

4 Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo serão apresentadas as análises e discussões dos resultados das percepções e entendimentos dos sujeitos entrevistados sobre: em que medida o reconhecimento das competências a desenvolver no executivo e sua disposição para desenvolvê-las contribuem para o processo de coaching?

4.1. Análise dos casos

Para melhor entendimento dos resultados da aplicação do questionário, faz-se necessário uma narrativa de como ocorreu o processo de Coaching com cada um dos *coachees* que participaram deste estudo. Os oito casos serão apresentados caracterizando-se a situação cenário, o desenvolvimento do processo de coaching e os resultados alcançados. Os nomes dos sujeitos da pesquisa estão resumidos às suas iniciais para evitar a identificação pública, bem como não serão identificadas as empresas nas quais eles trabalham.

Nesta pesquisa 50% dos executivos realizaram o coaching indicado pela empresa (gerentes ou área de recursos humanos), 25% tiveram iniciativa própria para realizar o coaching e 25% foram indicados por outros (clientes e família) o que ratifica a pesquisa realizada por Coutu e Kauffman (2009) que 29,5% das relações de coaching são iniciados pela área de recursos humanos, 28,8% pelo próprio executivo, 23% pelo gerente do executivo e 18,7% por outros.

Como a maioria dos processos de *Executive Coaching* se inicia pela indicação da empresa em que os executivos trabalham é relevante salientar que o suporte da organização oferece para o alcance de resultados é de extrema importância (Joo, 2005; Sherman; Freas, 2004).

Executivo MM

Situação Cenário- MM é empresário, 47 anos, casado e pai de dois filhos e sócio de uma grande empresa de varejo no segmento automotivo, com 10 lojas no Rio de Janeiro, com forte penetração no mercado e merecedora de respeito da fábrica representada. A relação entre os sócios estava interferindo na evolução dos negócios e por isso eles pensavam em separar-se, dividindo as lojas entre eles, o que tiraria força da marca e diminuiria poder de barganha com fornecedores, além de outras perdas. Como razão para iniciar um processo de Coaching, MM disse que seus sócios há algum tempo vinham lhe fornecendo *feedback* sobre sua maneira de tratá-los, não ouvindo ou aceitando suas opiniões, valendo-se apenas de seu entendimento para tomar as decisões do dia a dia. MM disse não ver claramente que comportamentos seus poderiam estar motivando estes *feedbacks*, mas sabia que algo não estava adequado, já que seu relacionamento com os sócios estava bastante comprometido.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- Com a aplicação do questionário EEM pode-se constatar que MM encontrava-se no estágio de contemplação, ou seja, mesmo sabendo que algo precisava ser mudado ele não agia responsabilmente para alterar os fatos. Segundo o executivo:

“... quando a gente se dispõe a querer mudar, na verdade é um processo doloroso no começo já que não se quer aceitar que você tem um problema. O que importa é primeiro identificar o problema e depois aceitar que o problema é meu e que eu é quem tenho que cuidar dele.”

Esta compreensão apontou o melhor caminho a tomar logo no início do processo, sendo implementadas duas ações que foram fundamentais para que MM pudesse avançar em seu processo de desenvolvimento:

- 1- quando apresentado ao resultado do questionário que o apontava como ocupante do estágio contemplação, a primeira reação de MM foi de aceitação do *feedback* e de justificar esta postura pelo fato dos sócios também terem comportamentos que ele não julgava adequados e que não investiam para melhorá-los. Esta crença o imobilizou por muito tempo até este momento em que decidiu mudar.
- 2- Processo de *feedback* estruturado e diferenciado: seria vital que MM entendesse especificamente quais seus comportamentos estavam realmente comprometendo a relação com seus sócios. Para isso, os sócios participaram de um processo de *team building*, em que todos puderam elencar todos os comportamentos que julgavam estar interferindo negativamente na qualidade do relacionamento. A mediação

do coach foi fundamental para garantir que os exemplos fornecidos fossem de comportamentos e que os planos de ação pudessem ser desenvolvidos a partir dos *feedbacks*.

Resultados Alcançados- Este trabalho, além de gerar uma lista qualitativa de comportamentos a serem revistos por MM, despertou interesse nos outros sócios de também receberem *feedback* dos demais. A partir deste interesse é que MM e seus sócios resolveram falar mais abertamente sobre a situação de suas empresas.

Com relação a MM, todo o processo de Coaching foi baseado no entendimento e desenvolvimento de planos de ação para os comportamentos apresentados pelos sócios. Depois de dois meses foi conduzida uma reavaliação e o *feedback* foi de melhora significativa. Os sócios também externaram a expectativa de que a mudança fosse duradoura, que os novos comportamentos não fossem esquecidos ao longo do tempo.

No final do processo de Coaching, MM encontrava-se no estágio ação, mas com alta pontuação também em manutenção, de acordo com sua percepção:

“...hoje estou mais maduro porque identifiquei problemas e principalmente porque quis corrigi-los, o que mudou minha vida profissional e pessoal, consegui amadurecer com esse processo, então tenho certeza que a saída da contemplação para a ação mudou a minha vida e eu estou no estágio de fazer as coisas ao invés de ficar olhando para ontem e reclamando.”

Segundo Yoshida (1999) é importante que o executivo constate o quanto evoluiu na escala EEM de modo a manter os ganhos obtidos em seu desenvolvimento, suplantar os obstáculos e não retroceder aos comportamentos indesejados, transformando com o tempo seus comportamentos em hábitos naturais. Neste caso do executivo MM pode-se constatar esta percepção:

“eu entendo que evolui e que isso ficou ratificado ao final do processo quando voltei a responder o questionário e percebi que houve uma melhoria substancial do primeiro questionário para este último que se responde ao final do processo.”

Executivo RC

Situação Cenário: RC é economista, tem 52 anos, casado, pai de uma filha. Trabalhou durante muitos anos na área financeira de grandes corporações e na época em que procurou pelo Coaching estava iniciando seu trabalho como consultor financeiro, sem sucesso.

RC havia sido desligado da empresa em que trabalhou durante muito tempo, sua idade já não permitia que ele se candidatasse com facilidade a boas oportunidades de trabalho nas grandes organizações como as que havia tanto tempo sido empregado. Isso se deu, muito em função de que, com o passar do tempo, RC tornou-se obsoleto por não investir mais em seu crescimento. RC tinha consciência disso, mas não sabia o que fazer para dar início a um novo ciclo de adaptações em sua carreira. Neste caso o sujeito da pesquisa iniciou o coaching por recomendação da família conforme relato abaixo:

“esta situação gerou alguns problemas principalmente em casa com minha esposa e filha que sempre me recomendaram que participasse de um processo de coaching já que a consultoria financeira não caminhava bem, achando que esse era o caminho fui participar por recomendação delas.”

Desenvolvimento do Processo de Coaching- De acordo com a resposta ao questionário EEM, RC iniciou o processo de Coaching no estágio contemplação. A partir deste cenário, o próximo passo foi de entender quais as competências que estavam sendo restritivas para que ele pudesse se entregar a este objetivo. Identificadas estas competências, iniciaram-se os planos de ação. Neste momento, de traçar estas metas e ações, RC mostrou-se reticente e afirmando que as ações, que ele mesmo estava propondo, eram pequenas e insignificantes perto do que precisava implementar para gerar a mudança que ele gostaria. Acontece que até aquele momento ele não estava realizando nada que o colocasse rumo aos seus objetivos e aquelas ações o colocariam, mesmo que iniciando com pequenos passos. Esta questão foi o cerne de todo o trabalho, os planos eram combinados, mas ele não cumpria. Nas sessões de coaching ele tentava uma resposta grandiosa sobre o que fazer para dar uma repentina grande mudança em sua vida. A explicação de que pequenos passos, sendo habitualmente cumpridos, o levariam a realizar seus desejos não o motivaram. Várias abordagens diferentes foram tentadas, mas todas em vão.

Resultados Alcançados- Após a aplicação do questionário EEM, verificou-se que RC terminou o processo de Coaching no estágio de contemplação, da mesma maneira que começou. Entretanto, o fato de responder ao questionário antes e depois e de obter este *feedback* foi muito importante para ele, que chegou a dizer que este resultado era exatamente o que sua esposa e filha lhe diziam a seu respeito.

“isso me ajudou muito porque eu entendi que realmente eu estava no estágio de contemplação, que eu não estava tendo iniciativa de buscar novamente uma posição na área financeira de uma grande empresa. Neste processo de coaching eu entendi isso melhor, respondendo e entendendo as etapas de mudança, entendi de uma maneira tecnicamente apurada que minha situação era falta de iniciativa.”

Por isso constata-se que apesar de não ter evoluído de estágio, saiu do processo muito mais reflexivo acerca de suas competências a este respeito do que entrou.

Executivo FL

Situação Cenário: FL é empresário, 49 anos, casado pela segunda vez, pai de dois filhos, um de cada casamento. Foi indicado e aconselhado pelo sócio a participar do processo de Coaching.

A sessão inicial foi agendada para o horário de um café da manhã, num hotel próximo a residência de FL. Ele não apareceu. Agendada a segunda, desta vez no escritório do coach, ele também faltou. Na verdade, neste início FL não estava comprometido e não considerava que havia algum problema nele que necessitava atenção ou mudança, apenas estava se dispondo a iniciar o processo por insistência de seu sócio.

No terceiro agendamento foi iniciado o processo com a aplicação do questionário EEM e foi constatado que FL estava em pré-contemplação, o que ratifica seu comportamento inicial. O planejamento foi estruturado a partir das conversas e análise das respostas fornecidas a cada afirmativa do questionário. Segundo o executivo:

“foi importantíssimo o momento que eu fiz a primeira sessão e a minha constatação que eu estava no estágio de pré-contemplação. Foi quando você me fez aquela pergunta se a maneira como eu me comportava até então estava efetivamente me ajudando a resolver as questões. Daí minha decisão de mudar meu comportamento, o que foi fundamental para eu pudesse atravessar esse momento difícil.”

Desenvolvimento do Processo de Coaching- Já no segundo encontro, FL mostrou-se mais à vontade e disposto a investir na mudança de comportamentos que foram identificados como importantes para que ele pudesse melhorar seus resultados. Antes disso, FL solicitou para dedicar um tempo para melhorar seu relacionamento com seu filho mais velho, e as ações que ele programou geraram resultados positivos muito rapidamente, nesta mesma semana. Isso o encorajou a dedicar-se aos comportamentos que precisava mudar em relação ao seu trabalho. Organização foi a competência que FL decidiu de dedicar prioritariamente, que inclusive era a sugestão de seu sócio. Já na terceira

sessão FL estava gerando e implementando ideias que alteraram significativamente seus antigos comportamentos, a ponto de seus funcionários o procurarem para relatos positivos sobre sua atuação.

Resultados Alcançados- No fim do processo de coaching FL estava no estágio ação e com pontuação alta em manutenção, o que demonstrou seu comprometimento e responsabilidade com seu problema e sua preocupação de que seus comportamentos inadequados não voltassem a ser repetidos.

“isso (responder ao questionário após o coaching) para mim representou a principal motivação para que eu mantivesse as mudanças que implementei. Acredito que com essas mudanças e com o esforço que eu tenho dedicado a isso eu esteja no estágio da ação e comprometido comigo mesmo, com a empresa e com meus familiares a continuar esse processo para que eu me veja daqui a pouco no estágio de manutenção.”

O próprio FL solicitou que depois de quatro meses ele pudesse responder novamente ao questionário, para verificar se alcançaria o estágio manutenção, que o tornaria livre dos comportamentos indesejados. Além disso, ficou combinado que neste momento, seu sócio responderá o questionário sobre ele, para que sirva de *feedback* e comparação.

Executivo PP

Situação Cenário- PP é empresário, 56 anos, casado e com um filho. Foi indicado para participar do processo de Coaching pelo Gerente da fábrica de produtos que representa no Rio de Janeiro, ou seja, um parceiro comercial.

PP é um empresário muito experiente e apesar de ter levado adiante a indicação, não admitiu que houvesse alguma mudança necessária a realizar em seu comportamento. Talvez o “peso” da indicação do cliente o tenha forçado a experimentar. O preenchimento do questionário apontou esta percepção inicial, apontando seu estágio como pré-contemplação.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- Foram dedicadas duas sessões para discutir suas respostas ao questionário, o que o levou a perceber algumas possibilidades de melhorias que deveria adotar em seu comportamento, conforme relatado pelo próprio executivo:

“No final da primeira sessão algumas respostas do meu questionário davam indícios dos problemas de relacionamento que eu não estava percebendo.”

O fato do executivo ter constatado, por meio do questionário, que estava no estágio de pré-contemplação o levou a refletir sobre os possíveis comportamentos inadequados e suas conseqüências conforme o depoimento:

“Na verdade meus funcionários tinham mais medo de mim do que respeito, por isso eu tinha que trabalhar tanto, eles não faziam as coisas por prazer, faziam porque eu cobrava muito.”

Sua mudança de postura, passando a se responsabilizar pelas mudanças e pela implementação de ações para corrigir comportamentos indesejados foi flagrante. PP dedicou-se a melhorar seu relacionamento com a fábrica que representava e com seus subordinados. Em apenas um mês sua empresa passou a receber benefícios da fábrica que não recebia há tempos e que outros representantes já se beneficiavam há tempo.

Sua satisfação com o processo lhe deu segurança para estender este foco aos funcionários de sua empresa e até mesmo a seu filho, com quem vinham tendo dificuldades.

Resultados Alcançados - O processo de coaching foi interrompido após dois meses e meio de trabalho, depois de dez sessões, para fins de análise deste estudo. O resultado alcançado pode ser constatado no relato a seguir:

“ A cada sessão de coaching eu descobri coisas novas e como enfrentar os problemas. Hoje eu consigo fazer essa análise sozinho e me controlar para não cometer os mesmos erros que antigamente. O relacionamento com as fábricas melhorou e a empresa passou a responder por uma parcela maior de vendas de algumas fábricas representadas.”

Como o resultado foi bastante positivo, tendo o participante terminado no estágio ação e manutenção, ele mesmo solicitou continuidade para atingir totalmente o estágio de manutenção. Com isso aprendemos que podemos utilizar os estágios também como meta de alcance de resultados.

Executivo LL

Situação Cenário: LL é empresário, 54 anos, casado e pai de um filho. Procurou pelo coaching com a justificativa de que já não conseguia desenvolver seus negócios com a velocidade e qualidade que vinha imprimindo.

LL é um empresário que herdou as empresas de seu pai. Terminou o segundo grau e me confessou nunca ter lido um livro. Apesar dessa carência, preparou-se junto ao pai durante os anos para assumir os negócios.

Atualmente LL, apesar de vencedor, entende que não está preparado para enfrentar os enormes desafios que estão a sua frente em função do crescimento do país, da arena de competição e da necessidade de alta especialização nos negócios.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- O resultado do questionário EEM apontou que LL encontrava-se no estágio de contemplação, a discussão inicial foi das razões pelas quais ele não agia mais diretamente sobre estas questões que eram tão claras para ele. LL demonstrou ter bloqueios e crenças pessoais muito fortes para lidar. Sua auto estima estava muito baixa, considerava-se incapaz de continuar e passava por um momento muito difícil de relacionamento com a esposa.

Dedicou-se algum tempo a discussão destas crenças, através de exercícios, leituras e estudo de casos, sem que um efeito concreto fosse percebido. Até o momento em que LL expressou que já havia pensado em suicídio algumas vezes. Este fato mudou todo o rumo do trabalho e LL foi aconselhado a receber ajuda profissional de uma terapeuta e de um psiquiatra. Ele assim o fez, foi acompanhado por uma equipe indicada pelo Coach. Após dois meses, quando este trabalho estava sendo terminado, LL se disse mais preparado e estimulado para voltar às sessões de Coaching e que gostaria de retomar o processo, ainda sem abandonar o tratamento psiquiátrico.

Resultados Alcançados- Utilizar a Escala de Estágios de Mudança é ter um evento inicial de discussão. Neste caso de LL, permitiu um foco objetivo na principal razão que estava interferindo negativamente nos seus resultados. Ele já havia sido orientado a procurar ajuda, mas responder e receber *feedback* através do questionário confirmou, a seu ver, de forma mais técnica, de que esta ação seria realmente necessária.

Executivo LB

Situação Cenário- LB é Gerente de TI, 32 anos, casado, pai de uma filha. Indicado para Coaching pelo seu Diretor, por tratar-se de talento de alto potencial para ser desenvolvido para assumir novas responsabilidades na empresa.

Apesar do cargo, LB não restringia sua atenção apenas à área de TI, envolvendo-se na gestão de RH, e outras funções administrativas, como caixa das lojas, estoque de matéria prima e produto acabado e segurança patrimonial. LB, apesar de jovem e de estar há apenas quatro anos na empresa, havia conquistado espaço pela competência e confiança demonstradas.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- O questionário EEM apontou que LB encontrava-se no estágio Contemplação o que foi considerado surpreendente para o *coachee*. Depois de analisar e entender os estágios, ele percebeu que estava preparado para a função que exercia naquele momento, mas que para assumir a posição de Diretoria que a empresa estava lhe preparando, uma série de novos comportamentos seriam necessários adotar.

Resultados Alcançados- Igualmente surpreendentes foram os resultados e o comprometimento de LB quanto às mudanças que precisaria promover. Ações foram desenvolvidas para aprimorar seu relacionamento com seus pares, de estruturação das diversas áreas e subordinados para que pudesse delegar mais, entre outras.

Foi o único participante que atingiu plenamente o estágio Manutenção na competência que elegera para se desenvolver. LB relata a importância de conhecer o estágio em que se encontra na escala EEM ao final do processo:

“Com o resultado do preenchimento do questionário que fiz ao término do processo de coaching que demonstrou que eu havia atingido o estágio de manutenção fiquei muito otimista com o potencial que tenho para adequar meus comportamentos e melhorar minhas competências. Isso se demonstrou no fator motivacional para meu engajamento na continuidade deste trabalho.”

Executivo PV

Situação Cenário- PV é Gerente de Pós-vendas, 62 anos, casado, pai de três filhos, profissional muito experiente, é considerado um formador de opiniões, mentor para assuntos técnicos de sua área na empresa. Já trabalhava na empresa há mais de dez anos e detinha o respeito de toda a diretoria.

Apesar disso, a empresa o indicou para participar do processo de coaching por entender que ele não apresentava mais os mesmos níveis de iniciativa para novas tecnologias como sempre fez. A empresa precisava se modernizar e não contava com este esforço de PV.

Este foi o processo mais difícil de ser conduzido, na verdade PV não corroborava deste *feedback* da diretoria e não gostaria de participar deste trabalho, conforme relatado num primeiro encontro:

“Meu departamento apresenta os melhores resultados desta empresa e eu estou aqui há dezoito anos. Sinceramente, não sei porque a diretoria quer que eu participe deste trabalho.”

Desenvolvimento do Processo de Coaching- O estágio inicial de PV segundo o questionário EEM foi de Pré-contemplação. Prochaska (1995) aponta que a tarefa inicial neste estágio é de fazer com que o participante perceba quais e o quanto os comportamentos indesejáveis podem estar prejudicando a ele e a empresa. A diretoria da empresa foi envolvida logo de início para definir claramente o novo papel que esperava de PV, ampliando para discutir o que seria necessário a empresa fazer para apoiá-lo nesta tarefa. Esta abordagem foi vencedora, pois PV apresentou uma lista considerável de melhorias que precisavam ser realizadas em sua área para que ele pudesse empreender este novo desafio. Muitas das melhorias a serem realizadas em sua área apontadas por PV eram ações que a diretoria tanto queria e precisava implantar para modernidade dos processos de pós-vendas.

Resultados Alcançados- Neste caso pode-se verificar que conforme Joo(2005) aponta o coaching executivo é uma relação triangular na qual o apoio da organização é de extrema importância para o sucesso deste relacionamento. O envolvimento empresa, *coachee* e *coach* repercutiu no estabelecimento de ações conjuntas que conduziram às mudanças comportamentais que PV conseguiu realizar.

“Depois que ficou claro para mim em que eu precisava melhorar pude estabelecer, com a ajuda do coach, o que era necessário mudar no meu departamento e a mudança nas minhas atitudes foi fundamental para que eu conseguisse atender ao que a diretoria solicitou.”

Diferentemente do executivo RC que também começou no estágio de pré-contemplação, PV alcançou o estágio Ação ao final do trabalho de coaching. Este processo teve continuidade, a pedido do próprio PV, para apoiá-lo no mesmo desafio que tinha em outra área que ele também era responsável.

A meta universal do relacionamento de coaching é ajudar os líderes e aprender Beckhard, (1997). Neste caso podemos verificar que o processo de coaching serviu de base para o desenvolvimento de um plano para melhorar a performance individual no trabalho.

Executiva SA

Situação Cenário: SA é administradora e psicóloga, separada, 34 anos, mãe de uma filha. Procurou espontaneamente por coaching, dizendo que estava incomodada por saber que precisava fazer algo para melhorar sua vida profissional, mas que não sabia o que exatamente.

SA é uma pessoa determinada a conseguir o que deseja, mas neste momento não sabia o caminho que deveria seguir na carreira por isso mesmo foi identificada no estágio contemplação.

SA dedicou 14 anos de sua vida profissional ao trabalho nas áreas administrativa e comercial. Depois de ter se formado em Psicologia e decidir desenvolver-se nesta área, percebeu a dificuldade de mudar de carreira, já que utilizava sua remuneração para suprir suas necessidades de sustento da família e mudar de profissão iria requerer abrir mão, pelo menos de início, do salário de uma profissional senior para passar a receber ganhos de quem está começando. Uma equação complicada.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- O Coaching facilitou a compreensão da situação e deu início ao estabelecimento de ações que eram necessárias para a saída do estágio de contemplação como percebido pela coachee:

“No início cheguei a conclusão que eu estava em contemplação que eu já sabia o que queria, mas não sabia como seguir em frente. A importância do coaching na minha vida foi um divisor de águas, ele me ajudou a dar o pontapé inicial, fez com que eu saísse da minha zona de conforto com segurança.”

A coragem, iniciativa e planejamento financeiro foram aspectos focados para que SA se entregasse aos passos que seriam necessários para perseguir seus objetivos.

Resultados Alcançados- O coaching contribuiu para reforçar sua decisão de mudança de carreira e para provocar o estabelecimento e cumprimento das ações para realizar a mudança de carreira pretendida. A executiva aponta que:

“Depois de responder os 32 itens do questionário eu pude reafirmar o quanto estava indecisa no estágio de contemplação. As primeiras sessões de coaching foram fundamentais para discutir as razões que me mantinham nesse estágio, onde explorei bastante este entendimento sendo fundamental para que eu pudesse me dedicar as mudanças necessárias na minha vida.”

Ao final do processo de coaching, SA encontrava-se no estágio Ação, o que a encorajou a continuar implantando as ações necessárias para seu desenvolvimento profissional, conforme relato a seguir:

“Da mesma maneira como ocorreu no início, no final do processo eu respondi novamente ao questionário foi o que ratificou que eu estava o estágio de ação. Na verdade, o melhor para mim foi reafirmar que eu estava no caminho certo.”

No quadro 4, a seguir, encontra-se um resumo dos casos, de acordo com as respostas fornecidas ao questionário, em que é possível verificar o estágio em que se encontrava cada participante antes e depois de ter vivenciado o processo de coaching.

Quadro 4 - Escala de Estágios de Mudança – Resumo dos casos

Coachee	Antes do processo de Coaching	Depois do processo de Coaching
MM	Contemplação	Ação
RC	Contemplação	Contemplação
LL	Contemplação	Contemplação
FL	Pré-contemplação	Ação
PP	Pré-contemplação	Ação
LB	Contemplação	Manutenção
PV	Pré-contemplação	Ação
AS	Contemplação	Ação

Podemos destacar sumariamente os seguintes resultados e aspectos:

- Em todos os casos estudados o entendimento do estágio na Escala de Estágios de Mudança - EEM em que se encontra o participante no início do processo de coaching serviu como guia assertivo para as decisões de planejamento das ferramentas mais adequadas e da forma como aplicá-las. As variedades de caminhos e modelos que se pode utilizar nos processos de Coaching são grandes e a decisão de escolha de quais instrumentos a utilizar nas diferentes situações nem sempre são simples.
- A Escala de Estágios de Mudança funcionou como um instrumento de facilitação do entendimento de que para atingir resultados positivos no processo é necessário que no relacionamento entre o *coach* e *coachee* seja estabelecida uma conexão que permita abertura para que assuntos tão pessoais quanto à revelação de competências a desenvolver e de

comportamentos indesejados a serem eliminados sejam conversados de forma transparente. Como em qualquer relacionamento de valor, essa interação requer interesse e entendimento das necessidades do *Coachee*, em que a empatia, aceitação e espelhamento são técnicas importantes para construção deste vínculo. Em todos os casos que estudamos neste trabalho, os participantes se mostravam satisfeitos por terem suas opiniões, dúvidas e necessidades compreendidas.

- O modelo facilitou a tangibilização e facilidade de entendimento do diagnóstico. É necessário um esforço efetivo para tornar os processos de desenvolvimento de pessoas mais tangíveis no que diz respeito a entendimento das situações, em como medir desempenho e como mensurar progressos. O enquadramento das respostas do questionário em estágios traduz a situação de forma que os participantes puderam visualizar com mais objetividade suas situações. Este tipo de leitura é de fácil entendimento, já que culturalmente já se utiliza esta forma de expressão, em que se classifica um elenco de respostas a grupos específicos.
- Além disso, funcionou como meta de desenvolvimento, em que os participantes se esforçaram para que, ao final do processo de Coaching tivessem evoluído na Escala de Estágios de Mudanças, o que, por exemplo, ficou muito evidente no caso do executivo PP que solicitou continuar o coaching para alcançar o estágio manutenção.
- Em todos os casos as avaliações realizadas ao final do processo de coaching foram de relevante valia para constatar e demonstrar a mudança de atitude dos participantes. Este *feedback* os encorajou a persistirem nas mudanças de comportamentos que necessitavam realizar para torná-las um hábito e conseqüentemente desenvolvê-los nas competências desejadas. Este é o caminho para que atinjam o estágio manutenção, que até o fim deste estudo conseguido por um dos participantes.
- Outro fator que este estudo não mediu, mas que poderia ser um indicador a acompanhar em próximos estudos é o tempo de re-trabalho ou redirecionamento do processo. Refiro-me ao fato de que a escolha de utilização de uma determinada ferramenta ou de um caminho a adotar necessitar ser alterado e até mesmo refeito, o que pode ser minimizado num diagnóstico cada vez mais qualificado.