de que os processos burocráticos e o grande número de vendedores por *coach*, acabam prejudicando o potencial pleno de desenvolvimento de *coachees*, pois os *coaches* ficam sobrecarregados com funções contraproducentes, e ainda com o excesso de pessoas, não consegue dar a atenção ideal para todos.

Esse trabalho proporcionou, para a pesquisadora, a possibilidade de compreender as estratégias para desenvolvimento dos *coachees* na visão do líder *coach*. Além disso, a pesquisa trouxe diferentes pontos de vistas dos *coaches*, sobre diferentes temas relacionados ao trabalho do *coach*, e, assim, enriqueceu as perspectivas e a visão da pesquisadora sobre esse profissional. Porém, essa pesquisa não esgota-se aqui, pois se percebe que o tema pode ser mais

amplamente discutido na organização estudada, bem como em futuros trabalhos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ane. **Coach**: um parceiro para seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999. 182p.

ASCAMA, Mirtha Juana Orrillo. **Atuação do psicólogo e de outros profissionais no Coaching em organizações de trabalho**. Dissertação de Mestrado, 2004. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0137.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BENTON, Debra A. **Faça o que eles fazem**: técnicas de *coaching* para o desenvolvimento profissional. Tradução: Camargo, June. São Paulo, SP: Negócio Editora Ltda.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, c1992. 305 p.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COACHING perguntas em busca de resultado. **MASTER Revista do Administrador**, Porto Alegre/RS, ano XIX, n. 120, 2011.

DINIZ, Daniela. Um *Coaching* para o *coach*. Todo dia é dia, toda hora é hora. **Exame**, n. 0787, 10 mar. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0787/noticias/um-coaching-para-o-coach-m0043271>>. Acesso em: 11 maio 2012.

FUTREL, Charles M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

IBC. Instituto Brasileiro de *Coaching*. **Coaching em Vendas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/nossos-cursos/coaching-em-vendas/>>. Acesso em: 16 set. 2014.

JOYCE, John Leary. Presidente e fundados da Academy of Executive *Coaching*, de Londres. **Zero Hora**, Porto Alegre, 06 maio 2012. Caderno Empregos e Oportunidades. Entrevista concedida a Maria Amélia Vargas.

KATZENBACH, J. R. **Equipes campeãs: Desenvolvendo o Verdadeiro Potencial de Equipes e Líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LIMA, Lidiane Alves. **O Papel do coach dentro da organização**. v. 2, n. 2 ed. 2013. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/teste/article/view/35/39>>. Acesso em: 6 Ago. 2014

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Medici Pizão. Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. **Psicol. Estud.**, Maringá, v. 14, n. 4, Oct./Dec. 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MORAN, R. Como Formar Equipes Bem Sucedidas?. In: **Revista Vida & Trabalho Melhor**. São Paulo, n. 171, p. 26, ago. 2001.

ORGANIZAÇÕES: mudança em *coaching* de executivos. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722009000400012&lang=pt>. Acesso em: 16 set. 2014.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. **Coaching: O apoio que faz as pessoas brilharem**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

TERZIAN, Françoise. Orientação sob medida. **Revista Você S.A.**, Editora Abril, p. 72-74, abr. 2008. Disponível em: <<http://www.fics.edu.br/index.php/seminario/article/viewFile/171/248>>. Acesso em: 14 Ago. 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Dados dos *coaches*: idade, formação, cargo, tempo de empresa, tempo enquanto *coach*, numero de *coachees* já treinados.
- 2) Como é/como funciona/como ocorre o processo de *coaching* na equipe de vendas? Como é realizado o mapeamento de necessidades do *coachee*? Como é feito o contrato de trabalho? Como é feito o planejamento do processo e respectivos ajustes durante sua execução? Como é o fechamento/encerramento do processo? Como soa verificados os resultados?
- 3) Quais são as suas estratégias/técnicas/métodos/exercícios mais utilizados no processo de *coaching*? Exemplifique a aplicação de uma delas com os respectivos resultados.
- 4) Na sua opinião, para conduzir o processo de *coaching*, quais são as competências necessárias para o líder *coach*? Como você foi desenvolvendo essas competências?
- 5) Para o processo de *coaching* na equipe de vendas, você identifica alguma oportunidade de melhoria?