

# COACHING

Supere seus desafios 2015 | outubro | Ed. 29

Cortesia  
do autor

# COACHING



Somos todos  
responsáveis

12 segundos  
de escuridão

Distingua  
Ruído de Sinal



Luciano Lannes  
**Editor**

Caro leitor,

Nesta edição, vamos falar sobre Crise.

Em um momento em que especialmente o Brasil vive momentos difíceis, esta palavra não sai dos noticiários.

O que fazer em momentos de crise?

O normal é a retração, o encolhimento, a paralisação. É com este cenário que os consultores estão acostumados. A verem os programas de treinamento e capacitação cortados subitamente.

Entretanto, cada vez mais se fala sobre aproveitar o momento da crise para rever, avaliar, capacitar, preparar e inovar. Quando a crise passa, o que acontece é que a maior parte das organizações saem da caverna, tal qual o bicho que hiberna para economizar reservas. Só que, diferente dos bichinhos, as empresas que não hibernaram, que utilizaram este momento para preparação, dão um grande salto à frente das outras.

Com o Coaching acontece o mesmo. Para muitas pessoas, o Coaching aparece como uma alternativa em um momento de crise, e elas fazem deste momento um divisor de águas em suas vidas, conseguindo alcançar resultados antes nem imaginados.

Para falar sobre crise convidamos um trio especial: Marco Ornelas, que já frequentou nossas páginas e encantou os leitores com sua competência, experiência e simpatia. Anibal Viegas, outro querido amigo que com sua visão diferenciada do ser humano, cruza disciplinas pouco conhecidas para obter grandes resultados. E, Carolina Nalon, uma jovem coach que vem encantando o mercado com seus vídeos simples, autênticos e profundos. Por este posicionamento, a convidamos para estrear em nossas páginas.

Tenha uma excelente leitura,

Luciano Lannes  
Editor

- 6 Um Outro Olhar** - Cláudia Miranda Gonçalves
- 8 Papo Rápido - Coaching e o fato oculto** - Eliana Dutra
- 10 Dossiê - CRISE: SOMOS TODOS RESPONSÁVEIS** - Marco Ornelas
- 16 Dossiê - 12 Segundos de Escuridão** - Carolina Nalon
- 20 Dossiê - Crise abre espaço para muito Ruído e pouco Sinal** - Anibal Viegas
- 24 Coaching Executivo - Conexão que leva ao empoderamento** - Cristina Maia Mendes
- 28 Coaching de Carreira - Testes Vocacionais no processo de Coaching** - Maurício Sampaio
- 32 Filosofia e Coaching - Coaching, emoção e Spinoza Parte III** - Marcello Árias Danucalov
- 36 Para Refletir - O que vou experimentar hoje?** - Marcia F. Yokota
- 38 Para Refletir - Storytelling Coaching** - Telma Penteado
- 40 Eu, Cada Vez Melhor - A máquina do tempo parte I** - Ana Paula Barros

## Expediente

Revista Coaching Brasil  
Publicação mensal da  
Editora Saraswati  
ano III – num. 29 – Outubro 2015

### Diretor e Publisher

Luciano S. Lannes  
lannes@revistacoachingbrasil.com.br

### Projeto gráfico e editoração

Estúdio Mulata  
danilo@estudiomulata.com.br  
www.estudiomulata.com.br

### Projeto de Site

Mind Design  
marcelo@minddesign.com.br

## Editora Saraswati

[www.editorasaraswati.com.br](http://www.editorasaraswati.com.br)

Todas as edições da Revista Coaching Brasil estarão disponíveis no site para acesso exclusivo dos assinantes. O conteúdo dos anúncios publicados é de responsabilidade dos anunciantes. A responsabilidade pelos artigos assinados é dos autores. A Revista é um veículo aberto para a expressão de idéias e conceitos.

## Fale conosco

### Publisher

[lannes@revistacoachingbrasil.com.br](mailto:lannes@revistacoachingbrasil.com.br)

### Editorial

[contato@revistacoachingbrasil.com.br](mailto:contato@revistacoachingbrasil.com.br)

### Publicidade

[midia@revistacoachingbrasil.com.br](mailto:midia@revistacoachingbrasil.com.br)

*Celebrando seus 10 anos, a ABRACEM convida  
para o primeiro congresso realizado no Brasil  
que abordará somente temas ligados ao  
Coaching Executivo Empresarial*

**I Congresso Brasileiro de  
Coaching  
Executivo e Empresarial**



*"Passaporte para um mundo em transição"*

**25 e 26 de novembro de 2015**

**PUCPR**

**Curitiba-PR**



**ABRACEM**

Associação Brasileira de Coaching  
Executivo e Empresarial

**Informações e Inscrições: [www.congresso.abracem.org.br](http://www.congresso.abracem.org.br)**


**Cristina Maia Mendes**

Coach Executivo e Empresarial, membro  
fundadora da ABRACEM, Psicóloga  
Organizacional e facilitadora de  
programas comportamentais.

*Acreditar nas Pessoas faz toda a diferença!*

[www.maiamendes.com.br](http://www.maiamendes.com.br)

[cris@maiamendes.com.br](mailto:cris@maiamendes.com.br)



# Coaching Executivo: conexão que leva ao empoderamento

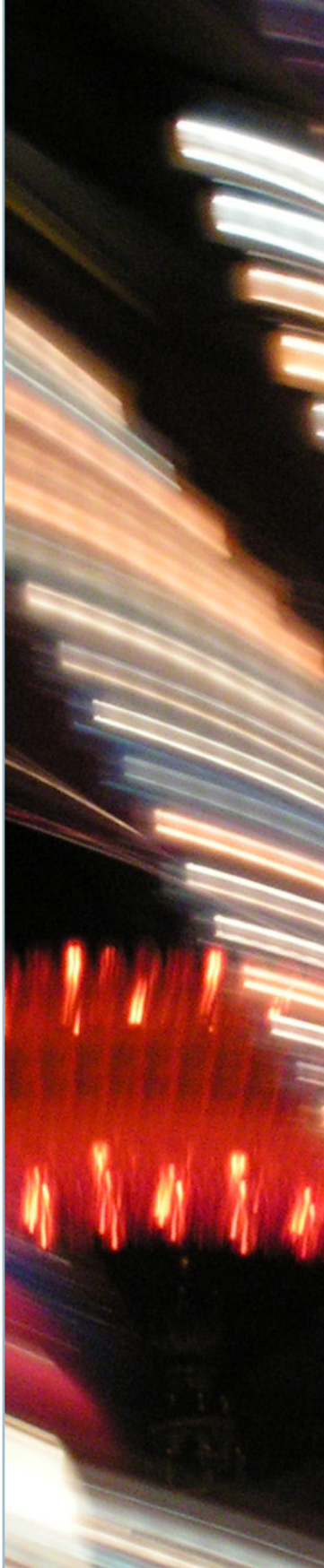
*"Nada acontece sem transformação pessoal"*

W.Edwards Deming

Virgínia Satir, educadora, terapeuta e poetisa, escreveu um poema sobre um encontro humano e o que ele causa na vida de cada pessoa. Seu nome é "Fazer Contato":

*"Quero amá-lo sem me apossar de você; apreciá-lo sem julgar; aproximar-me de você sem invadi-lo, convidá-lo sem exigir; não deixar que se sinta culpado; criticá-lo sem censura e ajudá-lo sem insultar. Se puder receber o mesmo de você, nós dois podemos nos encontrar e nos enriquecer mutuamente".*

Esse belo poema me reporta para o que pode acontecer no processo de *Coaching Executivo*, na relação *coach-coachee*. Quando o encontro acontece entre os dois profissionais e proporciona esse tipo de contato, baseado na parceria, respeito e cumplicidade, a qualidade dessa relação traz, automaticamente, a conexão que leva ao empoderamento do *coachee*, de seus reais recursos e potenciais.



Sobre a relevância da relação *coach-coachee*, para a eficácia dos resultados pretendidos pelo *coachee*, é que discorreremos a partir de agora.

Como afirma Brand e Coetzee (2013): “Hoje há um número de fatores nas organizações que levam a uma crescente demanda de coaching como uma intervenção”. Entre esses fatores, destacamos:

1) A constante mudança do mundo corporativo, que se tornou globalizado, gerando fortemente o aumento da competitividade, grande pressão por resultados e, principalmente, falta de respostas padronizadas. Nas empresas multinacionais, as fusões e separações passaram a ser uma realidade mais frequente, e as metodologias existentes em suas sedes precisaram ser adaptadas ou reestruturadas para se tornarem viáveis e produtivas nas diversas sucursais dessas organizações.

2) A crescente necessidade de elevar/diversificar a capacidade dos executivos de se ajustarem às condições mutantes do cenário empresarial globalizado.

3) A necessidade dos executivos adquirirem e desenvolverem competências e habilidades para fazerem a gestão de equipes. Além de multiprofissionais, precisaram passar a ser multiculturais devido às mudanças de cenários pouco estruturados em mercados competitivos.

4) A crescente responsabilidade dos executivos pela gestão da própria carreira, uma vez que passaram a apresentar um baixo desempenho em relação ao exigido por padrões internacionais, o que, consequentemente, acabou por acarretar efeitos financeiros negativos, com perdas e prejuízos para as organizações.

5) As empresas, perante todo esse cenário bem diferente e diversificado, em comparação à estabilidade de outrora – antes da década de 1980 –, precisaram considerar a importância de fatores como: competência relacional; perfil de liderança, que passou a ser agregadora; cultura e clima organizacional. Os profissionais foram obrigados, então, a desenvolver competências específicas para gerir tudo isso.

As soluções apresentadas até aquele momento, como os diversos treinamentos comportamentais, em grupo, ministrados na empresa, fora dela ou em ambiente aberto (*outdoor*), tornaram-se pouco eficientes para atender essas diversas demandas.

Frente à nova realidade, alguns, dentre esses vários profissionais, sentiram-se impotentes e com medo de “não darem mais conta” pelo fato de terem, no passado, um papel importante dentro de um cenário de perfeito controle e comando. O que as empresas buscavam, a partir dessas mudanças, eram executivos/líderes, seniores ou não, mas protagonistas, que fossem capazes de dialogar, em vez de comandar, de compartilhar o poder com as suas equipes e de pensar com os outros, em vez de pensar pelos outros.

## O novo, no atual mundo corporativo

Diante desse cenário, Rosa Krausz (2014) ressalta que o *“coaching executivo se tornou uma alternativa estratégica, para aumentar o repertório dos executivos, ampliando, aperfeiçoando e reconstruindo competências essenciais para a manutenção de sua própria “trabalhabilidade” e da competitividade das organizações nas quais atuam”*.

O *coaching* executivo, como um processo individualizado e customizado, de curta e média duração, vem ao encontro do novo mundo corporativo, porque apresenta possibilidades de novas aprendizagens no contato *just in time*, e um formato flexível de parceria, com respeito à diversidade e à multiculturalidade.

O *coaching* executivo pode ajudar profissionais com alto potencial engavetado, a se tornarem grandes líderes. Isso porque se baseia no pressuposto teórico humanístico de que os *coachees* tendem a subutilizar parte do seu potencial, que precisa ser estimulado e resgatado pelo *coach*. Também afirma que os *coachees* têm capacidade de fazer mudanças se assim desejarem e são pessoas capazes e responsáveis por suas ações e pelas consequências que delas resultam. O papel do *coach* é colaborar com o *coachee* para que ele desenvolva sua atitude de auto-observação, o que o conduzirá à amplitude da sua consciência, ao autocontrole, e ao fortalecimento da sua autoestima. Para que aconteçam essas transformações no *coachee*, no entanto, é preciso que haja o seu comprometimento para querer mudar e viver a mudança. O *coach* não possui nenhuma condição (poção ou técnica mágica) de mudar ninguém e, tampouco, de estimular mudanças em quem não deseja fortemente mergulhar nesse processo. Porque, para que ocorra uma mudança duradora, um dos propósitos do *coaching* executivo, se faz necessária uma transformação. Para o *coachee* mudar é preciso viver a mudança.

## Para realizar esse processo tão transformador

Segundo Lloyd Raines (2007), em seu artigo sobre Coaching de Liderança Integral, ao analisar dados referentes a 50 executivos clientes seus, escreve: *“questões abordadas no processo de Coaching estão relacionadas com o aperfeiçoamento da comunicação e seu impacto na eficácia da liderança. Esse aperfeiçoamento abrange habilidades como ouvir, fazer perguntas, dialogar, desenvolver a coesão da equipe, obter resultados, cultivar a inteligência do grupo e não, simplesmente, conduzir reuniões”*. É uma co-construção de pontes que facilitam a caminhada em busca do desenvolvimento, da reflexão e da aprendizagem constante que constituem o motor da transformação, da autonomia e do empoderamento do coachee. Tudo isso para quê? Para, dessa forma, ter condições de continuar crescendo como pessoa, como executivo e como líder, uma vez terminado o processo de *coaching* executivo. O *coaching* executivo é realmente, uma oportunidade bastante interessante, estratégica e atrativa para o *coachee* analisar suas crenças limitantes a respeito de si e do mundo à sua volta, rever suas ações e interações e o papel que ocupa na empresa. Serve também para refletir sobre o seu modo de viver a vida. O *coachee* é apoiado e tem permissão durante todo o processo, enfatiza Rosa Krausz (2007) *“...para romper com padrões repetitivos de comportamento que o aprisionam, trocando o círculo vicioso no qual se encontra por um círculo virtuoso de desenvolvimento, de descoberta e reconstrução de sua visão de mundo”*.

O *coach*, por sua vez, conforme declara Gil (2008), deve ter as seguintes habilidades: credibilidade, paciência, imparcialidade, interesse pelas pessoas, disposição para escutar, responsabilidade, abertura ao diálogo, conhecimento e experiência, intuição, maturidade,

flexibilidade, autoconfiança e empatia. Já os autores Gray, Ekinci e Goregaokar, que escreveram em dezembro de 2011, no *“International Journal of Selection and Assessment”*, consideraram os atributos psicológicos (habilidade para desenvolver um pensamento e ação críticos) a competência chave do coach. Para eles, esses atributos ajudam na demonstração de paixão, na percepção e no *“fazer sentido”*, gerando confiança e desafiando novos comportamentos e atitudes.

## Para chegar lá

Em uma tese de doutorado conduzida por Mary Wayne Bush (apud Underhill, McAnally e Koriah-2010), em mudança organizacional pela *“Pepperdine University”*, onde ela entrevistou 12 executivos de organizações multinacionais, todos eles completaram processos de *coaching* que consideraram eficazes. Identificaram seis fatores de eficácia:

- 1) envolvimento do coachee;
- 2) a contribuição do *coach*;
- 3) um processo estruturado de desenvolvimento;
- 4) a inclusão de outros no processo;
- 5) o estabelecimento de um relacionamento favorável e de confiança com o *coach*;
- 6) alcançar resultados que beneficiem o coachee.

Esse estudo indicou ainda que o relacionamento e a confiança entre coach-coachee mostraram-se como fatores centrais para a eficácia do *coaching*. Os executivos chegaram a descrever um laço forte de respeito e cuidado na interação.

Os poucos estudos que examinaram o processo do *coaching* executivo identificaram a relação de trabalho entre *coach-coachee* como uma das variáveis-chaves do processo de *coaching*.

Charlotte Sill (2003) da Ashridge Consulting da Inglaterra afirma que "...considerado isoladamente, o fator mais importante é a qualidade do relacionamento entre *coach-coachee*".

Outros estudiosos, Blattner (2005) e Wasylshin, (2003), colocaram que a confiança é essencial na relação *coach-coachee*.

Quando falta confiança, a qualidade do relacionamento está comprometida e o vínculo entre *coach* e seu cliente fica fragilizado. A relação de confiança é construída por cada um, ao longo do processo, e precisa constantemente, ser realimentada. Passa a existir uma relação do tipo ganha-ganha. Isso gera um ambiente de transparência, honestidade e cooperação, durante as reuniões de *coaching*, o que oportuniza ao *coachee* ousar, planejar e experimentar metas que são compatíveis com seus pensamentos, crenças, sentimentos e desejos e se transformam em resultados intencionados, porque alinham a intenção com a ação que praticam.

Para Rosa Krausz (2007), "a relação entre *coach-coachee* atua no sentido de facilitar a conexão/integração de duas dimensões do *coachee*: o "ser interno" ou seus aspectos subjetivos (pensamentos, sentimentos/emoções, percepções) e o "ser exter-

no" refletido em ações e/ou desempenho. "


Kampa-Kokesch e Anderson (2001) também observaram que "estabelecer uma relação de confiança constitui o primeiro passo no processo de *coaching* executivo". Ainda segundo os autores, "é durante essa fase que o *coachee* se assegura da credibilidade de conexão e profissional do *coach*, o que influencia as probabilidades das sugestões do *coach* terem influência no *coachee*".

Ainda de acordo com Rosa Krausz (2014), "parece incontestável que o *coaching* só será possível numa relação de parceria, de aliança profissional que envolve quatro "Cs": co-responsabilidade, comprometimento, confiança e co-criação integrada de processo e conteúdo das partes envolvidas. "

Resumindo e concluindo, o *coaching* executivo veio para ficar! Com maturidade, cada vez mais é reconhecido como instrumento de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional de grande eficácia. Contudo, por melhor que sejam as técnicas, os conhecimentos e a experiência na área de *coaching*, é muito importante lembrar, frente a tudo o que vimos, que *coaching* não é uma questão técnica, mas uma questão de arte. Embora, precise seguir uma metodologia, considero, como alguns estudiosos, *coaching* executivo a arte de dialogar e a arte de fazer perguntas!

O diferencial desse processo é que o trabalho é individualizado. Nenhuma outra intervenção é tão eficiente, uma vez que as outras utilizadas em desenvolvimento trabalham o grupo e não o indivíduo especificamente. Por isso, precisa, acima de tudo, como diz o poema de Virginia Satir, citado no início do artigo, um contato, de pessoa

para pessoa, frente a frente, o que, hoje, no mundo atual dos internautas, pode ser virtual, mas, sempre, com o objetivo do enriquecimento humano.

O fundamental do *coaching* executivo é apresentar uma proposta válida, de caráter humanista, que se propõe, por meio de um relacionamento autêntico, e inspirador, trazer para o *coachee*, a possibilidade de encontrar, por meio do empoderamento, um sentido para a sua vida e para o seu trabalho. 

#### Referências:

- Blanchard, Ken (2007). *Liderança de alto nível*. Bookman,
- Gil, Antonio Carlos (2008). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Atlas
- Gray, David E.; Ekinci, Yuksel and Goregaokar, Harshita. *Internacional Journal of Selection and Assessment, Volume 9, Number 4, December 2011*.
- Hargrove, Robert (1998). *Dominando o coaching. Executive Excellence Publishing*.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001) apud artigo. *The Coach-Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study*. Barion, Luis, Morin, Lucie
- Krausz, Rosa R. (2007) *Coaching executivo - a conquista da liderança*. P. 113 Nobel.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Relação Coach/Coachee* - em 31/03.2014.
- Leme, Rogério. *Você pratica empowerment? em 13/04/2007*.
- Raynes, L. (2007). *Integral Leadership Coaching: A partner in sustainability. Integral Leadership Review VII (2)* - March
- Satir, Virginia - *Contatos com tato* - Editora Gente,
- Sills, Charlotte (2003) apud artigo *Relação Coach/Coachee* - Krausz, Rosa R. em 31/03/2014.
- Underhill, Mcanally Kimcee, Koriath, John J. (2010) *coaching executivo para resultados*.p.167. Leap Editora.



**Gostou deste artigo**



**Assine a  
Revista Coaching Brasil  
em nosso site e tenha  
acesso a muito mais....**

**[www.revistacoachingbrasil.com.br](http://www.revistacoachingbrasil.com.br)**

