



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

NEY MATIAS DE ARAÚJO

**A CONTRIBUIÇÃO DA FERRAMENTA *COACH* NO DESENVOLVIMENTO
PESSOAL E PROFISSIONAL NO ESCRITÓRIO EXCLUSIVO DO BANCO DO
BRASIL EM CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE - PB
2019**

NEY MATIAS DE ARAÚJO

A CONTRIBUIÇÃO DA FERRAMENTA *COACH* NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL NO ESCRITÓRIO EXCLUSIVO DO BANCO DO BRASIL EM CAMPINA GRANDE-PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Me. Lucyanno Moreira Cardoso de Holanda

**CAMPINA GRANDE
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663c Araujo, Ney Matias de.

A contribuição da ferramenta Coach no desenvolvimento pessoal e profissional no escritório exclusivo do Banco do Brasil em Campina Grande - PB [manuscrito] / Ney Matias de Araujo. - 2019.

31 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.

"Orientação : Prof. Me. Lucyanno Moreira Cardoso de Holanda, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Coach. 2. Desenvolvimento profissional. 3. Liderança - Treinamento. 4. Gestão de pessoas. I. Título

21. ed. CDD 658

NEY MATIAS DE ARAÚJO

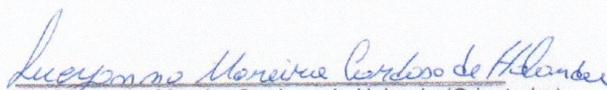
A CONTRIBUIÇÃO DA FERRAMENTA COACH NO DESENVOLVIMENTO
PESSOAL E PROFISSIONAL NO ESCRITÓRIO EXCLUSIVO DO BANCO DO
BRASIL EM CAMPINA GRANDE-PB

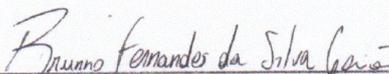
Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a/ao Coordenação
/Departamento do Curso de
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em
Administração.

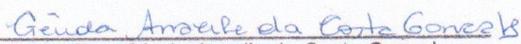
Área de concentração: Gestão de
Pessoas.

Aprovado em: 04/12/2019.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Me. Lucyanno Moreira Cardoso de Holanda (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Galão
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Profa. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 O <i>COACHING</i> : História e conceito	7
2.2 O <i>Coaching</i> como ferramenta para desenvolvimento de líderes	9
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	11
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26

A CONTRIBUIÇÃO DA FERRAMENTA COACH NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL NO ESCRITÓRIO EXCLUSIVO DO BANCO DO BRASIL EM CAMPINA GRANDE-PB

Autor: Ney Matias de Araújo¹

RESUMO

No mundo corporativo já não é novidade que a melhoria dos resultados passa por pessoas treinadas e capacitadas. Os desafios tendem a ser cada vez maiores e conseqüentemente, exigem maior esforço de todos os envolvidos. Passou-se a utilizar então, uma habilidade gerencial presente na literatura desde a década de 1950: O *coaching*. Utilizado nas organizações, como meio de incremento de produtividade e em busca de maiores resultados, entre outros ganhos. Este trabalho tem como objetivo identificar as suas contribuições no escritório exclusivo do Banco do Brasil, em Campina Grande – PB. Foi utilizado método de pesquisa descritiva, quantitativa, exploratória e estudo de caso. Os resultados obtidos ajudarão a entender a percepção dos funcionários acerca do processo, identificando a contribuição do *coaching* no desenvolvimento pessoal e profissional dos profissionais no ambiente estudado, de acordo com a sua ótica. Ao final, o levantamento realizado traz contribuição para a academia, para organização e para o pesquisador, pois através dele foram encontradas respostas até então não estudadas na prática e no ambiente investigado. Além disso, foi possível quantificar pontos que não seriam detectados somente através da observação, bem como formular entendimento sobre eles.

Palavras-chave: Coach, Desenvolvimento profissional, Liderança – Treinamento, Gestão de pessoas

ABSTRACT

In the corporate world it is no longer news that the improvement of results goes through trained and qualified people. Challenges tend to be increasing and therefore require greater effort from all involved. Then came to use a management skill present in the literature since the 1950s: Coaching. Used in organizations as a means of increasing productivity and seeking greater results, among other gains. This paper aims to identify their contributions in the exclusive office of Banco do Brasil, in Campina Grande - PB. A descriptive, quantitative, exploratory and case study research method was used. The results will help to understand the perception of employees about the coaching process and their contribution to the company, verify the effectiveness of the program proposed by the organization, as well as make it clear where it is possible to improve, all from the perspective of participating employees. In the end, the survey made contributes to the academy, the organization and the researcher, because through it were found answers not previously studied in practice and in the investigated environment. In addition, it was possible to evaluate points that would not be detected only through observation, as well as formulate an understanding about them.

¹ Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: neymatias@gmail.com

Keywords: Coach, Professional Development, Leadership Training, People Management

1. INTRODUÇÃO

O tema liderança tem passado por um desenvolvimento muito significativo nos últimos anos. Todavia o maior desafio está na habilidade das organizações e dos executivos em buscar opções de capacitação que vão possibilitar a elaboração de respostas objetivas e práticas. Conseqüentemente, as organizações são obrigadas a se ajustar a uma nova gestão de pessoas levando em consideração os aspectos comportamentais, interpessoais e do desenvolvimento de seus contribuintes (REIS, 2008).

O *Coaching* é uma atividade profissional ainda em construção, um método que exige sutileza de quem a pratica, com técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto (KRAUSZ, 2007).

Trata-se de um método de orientação profissional que movimenta uma crescente indústria de consultores que oferecem treinamentos e qualificam profissionais como *coaches*. A essência desse método é ajudar o *coachee*, ou seja, o cliente, a resolver seus problemas e a transformar o que se aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. Desta forma seu aprendizado é ampliado para seu grupo de trabalho e daí para coletividade organizacional (MILARÉ, 2008).

O maior beneficiário de um processo de *Coaching* é a própria organização, que ganha uma extraordinária rede de cooperação e formação contínua além de compromissos com resultados. Este é, possivelmente, o maior desafio das organizações: fazer com que as pessoas produzam mais e melhor juntas (CLUTTERBUCK, 2008).

Assim sendo, no presente trabalho é estabelecido o seguinte problema de pesquisa: **qual contribuição do *coaching* para o desenvolvimento profissional dos funcionários do Banco do Brasil, Escritório Exclusivo Campina Grande-PB.**

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo: **identificar a contribuição do *coaching* para o desenvolvimento dos profissionais do Escritório Exclusivo do Banco do Brasil em Campina Grande-PB.** Com intuito de complementar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: **compreender como ocorreram a busca pelo auxílio do profissional de *coaching* e o processo realizado; determinar as competências individuais desenvolvidas a partir do *coaching*; e avaliar os resultados das lições de aprendizagem obtidas.**

Este trabalho apresenta ainda uma contribuição para o pesquisador, que, durante a coleta de dados se enriqueceu de conhecimentos acerca do tema, adquirindo repertório e argumentos não apenas da pesquisa em si, mas de forma empírica, com a vivência, escutando opiniões acerca do tema e desenvolvendo este trabalho. Conseqüentemente, o presente traz contribuição para academia, que terá em seus arquivos, conteúdo da pesquisa à disposição como forma de consulta aos seus discentes. Por fim, terá contribuição efetiva para empresa observada, de forma que os resultados obtidos serão devidamente apresentados e colocados à disposição da mesma, assim como, terá em seus quadros pessoa capacitada no tema e disposta a contribuir com a organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O COACHING: História e conceito

A palavra *coaching* começou a ser utilizada em 1500 na Inglaterra para denominar um tipo de carruagem. No ano de 1850 nas universidades inglesas a palavra era empregada para se referir a um tutor, o qual ajudava aos estudantes a se preparar para os exames. No ano de 1930 surgiu o mentor individual para modificar e educar seu pupilo, e em 1950 foi implantada na literatura gerencial como uma habilidade de gerenciar. Daí a do inglês *coach*, treinador e então, *coaching*, treinamento (RAMOS, 2009; LAGES, O'CONNOR, 2010).

Coaching é um processo de investigação, reflexão e descoberta pessoal de fraquezas e qualidades. A essência do *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. O *coaching* não é um método apenas profissional, pois ele trabalha com a particularidade do ser humano em busca de resultados tanto pessoal quanto profissional (PÁDUA; MATSUI, 2007, p. 3; MILARÉ, YOSHIDA 2007, p. 88).

A função do *coach* é dar poder a outra pessoa para que esta produza e de forma que suas intenções se transformem em ações que geram resultados, basicamente vai oferecer mudanças no comportamento de seus *coachees*, objetivando o treinamento de pessoas e a descoberta de suas habilidades próprias, centrado no domínio interpessoal. A capacidade de um *coaching* é conseguir ter a competência de indicar para as pessoas que elas são bastante competentes e tem potencial (PÁDUA, MATSUI, 2007).

Um entendimento sobre *coaching* segundo Clutterbuck (2008), no qual o profissional *coach* vai atuar como um estimulador externo do *coachee* despertando seu potencial interno, valendo-se da combinação de virtudes como paciência, intuição, perseverança e carisma para ajudar os seus receptores, a acessar seus recursos internos e externos de tal forma que consigam êxito em obter melhoras em seu desempenho.

KUNZLER (2012) divide o processo de *coaching* em quatro etapas:

1. Construção de uma parceria sólida, consciente, baseada em confiança.
2. Desejo que o cliente quer realizar, ou seja, sua visão de futuro.
3. Análise da “bagagem de mão”, ou seja, a trajetória de realização do coach e do cliente.
4. Plano de ação. Conhecendo melhor o cliente, o *coach* pode ajudar a identificar o *gap* entre sua visão e situação e competências atuais.

Lago (2004, p.1) *apud* RADDLE (2015), menciona que o *coaching* está dividido em seis etapas, são elas:

Primeira etapa: definição ou negociação dos padrões, o que se espera da pessoa – utiliza o fato de que as pessoas são diferentes e percebem o mundo de forma diferente, sendo seu comportamento reflexo das realidades internas que se formam de acordo com o significado que cada uma dá aos fatos. O papel do coach é traduzir o que é visão, missão e objetivos da empresa em padrões inteligíveis e aceitos pelos colaboradores.

Segunda etapa: explicações do por que e do impacto – quando o colaborador sabe seu papel dentro da empresa e o porquê deve executar aquelas funções e qual o impacto de suas atitudes e comportamentos têm nos resultados gerais, ele se sente mais motivado, confiante, seguro e fazendo parte da equipe.

Terceira etapa: demonstração do processo – se for o caso, o coach deve demonstrar como se faz aquela tarefa e dar o exemplo como base da confiança do colaborador no coach.

Quarta etapa: observar, exercendo o controle positivo – o coach tem um compromisso de assegurar que o padrão por ele exigido esteja sendo cumprido. Sendo assim o controle é necessário para que possa ser mensurado o avanço e portanto, se saber o caminho correto.

Quinta etapa: orientar com feedback – o feedback consistente e específico deve ser dado de forma positiva e sem julgamentos, devendo ser autêntico e manter o foco nos resultados e no futuro. Não é possível dar um feedback consistente sem ter passado pela fase anterior. Reconhecimento é muito importante para manter o colaborador motivado.

Sexta etapa: estar aberto para sugestões de mudança – o coach deve estar aberto e escutar o colaborador garantindo a motivação ao executar uma tarefa da forma que ache melhor. Na maioria das vezes isso leva a melhores resultados.

Existem diversos tipos de *coaching*, para Shervington (2005), os mais divulgados são:

1. *Coaching* executivo: Trabalha os aspectos de liderança e motivação de equipes para executivos e chefias intermediárias. Segundo Krausz (2007) trata-se de um aprimoramento pessoal, uma vez que o executivo aprende a fazer uma liderança de si próprio.
2. *Coaching* empresarial: Foca as ações de desenvolvimento de equipes na busca de resultados e metas objetivas de desempenho profissional e produtividade. De forma geral, a empresa é favorecida com o *coaching*, por representar um caminho de transformação organizacional através do alinhamento individual e coletivo.
3. *Coaching* Pessoal ou de Vida: Procura focar o problema e insatisfação presente, clarear as possíveis alternativas de intervenção e estabelecer metas precisas e os meios para alcançar essas metas e resultados efetivos, melhorando a qualidade de vida e satisfação pessoal;
4. *Coaching* de carreira: Ajuda a planejar a mudança de atividade, novos rumos da carreira ou na escolha de uma nova ou da primeira carreira.

Ferreira (2008) em seu estudo defende que se deve levar em consideração outras características distintas do *coaching*, especialmente em relação à psicoterapia, ao aconselhamento, ao treinamento e ao *mentoring*. Por essa razão os estudos sobre o *coaching* são extremamente importantes para as organizações. Assim o papel do *coach* é provocar, despertar e conduzir o seu *coachee* a promover as mudanças necessárias, para que este atinja resultados e metas desejadas.

Conforme Moreira (2012) o trabalho inicia-se normalmente pela definição dos objetivos visados pelo cliente, que podem abranger áreas tão diversas como a questão do tempo, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, a motivação da equipe entre outras. A questão ou tema podem ser de origem pessoal ou profissional, carreira, esportes, equipe, tudo que contribua para o desenvolvimento de um ou mais clientes.

O *coach* irá realizar uma avaliação criteriosa da atual situação do seu cliente e, então, orientar a elaboração de um plano de ação com objetivos e metas tangíveis, que possam ser monitoradas durante o processo. O *Coaching* dessa forma representa foco, ação, resultado e melhoria contínua de acordo com o Behavioral Coaching Institute (2011). Apesar das possíveis dificuldades de solidificação, é notório que “o *Coaching* veio para ficar” (Barosa-Pereira & Vieira, 2010, p. 471).

Após explanadas a história, as definições e as diversas abordagens acerca do tema estudado, no tópico seguinte será enfatizada a utilização do *coaching* nas organizações, assim como a sua aplicabilidade nas diversas situações de trabalho.

2.2 O *Coaching* como ferramenta para desenvolvimento de líderes

Atualmente o *coaching* tem sido uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional de uso amplamente difundido, considerado como técnica a ser utilizada no dia a dia do trabalho, como forma de preparar-se para futuras oportunidades de carreira, empregabilidade, autoconhecimento, além de melhorar aspectos da vida pessoal do sujeito (FERREIRA, NAKANO, SPADARI; 2016).

Segundo Ramos (2009) o mercado vem buscando pessoas mais qualificadas e com a utilização do *coaching*, o processo de transferência do conhecimento é acelerado, qualificado e referenciando ambas as partes envolvidas na atividade. O *coaching*, conforme o mesmo autor caracteriza uma importante ferramenta de relacionamento e humanização que as empresas estão utilizando. Esse processo de *coaching* vai se basear nos princípios da aprendizagem de adultos, onde se encaixa no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1984) e se baseia em teorias de reflexão e ação, perpassando o conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional.

O *Coaching* é uma atividade realizada com alguém e não realizada para alguém. Dessa forma, a responsabilidade para fazer com que este método de aprendizagem funcione é dividida entre *coach* e o *coachee*, sendo necessário que o *coachee* traga para o *coach* suas necessidades primordiais para que sejam trabalhadas, desta forma, este poderá ter um ponto de partida no trabalho do desenvolvimento de suas potencialidades (CLUTTERBUCK, 2008).

A posição do *coach* pode ser ocupada por um chefe imediato, habilitado para exercer esse cargo, ou outro profissional com contrato externo, com credenciamento para atuar como *coach*. Sendo assim, cabe a ressalva de que o *coaching* pode ser usado no dia a dia das empresas, o líder que desenvolve sua equipe com as ferramentas de *coaching* obtém resultados extraordinários (BICHUETTI, 2011).

O *Coaching* é aplicado como um recurso de desenvolvimento de lideranças para estimular a criatividade e aumentar a motivação, pois ajudara os líderes nas tomadas de decisões, podendo torna-los, assim, mais confiantes e comprometidos com a missão da empresa em que estão trabalhando. A visão de um líder do futuro é perceber quando ele precisa ouvir seu subordinado, quando esse está errado e quando precisa de um suporte. O líder do futuro terá que ser mais perceptivo quanto às necessidades de sua equipe, podendo ser o líder que cativa, que motiva e que estimula a equipe (RADDLE, 2015).

Para Chiavenato (2002) nem todo líder é um *coach*, mas todo *coach* pode ser um líder. O *coach* é mais interessado no desenvolvimento de colaboradores de uma empresa, papel que alguns líderes assumem, ao estabelecer, às vezes, metas para as equipes a fim de resultados.

O uso da ferramenta *coach* tem colaborado para a solução de problemas, promovendo o autodesenvolvimento e desperta a reflexão dos colaboradores para melhorar o desempenho continuado, cabendo ao gestor apoiá-los, deixando em evidência os esforços para a criação de um ambiente favorável à aprendizagem e ao crescimento profissional e pessoal de todos. Ao utilizar os elementos do *coach* em sua prática gerencial, o gestor se torna mais atento na hora de conversar, ouvir e dar

feedback aos seus colaboradores, ao passo que ocorrem as interações entre o *coach* e o *coachee*, surgem os resultados (FERREIRA, MONTEIRO; 2007).

No meio organizacional, o *coaching* tem como função desenvolver a capacidade de liderança; melhorar o trabalho em equipe; alinhar metas do profissional e da organização, de modo a aumentar a produtividade e a qualidade de vida de quem está submetido ao processo (FABOSI, 2009). A literatura tem investigado o *Coaching*, ainda assim, é necessário continuar a explorar quais os benefícios do processo, apesar da mudança ser o grande benefício (Connor & Pokora, 2007; Dagley, 2010; Franklin & Doran, 2009).

O *coaching* quando é aplicado no desenvolvimento ou no aprimoramento de competências, ocorre à ampliação nos níveis de desempenho de suas lideranças e de toda a organização da empresa como “focos irradiadores de excelência, que tendem a se expandir pelo sistema organizacional como um todo”. E assim o *coaching* passou da atividade experimental e complementar para ser um processo de aperfeiçoamento, desempenho e resultados dentro do ambiente organizacional (KRAUSZ, 2007; LAGES, O’CONNOR, 2010).

Apresentadas as bases teóricas do presente trabalho, o tópico 3 aborda a metodologia empregada para o atingimento dos objetivos propostos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se classifica com **descritiva, quantitativa, exploratória e estudo de caso**. Os conhecimentos adquiridos ajudarão a avaliar os resultados das lições de aprendizagem obtidas no processo de *coaching*.

Por termos como traduzir as informações obtidas em números, é **quantitativa**. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas, como: percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. (SILVA; MENEZES, 2001 p.20). Com essa abordagem é verificada a eficiência da ferramenta em termos percentuais e em diferentes aspectos.

Do ponto de vista de seus objetivos, é **exploratória**, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. (SILVA; MENEZES, 2001 p.21). Também sob a ótica dos seus objetivos é **descritiva**, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (SILVA; MENEZES, 2001 p.21). Com esta abordagem, procura-se conhecer e tornar público, através da investigação científica, verificar a contribuição da ferramenta *coaching* no ambiente estudado, acompanhando o processo desde a sua busca, durante o processo e avaliando os resultados obtidos na pesquisa.

O procedimento técnico utilizado foi o **estudo de caso**, já que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. (SILVA; MENEZES, 2001 p.21).

Será investigado no ambiente do Escritório Exclusivo do Banco do Brasil em Campina Grande-PB, a oferta, a aceitação, o engajamento e o processo de *coaching* em curso, coletando opiniões, de forma a mensurar a contribuição da ferramenta. A escolha do ambiente se deve à familiaridade do pesquisador em razão de vínculo empregatício com a instituição. Diante do exposto, conclui-se que o estudo de caso é o mais indicado para alcançar o objetivo proposto.

3.1 Instrumento de coleta de dados

Nesse estudo, o questionário foi escolhido como instrumento de coleta de dados. De acordo com Silva e Menezes (2001, p.33) questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. O instrumento terá uma estrutura estabelecida, com questões de múltipla escolha, utilizando-se a escala Likert, enumerando de 1 a 5, em que na ordem crescente representa **discorda totalmente, discorda parcialmente, neutro, concorda parcialmente** e a nota máxima representa **concordo totalmente**.

Acerca do universo da pesquisa, foi utilizada a metodologia de amostra não probabilística do tipo intencional, que são escolhidos casos para amostra que representem o “bom julgamento” da população/universo (SILVA; MENEZES, 2001 p.32).

O universo da pesquisa é composto por 14 colaboradores lotados em cargos idênticos, a amostra trabalhada contou com 8 respondentes, em um mesmo ambiente de trabalho, de ambos os sexos, faixa etária entre 30 e 50 anos, com percepções e perspectivas diferentes acerca da organização, carreira e vida pessoal. O questionário foi elaborado pelo autor, buscando respostas aos objetivos desse trabalho.

3.2 Tratamento dos dados

Os dados foram reunidos em planilha do programa *Microsoft Excel*, versão 2013, onde serão geradas tabelas e gráficos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As informações a seguir foram obtidas através de preenchimento de questionário com os funcionários que compõem a amostra acima indicada e que estão inseridos no programa de desenvolvimento de líderes, no ambiente do escritório exclusivo do Banco do Brasil em Campina Grande-PB.

Os respondentes foram abordados através de um questionário, contendo 14 (quatorze) proposições e foi utilizada a escala Likert. Foram questionados sobre diversos assuntos dentro da prática do *coaching*, onde se foi possível observar os seguintes aspectos:

4.1. Facilidade na adesão ao programa

Proposição: A forma como o programa de desenvolvimento de líderes “Líder em ação” foi proposto pelo Banco do Brasil facilita a adesão do público alvo.

Na amostra, 62,50% concordaram totalmente que o programa é de fácil adesão. 25% concordaram parcialmente e 12,50% ficaram neutros.



Gráfico 1: facilidade de adesão

Fonte: Autor (2019)

É possível observar que não houve discordância para o item pesquisado e apenas uma pequena parcela de respondentes ficou na neutralidade. Desta forma, os dados coletados e tabulados, pressupõem que a forma como o programa foi proposto pela organização facilita a adesão do público alvo e esse fato se deve sim a forma como o programa foi proposto: direcionado a um público alvo, de livre adesão e com incentivos aos interessados em participar. Explanado sobre a facilidade de adesão o próximo ponto pesquisado foi acerca do engajamento.

4.2. Engajamento

Proposição: A forma como o programa foi proposto proporciona o engajamento do corpo funcional.

Em resposta ao questionário, 25% concordaram totalmente que a forma como o programa foi oferecido proporciona o engajamento do corpo funcional. 50% concordam parcialmente e 25% ficaram neutros.

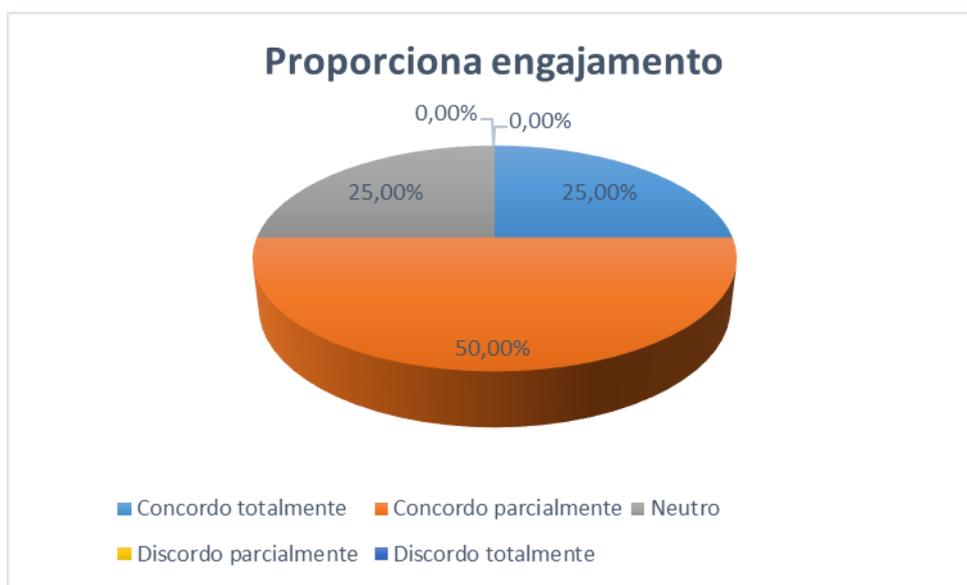


Gráfico 2: Proporciona engajamento

Fonte: Autor (2019)

Com base nos dados levantados, não foi auferida nenhuma discordância com a proposição apresentada em questionário, estando na imparcialidade apenas uma pequena parcela da amostra. Assim, é possível afirmar que a forma como o programa foi proposto proporciona o engajamento do corpo funcional na empresa, pois aos participantes, leva a crer que além do conhecimento adquirido, terão incentivos para ascensão na empresa, o que poderá acarretar em ganhos financeiros no longo prazo e oportunidades na carreira.

4.3. Atendimento aos anseios do funcionalismo, no tocante à capacitação

Proposição: A oferta do programa de capacitação em estudo atende aos anseios do corpo funcional no que se refere à capacitação e ao desenvolvimento profissional.

Nesse quesito 12,50% concordaram totalmente, 62,50% concordaram parcialmente e 25% ficaram neutros, conforme demonstrado no gráfico 3:

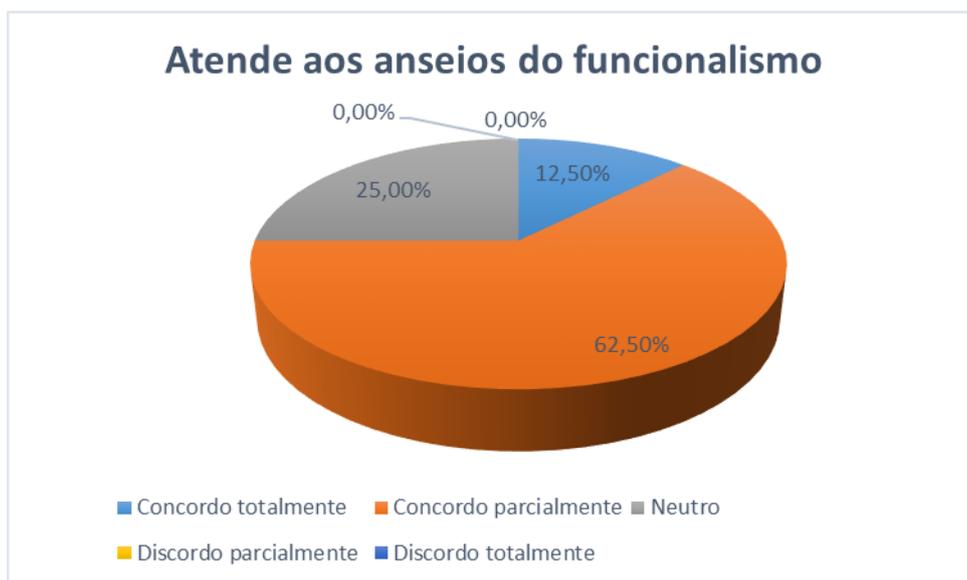


Gráfico 3: Atende aos anseios do funcionalismo

Fonte: Autor (2019)

Mais uma vez uma pequena parte da amostra respondeu de forma neutra e não houve discordância para o quesito investigado. Percebe-se que os funcionários envolvidos no programa se sentem atendidos no tocante à capacitação e desenvolvimento. Essa questão responde bem ao objetivo geral buscado por este trabalho no que tange a identificar a contribuição do *coaching* no ambiente estudado, pois é possível enxergar que, segundo a maioria investigada, o programa tem cumprido a função de desenvolvimento profissional através da capacitação.

4.4. Clareza das etapas do processo

Proposição: as etapas do programa estão bem estabelecidas e facilita o processo de conhecimento e aprendizagem dos participantes.

Ainda buscando compreender como se deu a busca pelo auxílio do profissional de *coaching* e o processo realizado, foi questionado se as etapas do processo estão bem estabelecidas e se facilitam o processo de conhecimento e aprendizagem dos participantes.

Neste quesito, 37,50% concordaram totalmente que essas etapas estão bem estabelecidas e facilitam o processo de conhecimento e aprendizagem dos participantes. 50% concordaram parcialmente com a afirmação e 12,50% ficaram neutros.



Gráfico 4: Clareza das etapas

Fonte: Autor (2019)

De acordo com os percentuais encontrados, considerando que o menor percentual do gráfico 4 é o de respondentes neutros, supõe-se que as etapas estão claras e que facilitam a aprendizagem da maior parte do grupo estudado devido a fases bem definidas, existência de cronograma e a necessidade de cumprimento de tarefas para se passar adiante até a próxima lição de aprendizagem.

4.5. Acompanhamento e feedback

Proposição: O *coach* realizou acompanhamento e feedback das ações propostas.

Entender o processo é fundamental. Assim, busca-se compreender o programa e a forma como foi realizado. Para isso, questionou-se a respeito das práticas do coach, especificamente ao acompanhamento e *feedback*.

Neste item há uma situação diferente das encontradas anteriormente, com a seguinte distribuição: 62,50% concordaram parcialmente com a afirmação. 25% ficaram neutros e 12,50% discordaram totalmente.

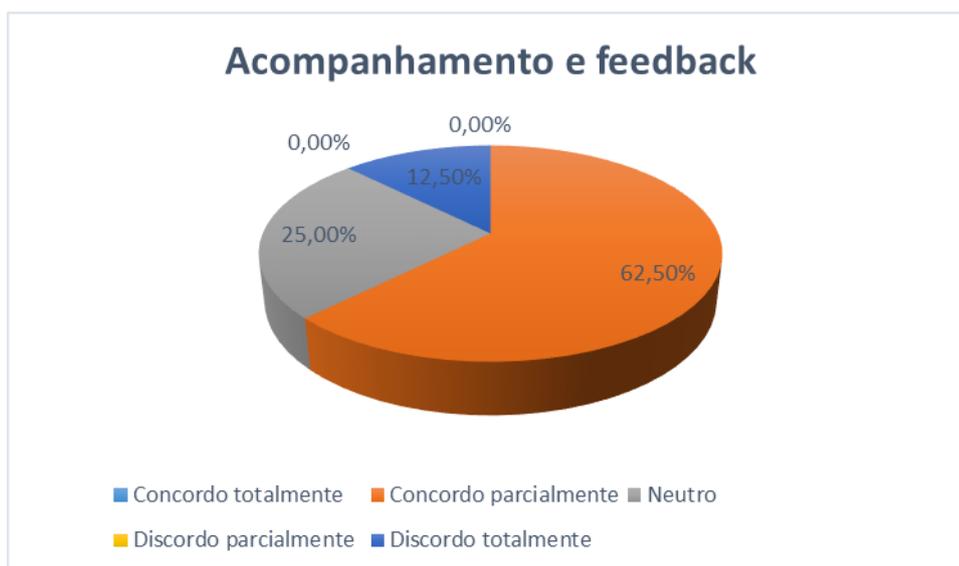


Gráfico 5: Acompanhamento e *feedback*
Fonte: Autor (2019)

Desta forma, embora a maioria dos participantes tenha concordado, subentende-se que o programa apresentou uma lacuna no referido item, tendo em vista que um percentual de respondentes, embora pequeno, não reconhece que obteve *feedback* ou acompanhamento do *coach*. É possível entender que o trabalho do *coaching* acerca dessa temática atendeu as expectativas do funcionalismo envolvido, apenas uma pequena amostra faz supor que essa prática não foi realizada ou se foi, ocorreu de forma insatisfatória.

4.6. Mudança de comportamento

Proposição: O processo de *coaching* proporcionou mudança de comportamento e melhoria de habilidades.

Ao buscar determinar as competências individuais desenvolvidas a partir do *coaching*, foi verificado se houve mudança de comportamento e melhoria das habilidades no universo de participantes estudado.

Acerca desse assunto, tivemos uma concordância parcial de 87,50% dos respondentes, sendo que o restante, correspondente a 12,50% foram neutros em suas respostas.



Gráfico 6: Mudança de comportamento
Fonte: Autor (2019)

Considerando o número obtido, encontramos resposta acerca das competências desenvolvidas. Os funcionários respondentes entenderam que se desenvolveram profissionalmente, adquiriram competências individuais em razão da mudança de comportamento e em decorrência do uso da ferramenta de *coaching*. Esse dado se sustenta ainda com base em outras respostas que virão a seguir, como por exemplo no tópico dos resultados da organização, onde fica visível que os resultados melhores decorrem se uma série de mudanças implementadas, dentre elas a mudança de comportamento.

4.7. Capacidade de liderança

Proposição: O acompanhamento realizado influenciou na sua capacidade de liderança.

Trazendo ainda o aspecto das competências desenvolvidas a partir do *coaching*, foi perguntado se o acompanhamento realizado influenciou a respeito do desenvolvimento da capacidade de liderança

De todo o universo entrevistado, obteve-se 75% de concordância, sendo 25% parcial e 50% total. 25% ficaram neutros.

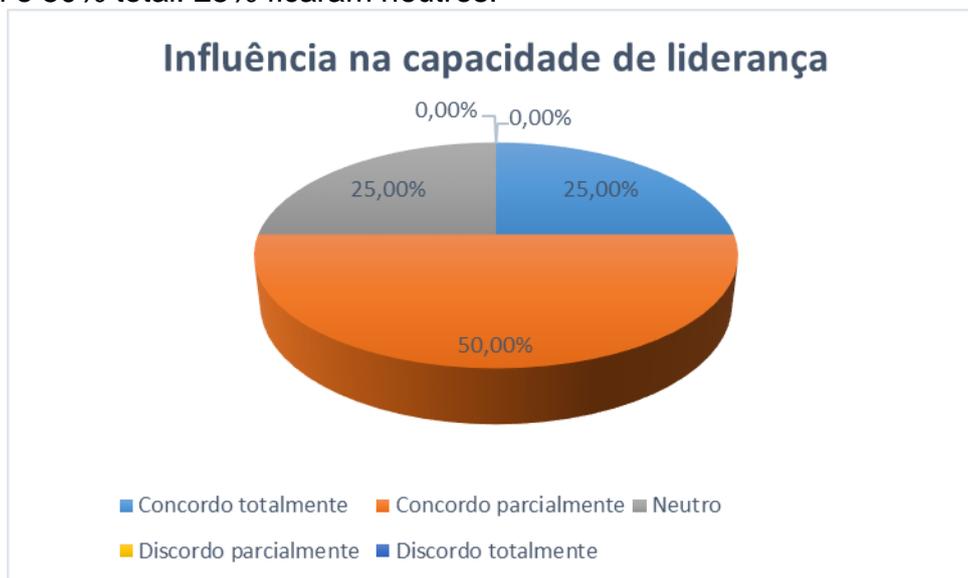


Gráfico 7: Influência na capacidade de liderança

Fonte: Autor (2019)

Os dados levantados nos levam a considerar que a liderança é uma das competências desenvolvidas no processo de *coaching* e que é também a desejada pela organização, indicada em seu título. O programa sugere liderança dos seus participantes desde o seu início, gerando o senso de dono, disponibilizando materiais de estudo e também propondo atividades de aprendizagem. A liderança é o foco e o programa vai ajudar os indivíduos a desenvolver essa competência. Com base nos dados levantados, é preciso considerar que o programa de desenvolvimento de líderes faz jus ao seu nome e atende ao seu propósito.

4.8. Repasse do conhecimento adquirido

Proposição: Ao final do processo, você se sente apto a repassar o conhecimento a outros colaboradores.

Visando elencar as competências desenvolvidas, os participantes foram questionados acerca da aptidão para multiplicação do conhecimento adquirido após o final do processo.

Na pesquisa, 25% concordam totalmente que têm condições de repassar o conhecimento a diante. 62,50% concordam parcialmente com a proposição e 12,50% discordam parcialmente.

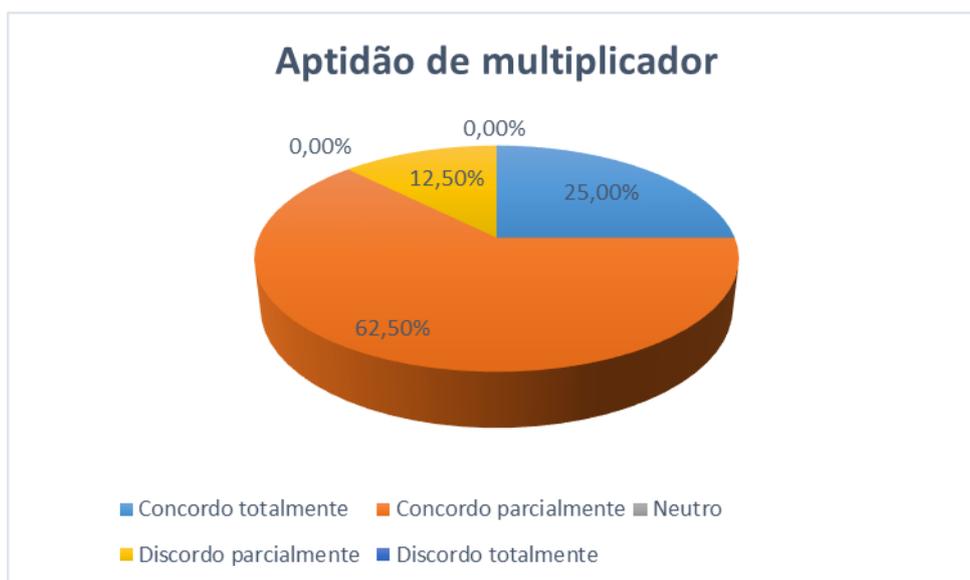


Gráfico 8: Aptidão de multiplicador

Fonte: Autor (2019)

A capacidade de multiplicação se mostrou como mais uma das competências desenvolvidas pela prática de *coaching*. Interpretando os dados obtidos, enxerga-se que os participantes se sentem aptos a repassar os conhecimentos acerca do tema a outros indivíduos. Essa percepção decorre da necessidade de ensinar o que se sabe e até mesmo como uma forma de testar o aprendizado. Cabe ressaltar que o líder pode ser um *coach* e este tem o papel de treinar pessoas. Desta forma, o programa em estudo desenvolve a competência de multiplicador de conhecimentos.

4.9. Desenvolvimento pessoal

Proposição: O *coaching* contribuiu para o desenvolvimento pessoal dos envolvidos.

Ainda no anseio de determinar as competências desenvolvidas a partir um processo de *coaching* no ambiente em estudo, questionou-se a respeito da contribuição do processo no desenvolvimento pessoal dos envolvidos.

Acerca desse tema, observou-se que 12,50% concorda totalmente e 75% concorda parcialmente, tendo apenas 12,50% de respostas indicando a neutralidade.



Gráfico 9: Desenvolvimento pessoal

Fonte: Autor (2019)

Com base no levantamento, observou-se que a maior parte do grupo de respondentes entende que houve desenvolvimento pessoal. Considerando esse aspecto, que é uma das características que diferenciam o *coaching* de outros tipos de processos de desenvolvimento, a exemplo da mentoria, que tem foco voltado para a organização e seus objetivos, o programa cumpre, na visão dos respondentes, não só o seu objetivo na organização, pois ele atinge o indivíduo na vida pessoal, fazendo com que o conhecimento adquirido e colocado em prática sirva à pessoa do funcionário e não apenas ao profissional a serviço da organização. Abaixo, o gráfico 9 com o levantamento realizado:

4.10. Projeção na carreira

Proposição: A liderança desenvolvida é suficiente para progredir na carreira sem auxílio da ferramenta de *coaching*.

Acerca da contribuição do coaching para o desenvolvimento dos profissionais respondentes, foram questionados se a liderança desenvolvida, segundo eles, é suficiente para progredir na carreira sem o auxílio da ferramenta de coaching.

Dentre os respondentes, 62,50% concordaram parcialmente com a afirmação. 37,50% ficaram neutros.

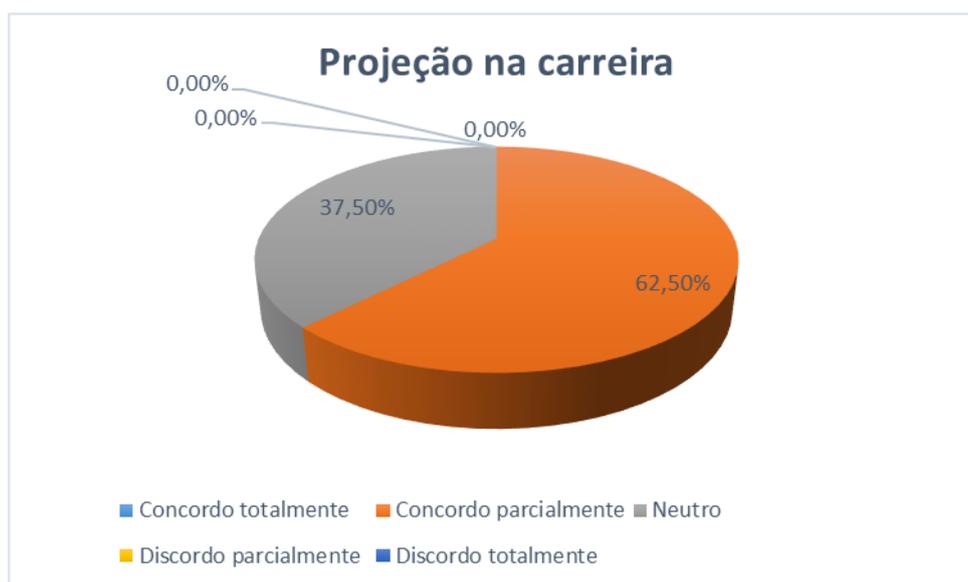


Gráfico 10: Projeção na carreira

Fonte: Autor (2019)

Esse dado traz um dos pontos mais importantes para a organização avaliar o programa em estudo, pois a ascensão na carreira vem a ser um dos principais motivadores dos que se inseriram no processo de desenvolvimento de líderes, fazendo com que esses indivíduos busquem pelo conhecimento e desenvolvimento profissional, de forma que os capacitem a se projetar na carreira sem necessidade de acompanhamento permanente de um *coach*.

Diante do exposto, observou-se que a ferramenta contribui de maneira geral para a projeção profissional dos funcionários envolvidos, fazendo com que a maior parte se sinta preparado para assumir novos desafios após passar pelo processo de *coaching*.

4.11. Mudança nos hábitos

Proposição: Hábitos foram modificados ou substituídos.

Com essa questão reforçamos a nossa resposta sobre as competências desenvolvidas e respondendo também ao objetivo geral da pesquisa.

Neste item, foi visto uma maior quantidade de respostas diferentes. 25% concordam totalmente que hábitos foram modificados ou substituídos, 50% concordam parcialmente, 12,50% foram neutros e 12,50% discordaram totalmente acerca da proposição.



Gráfico 11: Mudança nos hábitos

Fonte: Autor (2019)

As mudanças de hábitos decorreram em sua maior parte da necessidade de adaptação ao programa. Logo de início, foi preciso adaptar o treinamento à jornada de trabalho e à rotina diária. Em seguida, foi preciso entender que a mudança no hábito gera uma nova rotina, que posteriormente também deve passar por avaliação se continua contribuindo para o desenvolvimento profissional, pessoal e também para os resultados.

A prática do *coaching* sugere a mudança de alguns hábitos para obtenção de resultados diferentes e houve adesão da maioria. Temos com isso, a capacidade de adaptação como mais uma competência desenvolvida pelo uso da ferramenta. A resistência a mudanças apresentou-se como um obstáculo, que foi rapidamente superado pela maior parte dos respondentes, não sendo superado pelo percentual de 12,50%, que corresponde a um entrevistado.

4.12. Resiliência

Proposição: A resiliência dos participantes ficou mais visível

Neste quesito, foram obtidos os percentuais de 12,50% entre os que concordam totalmente, 62,50% concordam parcialmente, 12,50% foram neutros e 12,50% discordaram parcialmente.

A resiliência é a capacidade de retornar à forma original após ser submetido a algum tipo de transformação. Ela permite que após um fracasso, seja possível retomar a confiança e tentar novamente.



Gráfico 12: Resiliência

Fonte: Autor (2019)

A discordância existente para a questão corresponde a um entrevistado. Foi possível detectar que o motivo da resposta se deu de acordo com a percepção do seu desenvolvimento pessoal e profissional e não do processo em si.

De acordo com o levantamento realizado, é possível afirmar que a resiliência é mais uma das competências desenvolvidas no programa. Nas abordagens, ficou evidente que tal competência se faz necessária ao desenvolvimento do profissional, sabendo que a mesma precisa estar presente ao receber *feedbacks* e ao lidar com os reveses que possam surgir.

4.13. Resultados da organização

Proposição: Na sua visão, houve melhoria em relação aos resultados esperados pela organização.

De nada adiantaria para a organização implementar um programa como o que está em estudo, se não houvesse intenção de melhoria dos resultados. Então, o principal objetivo desta pesquisa é o de identificar a contribuição do *coaching* para o desenvolvimento dos profissionais do escritório exclusivo do Banco do Brasil em Campina Grande – PB.

Questionou-se acerca da melhoria dos resultados esperados pela organização e tivemos a seguinte amostra: 12,50% responderam que concordam totalmente, 62,50% concordam parcialmente e 25% ficaram em neutro.



Gráfico 13: Melhoria dos resultados

Fonte: Autor (2019)

Com base nos dados levantados, é possível responder ao objetivo principal deste trabalho sobre o aspecto dos resultados da organização, sob a ótica dos funcionários respondentes. Para Fabossi (2009), no meio organizacional, o *coaching* tem como função desenvolver a capacidade de liderança; melhorar o trabalho em equipe; alinhar metas do profissional e da organização, de modo a aumentar a produtividade e a qualidade de vida de quem está submetido ao processo. Junte-se a isso o engajamento e a mudança comportamental já detectados neste levantamento. Assim, é possível afirmar que o processo, na ótica dos respondentes, influencia na melhoria dos resultados da organização. Desta forma, identifica-se contribuição da ferramenta e do desenvolvimento proporcionado por ela.

4.14. Principal contribuição do *coaching* no desenvolvimento profissional

Proposição: Elenque a principal contribuição do *coaching* no desenvolvimento profissional:

Ao questionar a principal contribuição do *coaching* no desenvolvimento profissional, tivemos 87,50% respondendo o desenvolvimento da liderança como sendo essa contribuição. 12,50% respondeu o item como “outros”, especificando que a contribuição seria imperceptível. Elencamos ainda a melhoria na qualidade de vida, o aprimoramento da comunicação e o aumento da produtividade, mas nenhuma delas foram escolhidas como principal pelos respondentes.

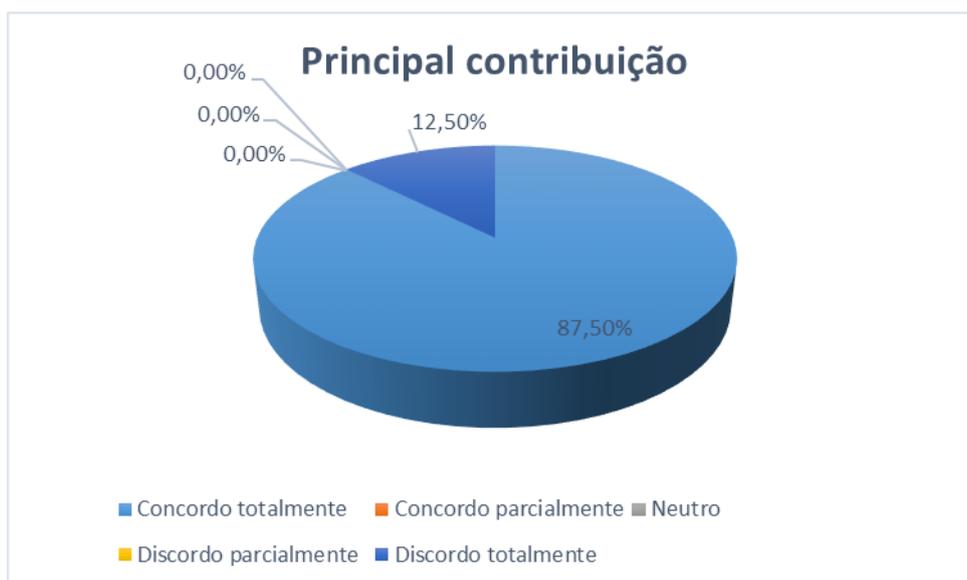


Gráfico 14: Principal contribuição
Fonte: Autor (2019)

O resultado obtido responde ao objetivo geral deste trabalho, buscando a principal contribuição dentre muitas outras possíveis. Desta forma e de acordo com o universo de respondentes, tivemos o Desenvolvimento da Liderança como principal contribuição. Essa resposta tem total relação com o objetivo do programa, que é o de desenvolver líderes.

A melhoria da qualidade de vida, embora não tenha sido escolhida por nenhum dos participantes, pode ser uma das contribuições do *coaching*, pois o *coach* pode orientar a organizar-se melhor com relação ao tempo e métodos, fazendo com que se enxergue situações através de pontos de vista diferentes e concedendo *feedbacks*.

Aprimoramento da comunicação assim como a opção acima, também não teve respondentes, mas também é uma contribuição deixada pelo *coaching*, pois se discutem situações e se desenvolvem diálogos durante o acompanhamento, com vistas a otimizar esse processo, buscando reduzir o ruído na comunicação como forma de deixá-la mais eficiente. A comunicação é fundamental no processo de desenvolvimento do líder.

O aumento da produtividade não foi escolhido, mas vem a ser mais uma das contribuições, devido a mudança de hábitos e comportamentos sugerida. Além disso, pensar como líder traz consigo a eficiência e eficácia como norte para suas ações, sendo o aumento de produtividade uma consequência do comportamento empregado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar a contribuição da ferramenta de *coaching* no desenvolvimento profissional dos funcionários do escritório exclusivo do Banco do Brasil em Campina Grande – PB.

Foram identificadas várias contribuições na prática do *coaching* no ambiente estudado, sendo a principal delas, na visão dos participantes da pesquisa, o desenvolvimento da liderança, seguida da resiliência, desenvolvimento pessoal e profissional, entre outras contribuições elencadas no tópico anterior.

Como em quase todos os percursos, durante a pesquisa também foram encontradas dificuldades, mas que não impactaram a realização da mesma. A amostra da pesquisa seria coincidente com o seu universo, pois de início, contava-se com 14 possíveis respondentes, que é a quantidade que faz parte do público alvo do programa no ambiente estudado. Porém devido a problemas locais, como escala de férias, ausências não programadas e os que não quiseram participar da pesquisa, foi preciso trabalhar com uma amostra de 8 participantes, tornando-a menos robusta do seria no planejamento inicial, porém sem prejudicar o sucesso da pesquisa.

Em uma organização privada um programa como que foi proposto teria sua importância diminuída ou seria até mesmo desnecessário. Seria mais simples e menos custoso, contratar um profissional no mercado, já treinado e capacitado no tema. Porém, neste trabalho observou-se uma instituição em que o maior acionista é a União, desta forma a contratação da sua força de trabalho é feita mediante concurso público, onde os funcionários de carreira (até o nível de diretoria) iniciam no primeiro degrau da carreira, como escriturários. Assim, se faz necessário desenvolver o seu pessoal de forma que estes se tornem aptos assumir as diversas posições na empresa, inclusive as de liderança. Ao lançar o programa, a organização se antecipa a uma necessidade futura que poderia surgir como uma lacuna.

É pertinente deixar alguns registros acerca dos pontos principais a serem observados em pesquisas futuras e que não foram explorados nesta investigação, por não serem o objetivo da pesquisa, porém detectados no estudo de caso. O número de respondentes que optaram por ficar imparciais em algumas questões merece, sem dúvida, atenção. Recomenda-se buscar os motivos do desinteresse ou da indiferença sobre algumas questões levantadas.

No ponto em que se falou sobre a capacidade de multiplicação do conhecimento, alguns dos participantes não se sentem aptos a repassar o que se aprendeu e isso abre um leque de possibilidades que também pode ser objeto de estudo em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- BAROSA-PEREIRA, A., & VIEIRA, D. A. Coaching em Portugal: Evolução das práticas dos coaches. In E. Vaz, & V. Meirinhos. **Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas**: Os artigos de investigação e intervenção (pp. 458-464). Santo Tirso: Editorial Novembro. 2010.
- Barosa-Pereira, A. **Coaching em Portugal** - Teoria e Prática. Lisboa: Sílabo. 2008.
- BEHAVIORAL COACHING INSTITUTE. **Management Coaching**: Turning your managers and leaders into coaches to coach themselves and their staff. Disponível em: <<http://www.1to1coachingschool.com/manager-as-coach.htm>>. Acesso em: 26 agosto 2019.
- BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.
- CONNOR, M., POKORA, J. (2007). What is effective coaching and mentoring at work? In M. CONNOR, J. POKORA, **Coaching & Mentoring at Work: Developing Effective Practice** (pp. 4-22). The McGraw-Hill Companies.
- CHIAVENATO, I. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz**: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo, 2. ed, Editora Gente, 2008.
- DAGLEY, G. R. Exceptional executive coaches: Practices and attributes. **International Coaching Psychology Review**, v. 5, n.1, p. 63-80, 2010.
- FABOSSI, M. **A essência do líder Coach**: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso. São Paulo: Abba, 2009.
- FERREIRA, M. A. de A. **Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivos e coach**. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP. 2008.
- FERREIRA, D.A.C.; NAKANO, T.C.N.; SPADARI, G.F. Estudo sobre a atuação de coaches. **Revista Sul Americana de Psicologia**, v4, n1, Jan/Jul, 2016.
- FERREIRA, M. R., & MONTEIRO, R. L. M. **Coaching para o desenvolvimento de equipes descritiva ao TCU**. Monografia não-publicada. Instituto Sezedello Correa do TCU: Brasília, 2007.
- FRANKLIN, J., & DORAN, J. Does all coaching enhance objective performance independently evaluated by blind assessors? The importance of the coaching model and content. **International Coaching Psychology Review**, v. 7, n.2, p. 128-44, 2009.
- KOLB, D. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- KUNZLER, C. E. B.; SCHNEIDER, E. Coaching: uma metodologia para qualificação e desenvolvimento profissional. **Revista Destaques Acadêmicos**, v.4, n.1, 2012 –

CGO/UNIVATES. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v4i1a2012.135>> Acesso em 26 de agosto de 2019.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LAGES, A. e O'CONNOR, J. **Como o coaching funciona**. 1º edição. Ed. Qualitymark, 2010.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**, Psicologia: Teoria e Prática – 2007.

PÁDUA, Isabella de Oliveira P; MATSUI, Miyuki. **Liderança com foco na gestão por competências e sua aplicabilidade em momentos críticos e desafiadores**. Disponível em: <http://www.ihm.com.br/seminario/ABM-CONG-2007>. Acesso em 26 de agosto de 2019.

RADDLE, C. S. O COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NA VISÃO DOS GERENTES DE RH DE UM GRUPO DE EMPRESAS-CLIENTES DA CONSULTORIA IMPACTO RH DE GRAVATAÍ/RS. **REVISTA PÓS-GRADUAÇÃO: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**, v.2, n. 2, jan/2015. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revposgraduacao/artic le/view/847/608>>. Acesso em 26 de agosto de 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** . – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

APÊNDICE A – Questionário

O presente questionário visa buscar as respostas que atendem aos objetivos geral e específicos do trabalho.

Foi utilizada a escala Likert, onde o entrevistado informa o quanto concorda ou discorda das afirmações, numa estrutura estabelecida, conforme segue: Informe de acordo com a escala de 1 a 5, em que na ordem crescente representa **concorda totalmente, concorda parcialmente, neutro, discorda parcialmente e a discordo totalmente**.

1. A forma como o programa de desenvolvimento de líderes “Líder em ação” foi proposto pelo Banco do Brasil facilita a **adesão** do público alvo.

- () 1. concordo totalmente
() 2. concordo parcialmente
() 3. neutro/imparcial
() 4. discordo parcialmente
() 5. discordo totalmente
-

2. A forma como o programa foi proposto proporciona o **engajamento** do corpo funcional.

- () 1. concordo totalmente
() 2. concordo parcialmente
() 3. neutro/imparcial
() 4. discordo parcialmente
() 5. discordo totalmente
-

3. A oferta do programa de capacitação em estudo **atende aos anseios do corpo funcional** no que se refere à capacitação e ao desenvolvimento profissional.

- () 1. concordo totalmente
() 2. concordo parcialmente
() 3. neutro/imparcial
() 4. discordo parcialmente
() 5. discordo totalmente
-

4. as etapas do programa estão bem estabelecidas e facilita o processo de conhecimento e aprendizagem dos participantes.

- () 1. concordo totalmente
() 2. concordo parcialmente
() 3. neutro/imparcial
() 4. discordo parcialmente
() 5. discordo totalmente
-

5. O coach realizou acompanhamento e feedback das ações propostas.

- 1. concordo totalmente
 - 2. concordo parcialmente
 - 3. neutro/imparcial
 - 4. discordo parcialmente
 - 5. discordo totalmente
-

6. O processo de coaching proporcionou mudança de comportamento e melhoria de habilidades.

- 1. concordo totalmente
 - 2. concordo parcialmente
 - 3. neutro/imparcial
 - 4. discordo parcialmente
 - 5. discordo totalmente
-

7. O acompanhamento realizado influenciou na sua capacidade de liderança.

- 1. concordo totalmente
 - 2. concordo parcialmente
 - 3. neutro/imparcial
 - 4. discordo parcialmente
 - 5. discordo totalmente
-

8. Ao final do processo, você se sente apto a repassar o conhecimento a outros colaboradores.

- 1. concordo totalmente
 - 2. concordo parcialmente
 - 3. neutro/imparcial
 - 4. discordo parcialmente
 - 5. discordo totalmente
-

9. O *coaching* contribuiu para o desenvolvimento pessoal dos envolvidos.

- 1. concordo totalmente
 - 2. concordo parcialmente
 - 3. neutro/imparcial
 - 4. discordo parcialmente
 - 5. discordo totalmente
-

10. A liderança desenvolvida é suficiente para progredir na carreira sem auxílio da ferramenta de coaching.

- 1. concordo totalmente
 - 2. concordo parcialmente
 - 3. neutro/imparcial
 - 4. discordo parcialmente
 - 5. discordo totalmente
-

11. Hábitos foram modificados ou substituídos.

- 1. concordo totalmente
 - 2. concordo parcialmente
 - 3. neutro/imparcial
 - 4. discordo parcialmente
 - 5. discordo totalmente
-

12. A resiliência dos participantes ficou mais visível

- 1. concordo totalmente
 - 2. concordo parcialmente
 - 3. neutro/imparcial
 - 4. discordo parcialmente
 - 5. discordo totalmente
-

13. Na sua visão, houve melhoria em relação aos resultados esperados pela organização.

- 1. concordo totalmente
 - 2. concordo parcialmente
 - 3. neutro/imparcial
 - 4. discordo parcialmente
 - 5. discordo totalmente
-

14. Elenque a principal contribuição do coaching no desenvolvimento profissional:

- 1. Desenvolvimento da **liderança**
 - 2. Melhoria da **qualidade de vida**
 - 3. Aprimorar a **comunicação**
 - 4. Aumento da **produtividade**
 - 5. Outros, especifique: _____
-

15. Qual a principal competência desenvolvida através do programa Líder em ação, proposto pelo Banco do Brasil aos seus funcionários?
