



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO LÍDER COACH:

Estudo de caso de um banco brasileiro

Karen Christine Vilar de Azevedo Regal-Lira*

RESUMO

Ultimamente as empresas passaram a utilizar métodos alternativos aos treinamentos para desenvolver suas equipes, entre eles está o coaching. O coach visa apoiar o coachee na busca em realizar metas de curto, médio e longo prazo, alinhadas aos objetivos organizacionais, recorrendo a identificação e desenvolvimento de competências e ao reconhecimento e superação das adversidades. Além do apoio de um coach que alguns líderes recebem, eles são treinados para também serem coaches das suas equipes (leader coach). Esse estudo tem os objetivos de avaliar o impacto do treinamento Líder Coach, relatar a validação de escalas de impacto no treinamento e listar os principais benefícios e dificuldades dessa atuação como leader coach. Realizou-se uma pesquisa quantitativa que se constitui em um estudo de caso de um banco brasileiro. Participaram da pesquisa os gestores que concluíram o treinamento Leader Coach nos anos de 2014 a 2016 e a sua equipe vinculada, totalizando 1918 gestores e 4118 empregados. Para estabelecer a validação de constructo dos instrumentos de Autoavaliação e Heteroavaliação, foram verificadas suas estruturas internas por meio de análise fatorial. Devido a todos os dados levantados, observa-se uma alta aplicabilidade das técnicas e conceitos aprendidos no treinamento Líder Coach, com transferência dos conhecimentos para a prática, principalmente nas seguintes temáticas: desenvolver a si mesmo e a equipe, comunicação, gestão de conflitos e receptividade a mudanças. Sugere-se um aprofundamento na pesquisa para levar em consideração, além do impacto do treinamento no comportamento dos líderes, o seu desempenho nos negócios.

Palavras-chave: Leader coach. Liderança. Coaching. Desenvolvimento. Avaliação de impacto.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação da Profa. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa. Avaliação pela banca realizada dia 16/11/2017 pelos professores Gilson Ciarallo e Fabyola Nóbrega Simonassi.

1 INTRODUÇÃO

Os executivos de hoje encontram um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA), mas não são bem-equipados para lidarem com esse nível de complexidade. Isso demanda uma renovação constante das empresas, o que significa que elas precisam atuar favorecendo mudanças comportamentais dos seus empregados para responder de acordo com as necessidades do mercado. Para que isso aconteça, é preciso que haja uma mudança na cultura de desenvolvimento de pessoas. Nos últimos anos, as empresas passaram a utilizar métodos alternativos aos treinamentos para desenvolver suas equipes (VIVIAN, 2014), entre estes métodos está o coaching (GRANT et al., 2010). Os coaches são requisitados para ajudar os executivos a desenvolver habilidades para lidar com situações complexas. Dentro das organizações, o coaching é visto como uma ferramenta muito importante.

O coaching pode ser conceituado como uma relação de parceria, na qual o coach (técnico) auxilia o coachee a desenvolver suas potencialidades, com base no autoconhecimento, alcance de objetivos e superação de limites. De acordo com Manion (2015, p.548),

o coaching é um processo de facilitação do desenvolvimento individual ou da equipe através do uso de dar conselhos e instruções, encorajamento para a autodescoberta por meio de discussões guiadas e experiências pessoais, observando a performance e dando feedback honesto, direto e imediato.

Aplicado ao contexto organizacional, o coach visa apoiar o coachee na busca de metas de curto, médio e longo prazo, alinhadas aos objetivos organizacionais, recorrendo a identificação e desenvolvimento de competências e ao reconhecimento e superação das adversidades (MARQUES, 2012). Além do apoio de um coach que alguns líderes recebem, eles são treinados para também serem coaches das suas equipes. O coaching organizacional pode ser realizado de várias formas, dentre elas estão:

- a) O coaching executivo, por meio do qual os altos executivos recebem coach de um consultor externo que não possui autoridade formal sobre eles.
- b) O team coaching, no qual o coach é uma pessoa de fora da equipe e o líder é visto somente como um patrocinador do processo (FARMER,

2015). O coach externo auxilia a equipe a construir suas habilidades de longo prazo e capacidade de gerenciar novos desafios com seus próprios recursos (HICKS, 2010).

- c) Leader coach, que é um coaching de empregados no qual os empregados recebem coach do seu líder direto (GREGORY; LEVY, 2010). Este artigo trata deste caso. Mais precisamente, o coaching de empregados ou Leader coach é definido como uma atividade relacionada ao desenvolvimento de pessoas onde:

um empregado trabalha um-com-um com seu ou sua líder direto para melhorar sua performance atual no trabalho e realçar seu ou sua capacidade para papéis ou desafios futuros, cujo sucesso é baseado no relacionamento entre o empregado e o líder, bem como no uso de informações objetivas, como feedback, dados de desempenho ou avaliação de competências. (GREGORY; LEVY, 2010, p.111)

Os três tipos de coaching desejam mudar comportamentos em curto prazo e melhorar a performance, ao invés de mudar emoções em longo termo (KAUFMAN; SCOULER, 2004).

Embora as empresas contratem diretores, gerentes e supervisores, o que se espera deles é que sejam, de fato, líderes e coaches (ARAÚJO,1999). O coaching é inerente ao papel de liderança. Nesse sentido, ele constitui uma parte natural do que o líder faz no dia a dia (MANION, 2015). Jack Welch, ex-presidente da General Eletric e um dos CEOs mais admirados do mundo declarou: “no futuro todos os líderes serão coaches. Quem não desenvolver essa habilidade, automaticamente será descartado pelo mercado” (PERCIA; BATISTA; MAURICIO, 2014, p.7). Para Matteu e Nascimento (2014), a liderança do futuro será a liderança coaching, uma liderança customizada. Para exercê-la, precisa-se acreditar na capacidade do ser humano, sem fazer julgamentos e promover reflexões de dentro para fora. Deve-se focar na solução, em detrimento do problema e acreditar que as pessoas podem dar resultados fantásticos quando lideradas com sabedoria.

Harper (2012) discute que independente do estilo de liderança que o gestor possui, é possível associar esse estilo ao coaching. No entanto, incorporar essa função de coach ao estilo de liderança não é uma tarefa simples. Embora esse tipo de liderança esteja sendo muito valorizada, a atuação desse profissional envolve várias nuances que precisam ser consideradas. É somente com o apoio da

empresa (suporte organizacional, cultura favorável, treinamentos) que o líder consegue atuar plenamente como orientador para os seus liderados.

O papel do leader coach é desenvolver em seus colaboradores a inteligência emocional, ajudar a descobrir as áreas em que eles têm mais aptidão para realizar os trabalhos, funções que lhes dão mais prazer, e ensinar a lidar com as dificuldades que aparecem ao longo do caminho. Diante disso, cabe a esse líder ajudar no desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. O coach deve ser executado de forma planejada, com atividades práticas a serem desempenhadas pela pessoa a ser desenvolvida, com acompanhamento e estímulos constantes para aumentar sua autoconfiança no atingimento das metas desafiadoras, dentro ou acima do resultado esperado pela empresa (LAGO, 2005). Nessa linha de pensamento, Mintzer (2013) estabelece que o coaching é um instrumento que facilita a mudança de comportamento dos funcionários de uma organização de maneira sustentável. Ao constituir-se em um processo de autorealimentação, baseia-se no fato de que o crescimento é um contínuo do desempenho, novas experiências, melhorando suas habilidades a partir das quais se desenvolverão os próximos passos.

Marques (2012, p.38) lembra que o papel do leader coach dentro de uma organização “não é o de comandar, muito menos de controlar seu liderado, mas de servi-lo, influenciando positivamente e motivando-o, elevando-o a todo o momento do patamar tanto pessoal quanto profissionalmente”. Seus principais objetivos são: auxiliar o liderado na busca por respostas, desenvolver novos potenciais, contribuir para o aprendizado, dar feedbacks objetivos, desenvolver competências, ter foco na solução, buscar a evolução, processo de aprendizado, responsabilidade individual pelo aprendizado, aprimoramento e desenvolvimento de habilidades e responsabilidade pela mudança. De acordo com Licursi (2014) o leader coach deve ter ausência de julgamento, o que o leva a compreender e respeitar o modelo de mundo de sua equipe e saber as diferenças existentes entre as pessoas.

Valente (2014) traz uma lista de características técnicas e habilidades que o leader coach deve apresentar: utilizar a disciplina como motivação e estímulo, estimular o feedback, canalizar os conflitos na direção do crescimento, incentivar o trabalho em equipe, construir uma atmosfera de confiança através de perguntas e escuta empática, traçar metas para a equipe permitindo a influência dela sobre as

metas, estimular a criatividade, apoiar a equipe a identificar seus erros, ter relações amistosas e calorosas, dar avaliações pela performance e aprender com os erros e acertos.

Mink, Owen e Mink (1993) sugerem que a função principal do coach é encorajar outros a se tornarem mais competentes e empoderá-los a buscar caminhos para continuar aperfeiçoando os processos de trabalho que eles podem influenciar. Eles habilitam outros ensinando-os, observando, corrigindo performance e encorajando constantemente a melhoria através de trabalho de equipe e da coordenação das pessoas e atividades. Mintzer (2013) acrescenta que o papel fundamental do coach é ajudar as pessoas a encontrar sua própria motivação, a definir suas metas, a descobrir pelas suas próprias experiências e habilidades que o crescimento contínuo do desempenho é possível, ajudando-as, então, a produzi-lo. Olegario (2014, p. 82) afirma que “as pessoas são responsáveis por seus próprios resultados, cabe ao líder ser um instrumento de desenvolvimento de suas competências. Nesse processo, a atitude do coach é fundamental, pois, na medida em que ele mostra atitude e aproximação positivas, outros profissionais se sentem induzidos a adquirir motivação para assumirem as mesmas atitudes (PENIDO, 2016).

Para atingir essa eficácia que é esperada dele, é importante que o líder se mantenha em constante processo de aprendizagem, assim como invista no desenvolvimento da sua inteligência emocional (PRÓSPERO, 2014). Essa capacitação contínua traz reconhecimento para o seu trabalho, aumenta o nível de influência sobre sua equipe e capacita sua atuação como agente de mudanças. “No papel de gerente, não é suficiente apenas ser coach dos outros, é necessário ser coach de si próprio”. (VALENTE, 2014, p.55)

Um desafio importante que precisa ser vencido pelo líder para ser bem-sucedido no coaching é o de desenvolver relacionamentos (VIVIAN, 2014). Isso envolve conhecer individualmente cada um de seus liderados, para atuar conforme o perfil e necessidade de cada um deles. Essa habilidade passa primeiramente pela necessidade de empatia, ver com os olhos do outro. Próspero (2014, p.117) acredita que a empatia “evidencia a habilidade de reconhecer as fragilidades da equipe e conseguir encontrar as melhores estratégias para auxiliar as pessoas e o time a superar suas limitações e potencializar suas forças”. O líder pode contribuir com a

criação de um relacionamento de alta qualidade ouvindo as preocupações individuais e construindo um ambiente positivo de feedback baseado na confiança e empatia (SPATEN; FLENSBORG, 2013). Em um coach executivo, o coachee escolhe o seu coach, mas no trabalho de leader coach, a equipe não escolhe o seu coach e, portanto, ele precisa criar essa confiança, construir relações que sejam propícias para o trabalho. Essa diferença fundamental é refletida no desenvolvimento do relacionamento (PALMER; MCDOWALL, 2010), uma vez que o coach executivo é baseado em um relacionamento de curto a médio prazo (6 a 18 meses) e o coach de empregados é baseado em relacionamentos de longo prazo. Portanto, em um nível pessoal, as diferenças individuais entre o gestor e sua equipe podem trazer implicações para o relacionamento no coaching e a sua eficácia.

Flinchbaugh (2012) traz algumas dificuldades e facilidades que o coach enfrenta durante o processo. O autor relata que, quando um indivíduo relata a outro seu problema, além de ouvir, tende-se a pensar em uma solução. Com essa solução pensada, tenta-se ensinar ao outro baseado na solução. O trabalho do coach não é esse. Ao invés de ensinar a pessoa através de uma solução previamente pensada, precisa-se ensiná-la a construir respostas, o que envolve um método e uma técnica. No entanto, um dos argumentos usados pelos líderes para não atuarem como coach é que esta orientação para construção de soluções demanda mais tempo do que simplesmente falar as respostas (VALENTE, 2014). Isso impacta principalmente nos momentos de crise, onde a empresa demanda uma resposta rápida. O coaching, portanto, é visto como um investimento que nem sempre pode ser feito por causa da celeridade dos processos organizacionais.

Outra dificuldade enfrentada pelo leader coach é ter o objetivo específico de desenvolver pessoas (OLEGARIO, 2014). Se o líder não tiver um plano de ação para ser mensurado ou monitorado, o desenvolvimento dos empregados pode ficar na intenção, diante das outras demandas organizacionais.

Além disso, pode ser difícil para o coach entender que a habilidade a ser desenvolvida tem que ser importante do ponto de vista do coachee. Fazer coaching é estar focado em ajudar o indivíduo a ser bem-sucedido, o que pode envolver questões que o coach não considera importante, mas que são importantes para o outro. No coaching bem-sucedido, o foco é no sucesso do coachee do modo como

ele define sucesso. Por isso, o líder deve estar atento para evitar os julgamentos, o que ajuda a estabelecer a confiança na relação (OLEGARIO, 2014).

Valoriza-se cada vez mais a habilidade de compartilhamento de conhecimento, comunicação clara, objetiva e transparente na relação entre líderes e liderados (PRÓSPERO, 2014). Essa comunicação diferenciada quebra barreiras e aumenta a proximidade, o que contribui para o fortalecimento dessa relação. Para exercer esse papel de leader coach, a relação entre líder e liderado deve se transformar de hierarquia para interdependência (OLEGARIO, 2014). Com isso, os líderes têm o desafio de influenciar e inspirar o seu liderado, sem deixar de exercer sua autoridade, o seu respeito.

O trabalho do coach é organizado em etapas e começa com o diagnóstico. Para um diagnóstico preciso e individualizado, o coach pode usar a observação como uma ferramenta. O bom uso dessa ferramenta facilita o processo de coaching. Observar diretamente a realidade do processo é uma habilidade crítica para melhorar o processo e as pessoas. É difícil saber o que melhorar antes de conhecer mais sobre o estado atual. Observar a pessoa com quem está fazendo coaching te dá um entendimento de como ele/ela funciona, então você fica mais preparado para ajudar essa pessoa de uma forma única. O primeiro trabalho do coach é entender o que a pessoa está recebendo atualmente como resultado. Por isso essa observação não deve ser feita somente da forma como a pessoa se sente, mas se ela atinge o resultado que está buscando (FLINCHBAUGH, 2012).

Em complemento à observação feita no momento do diagnóstico, outra ferramenta que, quando bem utilizada, facilita o processo de coaching com os liderados é o feedback (VALENTE, 2014). Esse é o momento que o líder retorna aos colaboradores o seu diagnóstico de forma franca e bem-intencionada, com a intenção de contribuir genuinamente com o desenvolvimento contínuo do colaborador. Demonstrar essa compreensão e fornecer ajuda auxiliam na identificação de alternativas de solução (PRÓSPERO, 2014)

Outro ponto que ajuda o líder é o apoio dado pela empresa na mudança da cultura organizacional. Quando essa mudança passa a fazer parte dos objetivos estratégicos, isso facilita aos líderes a definição das técnicas e do tempo que ele deverá investir no desenvolvimento da sua equipe, conforme demanda da empresa de desempenho e produtividade de cada colaborador (VIVIAN, 2014).

Northouse (2006) define o leader coach como um consultor individual, contratado pela organização cliente para trabalhar com um ou mais indivíduos, que têm autoridade de supervisão sobre um grupo de subordinados para transformar e melhorar as habilidades de liderança individuais e comportamento profissional de forma a perpetuar a carreira do indivíduo e o status que ele ou ela mantém na organização, visando o sucesso da implementação da missão da organização. A organização estudada optou por não contratar um consultor e sim treinar os seus líderes para atuarem nesse papel e melhorarem as habilidades da sua equipe. Por esse motivo, foi realizado pela organização o treinamento Leader Coach e posteriormente feita a avaliação do impacto do treinamento.

De acordo com Meseses e Abbad (2003, p.187), a avaliação de um treinamento compreende “a coleta sistemática de informações descritivas e de julgamentos, a fim de tornar efetiva qualquer decisão relacionada a seleção, adoção, valoração e modificação das várias atividades instrucionais”. Essa coleta pode ser feita durante ou após o treinamento, a depender do tipo de dado que se quer levantar e possui a finalidade de aumentar a eficiência e eficácia dessas atividades instrucionais.

Existem três tradicionais formas de se avaliar um treinamento, de acordo com Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000). A primeira é a avaliação de reação, que investiga o nível de satisfação do participante com o programa, o apoio ao curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados. A segunda forma de avaliar é a aprendizagem, que verifica o grau de assimilação dos conteúdos ensinados no treinamento, utilizando principalmente as ferramentas de testes ou provas. A terceira forma de avaliação é a avaliação de impacto, que foi a forma utilizada no presente estudo. Ela consiste em uma “avaliação acerca dos efeitos mediatos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho” (p. 26). Pode ser feita pelo próprio participante (autoavaliação) ou por outras pessoas, como pares, supervisores e subordinados.

Hamblin (1978) e Kirkpatrick (1976) pressupunham que um dos objetivos do treinamento seria provocar uma modificação no comportamento do treinando na execução das atividades atinentes às suas atribuições dentro da organização. Conforme Puente-Palácios e Mourão (2006), a avaliação de impacto investiga a

efetividade do treinamento, estabelecendo as relações de causalidade entre as ações no treinamento e o resultado final; determina quais efeitos a intervenção social teve diretamente e identifica o quanto as condições do grupo mudaram por causa do treinamento e se essas mudanças foram na direção desejada. Ela é essencial quando há interesse em saber os motivos pelos quais o treinamento obteve êxito, quando quer pôr em prova a utilidade do que foi aprendido para resolver uma situação e quando se pretende comparar programas similares.

Freitas et al. (2006) discutem que mensurar o impacto de um treinamento significa avaliar se a ação feita gerou melhorias nos desempenhos dos indivíduos, dos grupos e das organizações. Essa mensuração provê informações para a organização, o que garante a retroalimentação e o aperfeiçoamento constante dos treinamentos.

Esse estudo teve como objetivo geral avaliar o impacto do treinamento Líder Coach sob o ponto de vista do líder e de seus liderados. Como objetivos específicos visou validar a escala de impacto do treinamento Leader Coach para líderes e a escala de impacto do treinamento Leader Coach para liderados, bem como listar os principais benefícios e dificuldades dessa atuação como leader coach. Para alcançar esses objetivos realizou-se uma pesquisa quantitativa que se constitui em um estudo de caso de um banco brasileiro.

A seguir é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. A seção três proporciona uma análise sobre os resultados encontrados nessa pesquisa. Na seção quatro apresenta-se a discussão desses resultados e na seção cinco a conclusão do estudo, bem como as delimitações do estudo e propostas de pesquisas futuras.

2 MÉTODO

2.1 Amostra

Os participantes da pesquisa são empregados de um banco brasileiro e o treinamento foi conduzido pela universidade corporativa do banco em parceria com uma empresa contratada. O treinamento teve carga horária de 24h presenciais e o objetivo de capacitar os gestores para utilização de metodologia adequada ao

desenvolvimento de suas equipes por meio do método coach, com aplicação no ambiente de trabalho do próprio gestor.

Receberam o convite para participar da pesquisa com o instrumento Impacto do treinamento Leader Coach para líderes - Autoavaliação (instrumento 1) os gestores que concluíram o treinamento Leader Coach nos anos de 2014, 2015 e 2016 e a sua equipe vinculada, totalizando 12.816 pessoas (4102 gestores e 8714 empregados das equipes vinculadas). Responderam ao questionário 1918 gestores (46% dos convidados), dos quais a maior parte (73,6%) tinha entre 15 e 30 anos de empresa. Houve representatividade de todas as regiões do país, sendo 21% do Centro-Oeste, 14,5% do Nordeste, 5,5% do Norte, 42% do Sudeste e 16,5% do Sul. Mais de 70% desses gestores trabalham na área comercial e quase 60% exercem a função de Gerente Geral em uma agência. Eles realizaram o treinamento no ano de 2014 (35%), 2015 (36%) e 2016 (29%).

Tabela 1 – Dados demográficos gestores

VARIÁVEIS			OCORRÊNCIA			VARIÁVEIS			OCORRÊNCIA		
F			%			F			%		
Tempo empresa (anos)						Principais Funções Gratificadas					
5	24	1,3%	Gerente Geral	1112	57,96%	10	330	17,2%	Gerente Executivo	159	8,29%
15	614	32%	Gerente de Filial	149	7,77%	20	107	5,6%	Gerente de Atendimento	96	5%
30	692	36%	Gerente de Regional	87	4,54%	35	145	7,6%	Gerente Clientes e Negócios	38	1,98%
40	4	2%	Gerente Administrativo	23	1,2%	42	1	1%	Superintendente Regional	23	1,2%
44	1	1%	Gerente de Centralizadora	17	0,89%				Gerente Nacional	17	0,89%
Subsistema						Superintendente Nacional			4 0,21%		
Rede	1409	73,4%				Região Brasil					
Filial	295	15,4%	Centro-oeste	409	21,3%						
Matriz	214	11,2%	Sul	317	16,5%						
Ano conclusão treinamento						Sudeste			809 42,17%		
2014	664	34,6%				Nordeste			278 14,5%		
2015	695	36,2%				Norte			105 5,5%		
2016	559	29,1%									

Os empregados que faziam parte da equipe vinculada a esses gestores receberam o convite para responder ao questionário Impacto do treinamento Leader Coach para liderados - Heteroavaliação (instrumento 2). Os instrumentos 1 e 2 apresentavam itens relacionados, visando o cruzamento dos dados da autoavaliação e da heteroavaliação para obter mais informações sobre o Impacto do treinamento de Líder Coach. O instrumento 2 foi enviado a 8.714 empregados que estavam vinculados aos 1917 gestores que participaram da autoavaliação. Responderam ao questionário sobre os seus gestores 4118 empregados (48%), dos quais 65% trabalham na área negocial. Das equipes dos 1917 gestores que responderam à autoavaliação, 1444 foram avaliados por ao menos um integrante da sua equipe, o que representa 75% dos gestores que participaram da autoavaliação.

2.2 Instrumentos

Foram criadas duas escalas equivalentes, onde uma foi aplicada aos gestores e os verbos estavam na 1ª pessoa (instrumento 1) e outra foi aplicada as equipes vinculadas a esses gestores, cujos verbos estavam na 3ª pessoa (instrumento 2) e avaliavam o gestor que participou do treinamento. O instrumento 1 continha 15 itens e o instrumento 2 continha 13 itens. Essa diferença no quantitativo de itens se deu, pois o instrumento 1 continha 2 itens a mais que questionavam sobre a lembrança do conteúdo do curso e se ele poderia ser ampliado para outras funções gerenciais, questionamentos que somente quem participou do treinamento (gestores) poderiam responder. Os itens de ambos os instrumentos foram criados com base nos objetivos de aprendizagem do treinamento Líder Coach e giram em torno das temáticas: comunicação, desenvolvimento (de si e da equipe), gestão de conflitos, equilíbrio entre vida e exercício da liderança e receptividade às mudanças. As escalas de ambos os instrumentos eram do tipo Likert de cinco pontos, onde 1 significava “discordo totalmente das afirmativas” e 5 significava “concordo totalmente com a afirmativa”.

As validações semânticas das duas escalas foram feitas com 10 empregados que eram público-alvo da pesquisa. O formulário aplicado trouxe afirmativas para avaliar a concordância ou não com ela, com um tempo médio de resposta de 3 minutos. Uma questão foi aberta ao comentário livre dos participantes.

Após a avaliação semântica, acrescentou-se um item na escala de respostas em ambas as avaliações: “Não tenho informações para responder” Essa questão foi inserida a fim de minimizar a atribuição da nota a fatores que não estejam vinculados ao treinamento. Essas respostas foram retiradas da análise geral e não foram contabilizadas, pois estavam ligadas a temas distintos do foco da pesquisa.

Foi disponibilizado em ambas as escalas um campo para manifestação livre. Algumas respostas foram utilizadas no presente estudo como exemplo e explicação para algumas situações. No entanto, não foi realizado um estudo qualitativo aprofundado das manifestações feitas nesse campo. Além disso, foram coletados dados sociodemográficos dos participantes.

2.3 Procedimentos

A coleta dos dados da autoavaliação (instrumento 1) foi realizada no período de 29/08/2016 a 12/09/2016 por meio de formulário online disponibilizado no software Moodle, cujo link foi enviado via e-mail corporativo aos 4102 gestores convidados. Após 2 semanas, foi enviado um novo e-mail reforçando a importância do preenchimento da avaliação.

Após a coleta dessas respostas, foi feita uma triagem para determinar os empregados que eram vinculados a esses gestores e também foi enviado um convite para esse grupo. A coleta dos dados da heteroavaliação foi realizada no período de 14/12/2016 a 23/12/2016 por meio de formulário online, cujo link foi enviado via email corporativo aos 8.714 empregados convidados

2.4 Análise de dados

Para estabelecer a validade de constructo de ambos os instrumentos, foram verificadas suas estruturas internas por meio de análise fatorial, utilizando-se o pacote estatístico SPSS 23.0.

3 RESULTADOS

Serão descritos a seguir os resultados relacionados às análises fatoriais das escalas de Impacto do treinamento Leader Coach para líderes - Autoavaliação (instrumento 1) e Impacto do treinamento Leader Coach para liderados - Heteroavaliação (instrumento 2). Posteriormente será analisada a aplicabilidade do treinamento Líder Coach, considerando as médias apresentadas e congruências de respostas dos itens de ambas as escalas. Por fim, levaremos em consideração os dados demográficos para analisar a aplicabilidade do treinamento.

3.1 Análise Fatorial

A análise fatorial é um procedimento utilizado para reduzir um conjunto de itens de uma base de dados a um número menor de fatores, identificando o padrão de correlação ou de covariância entre eles e mantendo a maior quantidade possível de informações sobre o aspecto mensurado pelo item. Esse procedimento faz-se necessário uma vez que o conjunto de itens (escala) captura de forma segmentada muitas informações que devem ser agrupadas. Essa tarefa de agrupamento dos itens é feita pela análise fatorial, importante, pois proporciona evidências de validade fatorial para as questões que compõem as escalas (DANCEY; REIDY, 2013).

Primeiramente realizou-se uma análise exploratória dos dados. Visto que o sistema em que as escalas foram respondidas não permitia salvar o questionário sem que todos os itens fossem respondidos, não houveram itens sem respostas em nenhuma das duas amostras.

Depois foi feita a análise da fatorabilidade da escala, visando descobrir se podemos transformar determinado conjunto de itens em subconjuntos. Para tal, foram realizados três cálculos:

- a) Cálculo do KMO para investigar a adequação do tamanho da amostra no conjunto de dados trabalhado. Valores próximos de 1 evidenciam que os itens podem ser reduzidos a conjuntos e que o tamanho da amostra foi adequada para o conjunto de dados (FIELD, 2009). Nas escalas analisadas, o resultado do KMO foi de 0,95 para a escala de

Autoavaliação (instrumento 1) e de 0,98 para a escala de Heteroavaliação.

- b) Cálculo do determinante da matriz que informa se há mais de um fator na matriz de dados. Valores maiores do que 0,00001 indicam que as variáveis se correlacionam com qualquer outra variável (FIELD, 2009). Na escala de Autoavaliação (instrumento 1) o valor do determinante da matriz encontrado foi de 0,0001 e na escala de Heteroavaliação (instrumento 2) foi de 0,00001184.
- c) Inspeção da matriz de correlação mostra a existência de relação entre os itens, o que indica que a matriz pode ser fatorada. Na escala de Autoavaliação (instrumento 1), após a inspeção da matriz, foi observado que a grande maioria dos itens se relacionam com os outros, apresentando “r” máximo de 0,740 e mínimo de 0,348. Após a inspeção da matriz da escala de Heteroavaliação (instrumento 2), também foi observado que a grande maioria dos itens se relacionam com os outros, apresentando “r” máximo de 0,788 e mínimo de 0,680.

Para determinação do número de fatores e com vistas a verificar a normalidade das distribuições e os pressupostos da análise fatorial, foi realizada a análise dos eixos principais sem rotação, considerando-se cargas fatoriais acima de 0,3. O teste de esfericidade de Barlett foi significativo em ambas as escalas. As análises indicaram a existência de estrutura unifatorial em ambas as escalas, explicando 52,72% da variância na escala de Autoavaliação e 74,71% da variância na escala de Heteroavaliação. Foram considerados como critérios de retenção dos fatores Eigenvalue igual ou maior do que 1,0. Os demais fatores restantes explicavam valores muito residuais da variância das escalas. Todos os itens de ambas as escalas carregaram de forma considerável (cargas acima de 0,3 na escala de Autoavaliação e de 0,6 na escala de Heteroavaliação) nesse primeiro fator. Portanto, as escalas foram consideradas unidimensionais. Para verificar a fidedignidade dos fatores gerados foi utilizado o coeficiente alfa de consistência interna, que foi igual a 0,97 para a escala de Heteroavaliação e 0,93 para a escala de Autoavaliação.

3.2 Escala 1 - Autoavaliação dos gestores sobre o treinamento (instrumento 1)

O treinamento Leader Coach obteve uma avaliação geral de 4,04 em uma escala de 5 pontos, em que 1 representa “não concordo com a afirmativa” e 5 representa “concordo com a afirmativa”. As médias observadas para todos os itens da avaliação dos gestores variaram entre 3,7 e 4,4 (o quadro com as médias e desvios padrões por item encontra-se no Apêndice A).

Esses dados mostram que o treinamento Líder Coach apresentou bom nível de contribuição para a melhoria da atuação no trabalho dos empregados capacitados. Houve pouca divergência na percepção dos participantes em relação aos itens avaliados (desvio padrão entre 0,69 e 0,82). O item de maior convergência foi “Eu favoreço a percepção do outro das minhas atitudes” e o de menor convergência foi “Eu utilizo com frequência em meu trabalho atual o que foi ensinado”.

Segundo Abbad et al. (2002), no que diz respeito à interpretação, quanto maior a média obtida em cada fator, maior é a frequência de uso das habilidades apresentadas por aquele fator pelos participantes em seu ambiente de trabalho.

O item “Eu incentivo a capacitação da minha equipe” foi o item relacionado à aplicabilidade do treinamento mais bem avaliado, com 4,3 de nota média. O item “Desperto no outro a vontade de desenvolver-se” teve nota média 4,1. Isso demonstra que o treinamento transferiu bem fortemente a capacidade de Desenvolvimento de Equipes, uma das competências que o líder nessa empresa deve apresentar.

Por outro lado, “Utilizo as técnicas apresentadas no treinamento – Comunicação assertiva, ressignificação, recapitulação, escala e outras em meu dia a dia” obteve a média de 3,8. O item “Eu utilizo com frequência em meu trabalho atual o que foi ensinado” obteve média de 3,7. O uso das técnicas específicas e o uso cotidiano das técnicas aprendidas no treinamento foram as capacidades em que menos houve transferência para o desempenho dos participantes no dia a dia de trabalho. A explicação para isso pode estar em alguns dos comentários que falam da falta de oportunidade de aplicar as técnicas em razão do tempo escasso e a quantidade de tarefas. Seguem alguns dos relatos dos participantes no espaço de manifestação livre:

“O treinamento Líder Coach é excelente. Em muitos momentos consigo aplicar o que aprendi neste treinamento. Contudo, a situação sufocante atual do trabalho, a falta de tempo e de pessoal não estão permitindo trabalhar melhor esses conceitos com a equipe. Estamos sempre apagando incêndio, não resta tempo para o planejamento como deveria ser feito.

“Apesar da ação ser excelente, os desafios diários de entrega de resultados fazem com que a gestão seja reativa e direcionada aos produtos, metas e desafios, pois não há tempo hábil para uma completa focagem no desenvolvimento dos empregados no modelo atual implantado nas agências.”

“Existe a falta de tempo X pessoas para a aplicabilidade da ferramenta no seu verdadeiro potencial.”

O item relacionado à continuidade do treinamento foi muito bem avaliado, com média 4,4 e foi corroborado com alguns comentários de participantes como sendo considerado importante a expansão desse treinamento para outras funções gerenciais.

“Os conhecimentos do treinamento Líder Coach têm melhorado a Gestão de Pessoas, já que as técnicas aprendidas são utilizadas rotineiramente no dia a dia, no contato com a equipe. Tenho recomendado esse treinamento para os colegas, demais gestores.”

3.2.1 Análise da aplicabilidade por dados demográficos (gestores)

Quanto à aplicabilidade do treinamento, os gerentes Administrativos foram os que relataram utilizar menos as técnicas aprendidas no Líder Coach (média 3,69). A aplicabilidade do treinamento foi mais bem avaliada principalmente por Superintendentes Nacionais (média 4,28) e Gerentes de Atendimento (média 4,23). A média geral de avaliação foi superior a 4 pontos, em 5, na escala de aplicabilidade.

Levando em consideração as respostas por região brasileira, a região norte foi a que avaliou pior o treinamento Líder Coach, com 3,97 de média e 105 participantes da pesquisa. Para essa análise, isolou-se o Estado de São Paulo, em razão da alta representatividade na amostra de respondentes (494 gestores). Nesse

estado, houve a melhor avaliação do treinamento comparada às demais regiões do país, com média de aplicabilidade de 4,13.

Em relação aos subsistemas Matriz, Rede e Filial, a aplicabilidade do treinamento Líder Coach é bem percebida em todos os subsistemas (médias próximas de 4), sem divergência significativa entre os grupos. O subsistema Matriz é o que apresenta a menor média (3,98) e o subsistema Rede a maior média (4,06).

A maioria dos empregados pesquisados têm entre 20 e 30 anos de atuação na empresa. Os gestores que relataram maior aplicabilidade foram os que têm entre 5 e 10 anos de empresa e os que tiveram menor aplicabilidade foram os gestores entre 15 e 20 anos na empresa.

Considerando o ano de conclusão do treinamento (2014, 2015 ou 2016), os empregados que concluíram o treinamento em 2016 avaliaram melhor o treinamento em relação à aplicabilidade do que aqueles que concluíram em 2014. O número de pessoas capacitadas por ano foi bem próxima: em 2014 foram 664, em 2015 foram 694 e em 2016 foram 559. Desse modo, as médias apuradas são representativas em relação à amostra e podemos entender que a aplicabilidade das técnicas ensinadas no Líder Coach é melhor percebida quanto mais próxima é a conclusão do treinamento ao envio da Avaliação de Impacto.

3.3 Escala 2 - Heteroavaliação das equipes dos gestores sobre o treinamento (instrumento 2)

O treinamento Leader Coach obteve uma avaliação geral das equipes de 4,32 em uma escala de 5 pontos, em que 1 representa “não concordo com a afirmativa” e 5 representa “concordo com a afirmativa”. Comparando à média apresentada pelos gestores (4,32), observa-se que há uma convergência entre as percepções. A diferença das médias entre os itens foi bem pequena (entre 4,23 e 4,50), o que mostra um equilíbrio na atribuição das notas, sem grande discrepância de percepção entre os participantes (o quadro com as médias e desvios padrões por item encontra-se no Apêndice B). Esses dados mostram que o treinamento Leader Coach apresentou bom nível de contribuição para a melhoria da atuação no trabalho dos empregados capacitados. O item de menor convergência foi “Meu (minha) gestor(a) percebe com mais clareza as capacidades que precisam ser aprimoradas

na equipe” e os de maior convergência foram: “Meu gestor demonstra atitudes de liderança” e “Meu gestor demonstra interesse e busca o autodesenvolvimento em benefício da melhoria contínua dos resultados e processos”. Percebe-se que os itens de maior convergência estão ligados ao desenvolvimento de equipes e autodesenvolvimento. Analisando a autoavaliação, também se percebe que a temática desenvolvimento foi a que houve maior convergência para concordância, o que demonstra que as práticas para desenvolver a equipe e se autodesenvolver são trazidas do treinamento e aplicadas com as equipes no dia a dia. Na autoavaliação fica evidente a promoção da capacitação da equipe pelo gestor. Já na heteroavaliação as equipes ressaltaram o autodesenvolvimento do gestor como uma mudança significativa.

O item sobre o “Equilíbrio entre a prática da liderança e a sua vida pessoal” obteve o maior índice de respostas “Não tenho informações para responder”, com cerca de 10% dos participantes. A questão aberta corrobora que muitas vezes os empregados não tinham proximidade suficiente para avaliar a relação entre vida pessoal e vida profissional do seu gestor.

3.3.1 Análise da aplicabilidade por dados demográficos (equipes)

Participaram da pesquisa 91 funções gratificadas diferentes, entre gestores e técnicos. A função que mais teve respondentes na pesquisa foi a de Gerente de Atendimento Pessoa Física (PF), com 743 respondentes, seguidos dos empregados sem função com 446 respondentes e Gerentes de Atendimento Pessoa Jurídica (PJ) com 418 respondente. A média de aplicabilidade mais alta foi dada pelos Gerentes de Atendimento PF, com média de 4,40. As menores médias foram dadas pelos Consultores Matriz com média de 4,17.

Na pesquisa tivemos a representação de todos os estados brasileiros. Os respondentes foram agrupados por região e o Distrito Federal (DF) e a cidade de São Paulo foram isolados, em razão do percentual grande que representam na pesquisa. Dos 4118 empregados que participaram, 1107 empregados eram de São Paulo e 498 do DF, o que representa 38% do público. A região Norte teve a menor participação com 245 empregados respondentes. A maior média foi dada na região Nordeste (4,43) e a menor na região Norte com 4,08. Houve pouca discrepância em

relação a percepção de empregados e gestores quanto à aplicação dos conhecimentos ensinados no Líder Coach. Na região Norte, por exemplo, a média do impacto foi baixa tanto para gestores quanto para suas equipes. Na região Nordeste foi onde houve maior diferença, sendo que a equipe avaliou com mais convergência para concordância.

Com relação ao ano de conclusão do treinamento, verificou-se que os empregados avaliaram melhor a aplicabilidade do treinamento em 2016 (média 4,37), mas as médias de 2014 (4,30) e 2015 (4,31) também ficaram próximas. Tanto o resultado dos empregados quanto o dos gestores apresentaram médias mais altas em 2016, o que mostra um impacto mais forte no ano de conclusão do treinamento e a diminuição da intensidade ao longo dos anos, de forma gradativa.

Em relação aos subsistemas Matriz, Rede e Filial, a aplicabilidade do treinamento Líder Coach é bem percebida em todos os subsistemas (médias acima de 4), sem divergência significativa entre os grupos. O subsistema Matriz é o que apresenta a menor média (4,20) e o subsistema Rede a maior média (4,38). Percebe-se que há congruência com as médias apresentadas pelos gestores.

4 DISCUSSÃO

O estudo concluiu que os empregados que participaram da pesquisa consideraram as ações pós-treinamento dos gestores bem-sucedidas e deram retornos extremamente positivos. Embora os gestores não tenham conseguido aplicar muitas das ferramentas ensinadas no treinamento no ambiente de trabalho com os seus liderados, as experiências que tiveram se mostraram bem aceitas pelas equipes e contribuíram com o desenvolvimento desses líderes como coaches.

O uso das técnicas específicas e o uso cotidiano das técnicas aprendidas no treinamento foram as capacidades em que menos houve transferência para o desempenho dos participantes no dia a dia de trabalho. Embora alguns gestores tenham explicado que essa falta de oportunidade de aplicação se deve ao tempo escasso e quantidade de tarefas, uma outra faceta a ser estudada é se os gestores não aplicaram as técnicas porque não se lembravam mais delas. Izquierdo (2011) afirma que um dos fatores que explicam a maior persistência de uma memória é o nível de “alerta emocional” que acompanha a sua consolidação inicial. Portanto, a

aprendizagem das técnicas não ter sido acompanhada de um forte grau de alerta emocional pode ter influenciado na dificuldade dos gestores em recordá-las.

A aplicabilidade das técnicas ensinadas no Líder Coach foram melhor percebidas quanto mais próxima foi a conclusão do treinamento da Avaliação de Impacto. Essa afirmação pode ser explicada de forma que os gestores que realizaram o curso há mais tempo se esqueceram das técnicas que foram ensinadas, o que comprometeu a aplicabilidade. Conforme Guthrie (1952), a melhor explicação para o conhecimento é que as associações não são apagadas da memória com o passar do tempo, mas que o tempo permite novas aprendizagens que substituem as antigas. O que se desprende da teoria é que os gestores que fizeram o curso há mais tempo estavam mais suscetíveis à novas aprendizagens, que paulatinamente foram substituindo as aprendizagens antigas feitas durante o curso.

É possível perceber que o treinamento viabilizou mudanças de comportamentos simples: os gestores tornaram-se mais abertos para o seu desenvolvimento e o de sua equipe. No entanto, comportamentos mais complexos não foram plenamente desenvolvidos. Conforme previsto na literatura (PRÓSPERO, 2014; PALMER; MCDOWALL, 2010), os gestores apresentaram dificuldades na comunicação diferenciada e no relacionamento com a sua equipe. Isso pode ser explicado pela carga horária do treinamento e por seu objetivo. O objetivo do treinamento consistiu em capacitar os gestores para utilizar a metodologia coach, uma meta de aprendizagem menos complexa do que desenvolver a comunicação diferenciada e o relacionamento com a equipe. Além disso, a carga horária dedicada ao treinamento foi de somente 24 horas, podendo ter sido insuficiente para o desenvolvimento dos comportamentos complexos.

Conforme Jack Welch (PERCIA; BATISTA; MAURICIO, 2014), a liderança coach é a liderança do futuro e quem não a desenvolver será excluído pelo mercado. Adquirir essa visão da importância dessa liderança é algo que demanda mais experiência do gestor. Gestores muito novos ainda serão testados pelo mercado e, se não aprenderem a desenvolver essa liderança, serão excluídos. Gestores mais experientes, no entanto, já foram testados e aprovados pelo mercado, por isso continuam exercendo o papel da liderança. Essa bagagem acumulada desses gestores experientes pode explicar o motivo pelo qual os gestores que têm entre 5 e 10 anos de empresa relataram maior aplicabilidade do

curso do que os gestores entre 15 e 20 anos de empresa. Os gestores mais experientes aprenderam com a prática ao longo dos anos e não viram muita coisa a ser aproveitada do treinamento, enquanto os gestores com menos prática e que ainda não desenvolveram boa parte das competências ensinadas no treinamento tiraram mais proveito dele.

Após análise da aplicabilidade por dados demográficos dos gestores e das equipes, não foi possível verificar uma congruência entre as funções e o sistema (rede, filial e matriz) em que a pessoa está inserido com a aplicabilidade do treinamento, o que nos leva a crer que o treinamento deve continuar a contemplar todos os gestores da empresa, independente de função ou unidade em que trabalha. No entanto, foi observado que os gestores e as equipes da região Norte foram os que pior avaliaram o treinamento. Embora em ambos os casos o quantitativo de respondentes tenha sido menor nessa região, cabe uma investigação mais aprofundada do motivo pelo qual o treinamento não foi bem-sucedido nesse Estado.

Um tema levantado durante a introdução desse artigo foi a importância do apoio dado pela empresa na mudança de cultura organizacional (suporte organizacional, cultura favorável, treinamentos) para o sucesso dos líderes na aplicação dessas competências da liderança coach. No entanto, não foi possível medir esse apoio essa variável no presente estudo de caso, uma vez que não foi contemplado no questionário um item para avaliar atualmente esse apoio da empresa.

O gestor deve ser sensível e empático em construir o relacionamento de coaching, estar alerta sobre o poder da relação e desenhar limites claros entre o papel de líder e o papel de coach. Além disso, o gestor atuando como coach deve estar adaptado a balancear entre assuntos pessoais e profissionais e a navegar em ambos os campos. Para isso, ele deve assegurar uma igualdade entre ambos para que o coaching tenha valor. No entanto, nas situações encontradas na pesquisa, os participantes eram coaches e líderes, e conseqüentemente encontraram dificuldade em estabelecer essa igualdade no processo de coach, mesmo que as equipes tenham considerado que os gestores obtiveram sucesso.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo teve o objetivo de avaliar o impacto do treinamento Leader Coach nos participantes. Devido a todos os dados levantados, observa-se uma alta aplicabilidade das técnicas e conceitos aprendidos no treinamento, com transferência dos conhecimentos para a prática, principalmente nas seguintes temáticas: desenvolver a si mesmo e a equipe, comunicação, gestão de conflitos e receptividade a mudança. Como objetivos específicos, visou validar a escala de Impacto do treinamento Leader Coach para líderes - Autoavaliação e a escala de Impacto do treinamento Leader Coach para liderados – Heteroavaliação. Após análise fatorial, foi possível verificar evidências de validade fatorial em ambas as escalas. Além disso, visou listar os principais benefícios e dificuldades dessa atuação como leader coach. Os principais benefícios encontrados foram o aumento do incentivo ao autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe. As principais dificuldades encontradas foram a aplicação das técnicas específicas do leader coach.

O procedimento de validação de uma escala de avaliação de impacto do treinamento tem sido raramente encontrado na literatura, uma vez que é difícil um mesmo treinamento ser oferecido a um número suficiente de participantes para a realização de análises fatoriais (BORGES-ANDRADE, 2002), embora diversos estudos recentes já tenham demonstrado um esforço maior em fazê-lo (MENESES; ABBAD, 2003; SILVA, 2007; PEREIRA, 2009; SANTOS JUNIOR, 2012). Ademais, a utilidade da validação desse tipo de instrumento restringe-se ao uso apenas para aquele treinamento avaliado, o que muitas vezes significa para a organização desperdício de recursos

Dentre as limitações do estudo, cabe mencionar que a pesquisa foi realizada somente em uma organização, o que reduz as possibilidades de generalização para outros contextos. Além disso, não foram aplicados pré-testes para serem comparados com os resultados após o treinamento. Também não foi aplicada uma avaliação de aprendizagem, que poderia ajudar os participantes a fixarem melhor os conteúdos sobre as técnicas, ao invés de somente os conteúdos comportamentais. Para 2/3 dos participantes, a pesquisa foi aplicada após mais de 1

ano da realização do treinamento, o que pode ter dificultado o correto diagnóstico dos comportamentos que foram influenciados somente pelo treinamento.

Existe um gap entre a extensiva prática e abundante literatura teórica de coaching e o conhecimento científico, que é limitado, incluindo o coach de seus próprios empregados (SPATEN; FLENSBORG, 2013). “Apesar do seu contínuo crescimento nas organizações, o mínimo de pesquisa tem sido conduzido em coaching nos empregados” (GREGORY; LEVY, 2010, p.111). Esse estudo visa contribuir na diminuição desse gap, trazendo experiência de pesquisas com gestores que realizaram coach com seus empregados.

Sugere-se um aprofundamento na pesquisa para levar em consideração não somente o impacto do treinamento no comportamento dos líderes para com os seus empregados, mas também no seu desempenho nos negócios, utilizando indicadores menos suscetíveis à opinião e percepção dos indivíduos e mais indicadores que possam comparar os resultados antes, durante e depois do treinamento. Isso poderá ser avaliado relacionando os dados da presente pesquisa com os dados da pesquisa de avaliação de desempenho realizada pelo banco, visando avaliar os resultados antes e os que foram gerados com essa participação no treinamento, bem como as mudanças de comportamento e desenvolvimento das competências.

EVALUATING THE IMPACT OF THE LEADER COACH TRAINING: a case study of a Brazilian bank

ABSTRACT

Lately companies have started using alternative methods to training to develop their teams, among them is coaching. The coach aims to support the coachee in the quest to achieve short, medium and long term goals, aligned with organizational goals, using the identification and development of competencies and the recognition and overcoming of adversities. In addition to the support of a coach that some leaders receive, they are trained to also be coaches of their teams (leader coach). This study has the objectives of evaluating the impact of the Leader Coach training, reporting the validation of impact scales in the training and listing the main benefits and difficulties of this coaching performance. A quantitative research was carried out and was constituted in a case study of a Brazilian bank. Participants of the survey were the managers who completed the Leader Coach course in the years 2014 to 2016 and its related team, totaling 1918 managers and 4118 employees. In order to establish the construct validation of the Self-Assessment and Hetero-Assessment instruments, their internal structures were verified by means of factorial analysis. According to all the data collected, there is a high applicability of the techniques and concepts learned in the Leader Coach course, with transfer of knowledge to practice, mainly in the following themes: developing oneself and the team, communication, conflict management and receptivity to change. It's suggested to deepen the research to take into account the leader's performance in business, in addition to the impact of the training on their behavior.

Key words: Leader Coach. Leadership. Coaching. Development. Impact evaluation.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 25-45, Set. / Dez. 2000.

ABBAD, G. S. et al. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ARAUJO, A. **Coach: um parceiro para o seu negócio**. 4.ed. São Paulo: Editora Gente, 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia, Campinas, 7 (especial), p. 31-43, 2002.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FARMER, S. **Making sense of Team Coaching**. The Coaching Psychologist, Leicester, v. 11, n. 2, p. 73-80, Dezembro 2015

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLINCHBAUGH, J. **The leader's role as coach: improving your coaching skills offers rich rewards for you and your people**. Academic one file, Industry Week, 5 ed., p. 10, out. 2012. Disponível em: <go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=capes&v=2.1&id=GALE%7CA310364514&it=r&asid=407b5528eae21bae80ad2057bf05d00e> Acesso em: 06 out. 2017

FREITAS, I. A. et al. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GRANT, A. M. et al. The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. In: HODGKINSON, G. P.; FORD, J. K. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 25, West Sussex: Wiley, 2010.

GREGORY, J. B.; LEVY, P. E. Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, Abingdon, v. 3, n. 2, p. 109-123, Agosto 2010.

GUTHRIE, E. R. **The psychology of learning**. Nova York: Harper, 1952.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HARPER, S. The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership. **Journal of Practical Consulting**, Virginia Beach, v. 4, n. 1, p. 22-31, Fall/Winter 2012.

HICKS, B. **Team Coaching: A literature review**. London: Institute for Employment Studies, 2010.

IZQUIERDO, I. **Memória**, Porto Alegre: Artmed, 2011.

KAUFFMAN, C.; SCOULER, A. Toward a positive psychology of executive coaching. In: LINLEY, A.; JOSEPHS, S. (Org.) **Positive psychology in practice**. Hoboken: Wiley, 2004.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG, R. L. (Org.) **Training and development handbook**. New York: McGraw-Hill, 1976.

LICURSI, G. O perfil do leader coach. In: PERCIA, A.; BATISTA, L.; SITA, M. (Org.). **Team leader & coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

LAGO, A. P. **O coaching em seis etapas** (2005). Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 06 out. 2017.

MANION, J. The leader as coach. **Journal of Perianesthesia nursing**. Philadelphia, v. 30, n. 6, p. 548-552, Dezembro 2015.

MARQUES, J. R. **Leader coach: coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MATTEU, D; NASCIMENTO, W. F. Os segredos do leader coach evolutivo. In: PERCIA, A.; BATISTA, L.; SITA, M. (Org.). **Team leader & coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de Auto e Heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição especial, p. 185-204, 2003.

MINTZER, B. A. **The manager as coach: maximizing people potential**. Disponível em: <http://www.novatrain.com/articles_html/BarbaraMintzer_864.html>. Acesso em 06 out 2017

MINK, O.; OWEN, K.; MINK, B. Developing high performance people: The art of coaching. In: **Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches**. New York: Perseus Books, 1993

NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and practice**. 4 ed. Thousand Oaks: Sage, 2006.

OLEGARIO, D. F. O coaching como elemento essencial na liderança. In: PERCIA, A.; BATISTA, L.; SITA, M. (Org.). **Team leader & coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

PALMER, S.; MCDOWALL, A. **The coaching relationship: Putting people first**. New York: Routledge, 2010.

PENIDO, C. O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 2, p. 103-115, 2016. Disponível em <<http://www.revista.ufpe.br/gestaorg>>. Acesso em 02 out. 2017.

PERCIA, A.; BATISTA, L.; SITA, M. **Team leader & coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

PEREIRA, S. C. M. **Avaliação, com base em modelo lógico, de efeitos de um treinamento estratégico no desempenho de egressos e da organização.** 2009. Tese (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

PRÓSPERO, E. O propósito como estratégia para a alta performance. In: PERCIA, A.; BATISTA, L.; SITA, M. (Org.). **Team leader & coaching.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

PUENTE-PALÁCIOS, K.; MOURÃO, L. Formação profissional. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

SANTOS Jr, A. B. **Avaliação de impacto de um treinamento introdutório sobre o Desempenho dos egressos.** 2012. Tese (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SPATEN, O. M.; FLENSBORG, W. When middle managers are doing employee coaching. **International Coaching Psychology Review**, Leicester, v. 8, n. 2, p. 18-39, Setembro 2013.

SILVA, C. R. E. **Orientação profissional: Utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal.** 2007. Tese (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VALENTE, C. Tornando-se um leader coach. In: PERCIA, A.; BATISTA, L.; SITA, M. (Org.). **Team leader & coaching.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

VIVIAN, A. P. N. Promovendo mudança de hábitos no líder. In: PERCIA, A.; BATISTA, L.; SITA, M. (Org.). **Team leader & coaching.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

APÊNDICE A – Médias e desvio padrão obtidos na escala de Impacto do treinamento Leader Coach para líderes - Autoavaliação (instrumento 1)

Item	Média da Autoavaliação	Desvio padrão
1. Eu me lembro bem dos conteúdos apresentados no curso.	3,91	0,75
2. Percebo que meu desempenho melhorou ao aplicar as habilidades adquiridas.	3,96	0,74
3. O conteúdo ministrado proporcionou melhoras na minha gestão atual de pessoas.	4,11	0,75
4. Eu utilizo com frequência em meu trabalho atual o que foi ensinado.	3,75	0,82
5. Eu percebo com mais clareza as capacidades que precisam ser aprimoradas na minha equipe.	4,03	0,73
6. Eu incentivo a capacitação da minha equipe.	4,26	0,72
7. Eu favoreço comportamentos positivos em momentos de pressão.	4,22	0,69
8. Eu procuro equilibrar as diversas áreas da minha vida, conciliando com o desenvolvimento da minha liderança.	4,04	0,77
9. Estimulo o meu autodesenvolvimento.	4,04	0,76
10. Desperto no outro a vontade de desenvolver-se.	4,06	0,72
11. Eu favoreço a percepção do outro das minhas atitudes.	4,00	0,69
12. Utilizo as perguntas como estratégia de diálogo e desenvolvimento da equipe.	3,98	0,78
13. Utilizo as técnicas apresentadas no curso – comunicação assertiva, ressignificação, recapitulação, escala e outras em meu dia a dia.	3,79	0,80
14. Eu sinto que estou mais receptivo a mudanças, após a ação educacional.	4,13	0,77
15. Considero importante ampliar esta ação educacional para outras funções gerenciais.	4,43	0,79

**APÊNDICE B – Médias e desvio padrão obtidos na escala de Impacto do
treinamento Leader Coach para liderados - Heteroavaliação (instrumento 2)**

Item	Média da Heteroavaliação	Desvio padrão
Percebo que, após o curso, meu (minha) gestor(a)...		
1. Apresentou melhorias no relacionamento com as pessoas.	4,32	1,03
2. Demonstrou autoconhecimento e abertura para receber feedback's sobre pontos a desenvolver.	4,25	1,10
3. Percebe com mais clareza as capacidades que precisam ser aprimoradas na equipe.	4,24	1,03
4. Demonstrou melhoria no seu posicionamento e decisões voltadas para a solução da situação e/ou negócio.	4,38	0,96
5. Favorece comportamentos positivos em momentos de pressão.	4,28	1,11
6. Demonstrou maior equilíbrio nas diversas áreas da vida dele(a), conciliando com o autodesenvolvimento, capacidade de liderar e foco nos objetivos.	4,33	1,02
7. Demonstra interesse e busca o autodesenvolvimento em benefício da melhoria contínua dos resultados e processos.	4,50	0,89
8. Participa de forma efetiva nas reuniões e tomadas de decisão, despertando no ambiente e na sua gestão, como líder imediato, a vontade de desenvolvimento, inovação e evolução.	4,43	0,99
9. Demonstra atitudes de liderança.	4,44	0,98
10. Faz perguntas como estratégia de diálogo e desenvolvimento da equipe.	4,24	1,07
11. Apresentou melhoria na comunicação, utilizando de forma assertiva a fala e a escuta ativa.	4,24	1,08
12. Em situações adversas neste período demonstrou mais preparo para solucionar os problemas e conflitos, apropriando-se de técnicas de escala, ressignificação, recapitulação, escuta ativa, reversão de conflitos, planejamento, dentre outras.	4,31	1,04
13. Está mais receptivo a mudanças.	4,32	1,02