



COACHING: UMA PESQUISA SOBRE A APLICAÇÃO DO MÉTODO NA IBM BRASIL, E A EXPECTATIVA DA GERAÇÃO Y INGRESSANTE NESTA EMPRESA

Silvia Regina Lozano Altieri

Resumo: Esta pesquisa visa descrever a implementação e utilização do coaching dentro da IBM Brasil, ressaltando a aceitação da mesma pelos funcionários pertencentes à geração Y. A pesquisa contempla a visão executiva de RH sobre a importância do processo, e também o treinamento disponível à população interessada. Serão descritos quais os métodos de coaching utilizados preferencialmente, e se há métricas que indiquem o percentual da população da empresa que utiliza este processo, tanto coaches como coachees, e também se há indicadores que mostrem o resultado disto no desempenho daqueles que o utilizam. Esta pesquisa também buscou entender qual é a expectativa da geração Y sobre este processo, e se até o momento já foi identificada alguma forma de endereçar as expectativas da geração Y sobre o mesmo, ou se foram identificadas melhorias a serem aplicadas no processo, de forma que o torne mais efetivo aos membros desta geração.

Palavras-chave: Coaching. Geração Y. IBM Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é descrever como o coaching é aplicado na IBM Brasil, e qual a percepção que os funcionários que atuam como coaches e como coachees têm de sua efetividade.

De acordo com Hobart e Sendek (2014), a geração Y, também chamada de *Millennials*, é composta por 80 milhões de pessoas nascidas entre 1977 e 1995, e deve ser liderada sob uma nova ótica. Eles não aceitam padrões inferiores de liderança, e deixarão a empresa se tiverem que trabalhar para



alguém que não consideram um bom líder. Com base nisto, é necessário rever as técnicas de liderança utilizadas no passado, já que as mesmas podem não ser adequadas para esta nova geração que está entrando no mercado

De acordo com Lipkin e Perrymore (2009) e Munro (2014), a geração Y cresceu rodeada de facilidades oferecidas por seus pais, que queriam proporcionar a eles uma vida melhor do que a que haviam tido. Cresceram estimulados por diversas atividades, e fazendo tarefas múltiplas, uma vez que a sociedade, nesta época, pressupunha que tanto o pai quanto a mãe tivessem uma carreira profissional ativa. Isto significava que a criança precisaria ter seu tempo ocupado na maior parte, para assim compensar a ausência da figura materna dentro de casa.

Dentro do mercado de trabalho, de acordo com Afonso e Borges (2013), os nascidos na geração Y têm dificuldade em se adequar a tarefas consideradas subalternas, especialmente no início de suas carreiras. Desde o início, têm expectativas de ocuparem cargos importantes e receberem um salário equivalente, expectativa esta que dificilmente é atingida em início de carreira. Em vista desta dificuldade, a rotatividade em cargos dentro de uma mesma empresa ou mesmo a rotatividade entre empresas é muito frequente, e o objetivo disto é a busca de um desafio profissional maior, seguido pelo consequente crescimento profissional.

A geração Y também é conhecida como “nativa digital”, de acordo com Munro (2014). Isto se deve por desconhecerem o mundo sem estarem conectadas 100% do tempo. Mesmo estando conectados virtualmente de forma tão constante e interagindo com seus pares também pertencentes à geração Y, têm dificuldades ao interagir com outras gerações, que não utilizam apenas a forma virtual de comunicação. Uma limitação que a geração Y apresenta é na área de comunicação verbal, já que esta é preterida em função da comunicação escrita ou “teclada”. A capacidade de ouvir atentamente também é restrita nesta geração.

Estas limitações na comunicação verbal e na capacidade de ser um ouvinte atento e focado podem ser fatores comprometedores quando um membro da geração Y se submete a um processo de *coaching*.



De acordo com Whitmore (2009), *coaching* pode ser definido como um sinônimo de aconselhamento, orientação baseada em fatos e objetivos a serem atingidos. Isto pode ser feito de inúmeras formas diferentes, uma vez que o *coaching* está intrinsecamente relacionado à forma através da qual as coisas são feitas, ao invés de o que é feito. A prática de *coaching* dá resultados, principalmente, por conta da relação de suporte e confiança que é desenvolvida entre o *coach* e o *coachee*, e também através da forma e estilo de comunicação usadas. O *coachee* conscientiza-se dos fatos e sugestões de ações a serem tomadas não pelo *coach*, mas dos *insights* que este fornece e que o *coachee* interioriza e, posteriormente, encontra a sua forma particular e única de transformá-las em ações e resultados

Em vista das características descritas, como a deficiência de comunicação e o imediatismo premente, esta pesquisa tem como objetivo identificar se o processo de *coaching*, da forma como é aplicado pela IBM Brasil, é eficaz para a geração Y que trabalha na mesma.

A pesquisa contempla a visão estratégica de RH sobre o processo, e também o papel da educação de líderes para que o mesmo seja aplicado. Serão descritos quais os métodos utilizados, qual a forma de treinamento adotada para que todos os interessados tenham acesso à informação necessária para tal. Foi pesquisado também se há métricas que indiquem o percentual da população da empresa que utiliza este processo, tanto como *coach* como *coachee*, e também se há indicadores que mostrem o resultado disto no desempenho daqueles que o utilizam. Esta pesquisa também buscou entender qual é a expectativa da geração Y sobre este processo, e se até o momento já foi identificada alguma forma de endereçar as expectativas da geração Y sobre o mesmo, ou se foram identificadas melhorias a serem aplicadas no processo, de forma que o torne mais efetivo aos membros desta geração.

A pesquisa utilizada para este projeto foi pura, por caracterizar-se como um tipo de estudo que tem a curiosidade intelectual como primeira motivação, sendo a compreensão de determinado fenômeno o seu principal objetivo.



Foi uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e estudo de caso.

A coleta se deu por meio de entrevista semiestruturada, e pesquisas disponibilizadas *online*, contendo perguntas abertas e fechadas.

A população foi composta por três tipos de sujeitos:

- a) Área de recursos humanos;
- b) Líderes que atuam ou não como gestores de pessoas, e que aplicam o *coaching* como ferramenta de liderança;
- c) Funcionários pertencentes à Geração Y, que atuem como estagiários ou funcionários.

O número de participantes foi de 55 pessoas, distribuídos da seguinte forma:

- a) 2 executivos de RH
- b) 14 Coaches
- c) 39 Coachees

O ramo de tecnologia, e especificamente a empresa IBM foram escolhidos pois é o ramo e a empresa nos quais atuo. Desta forma, a compreensão e interpretação dos dados coletados será significativa para a pesquisadora, que poderá redigir a análise de forma compreensível para leitores que pertençam ou não à mesma área.

A empresa foi escolhida tendo-se como parâmetro o acesso à mesma. A IBM Brasil é a empresa na qual trabalho no momento em que esta pesquisa será feita. A abordagem foi qualitativa, uma vez que os dados são predominantemente descritivos, e sua análise seguiu um processo indutivo, pois não foram buscadas evidências para comprovar qualquer hipótese pré-existente.

A tabulação dos dados foi apresentada de forma gráfica e dissertativa, dividida em seções. Esta tabulação deve mostrar a aderência da empresa à prática de *coaching*, quais os métodos utilizados, a forma de treinamento oferecida, em conjunto com a opinião dos coaches e coachees pesquisados.



2 COACHING NA IBM BRASIL

2.1 VISÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Luciana Camargo, Vice Presidente de RH da IBM Brasil, coaching e feedback são parte da estratégia da empresa para a formação de líderes, pois isto é a base para que as pessoas cresçam e se desenvolvam. O foco principal não está na meritocracia, ou seja, olhar retroativamente e avaliar resultados, mas garantir que as pessoas recebam feedback constante no decorrer dos processos nos quais estão envolvidas, para que eventuais ajustes possam ser feitos antes que o resultado final seja entregue. E este processo de feedback está fundamentalmente estruturado em coaching, já que ambas são matérias que caminham juntas. Quando existe um ambiente de comunicação para que o trabalho de alguém seja apreciado, e um feedback sobre um trabalho realizado seja dado, é natural que sejam feitas perguntas para que as pessoas concluam por si próprias o que poderiam estar fazendo melhor. Quando avaliamos modelos antigos, existia a figura hierárquica do gerente, que era responsável por dar a direção. Hoje, existe um ambiente onde se deseja fomentar a inovação e o crescimento profissional das pessoas, e o gerente deve ser um facilitador para viabilizar isto. Apesar de caminharem juntos, feedback olha o passado e coaching olha o futuro.

2.2 MÉTODOS

Ainda de acordo com Luciana Camargo, todo o conteúdo disponível para a IBM é desenvolvido em nível mundial. O método sugerido atualmente é o GROW, e foi escolhido por ser fácil e simples o suficiente para que fosse aplicado regularmente pelos gerentes sem muita sofisticação e sem necessidade de treinamentos complexos ou longos. Todo o material para treinamento está



disponível em uma plataforma cognitiva denominada Your Learning. Esta plataforma abriga um conteúdo profundo sobre coaching, que foi desenvolvido em conjunto com professores de Harvard, e está disponível a qualquer funcionário que tenha interesse. O material está disponível na forma de vídeos e material de auto-estudo, de forma que todos os funcionários, líderes ou não, estejam instrumentalizados para praticar o coaching.

Não há métricas relacionadas à utilização de coaching, pois o objetivo é incentivar um ambiente de inovação, onde a comunicação seja aberta e fluida. Ao se colocar relatórios, procedimentos ou qualquer outra coisa a partir da qual sejam extraídas métricas, é possível que os líderes se sintam acuados pois terão que executar tarefas burocráticas ao invés de focar em desempenhar seu papel de líder de forma efetiva.

Com relação à efetividade do processo de coaching, existe uma pesquisa anual chamada “Pesquisa de engajamento”, na qual os funcionários avaliam seus líderes. Nesta pesquisa os funcionários avaliam se o gerente cria um ambiente propício para coaching e feedback, e se o fornece pelo menos a cada trimestre. Dar feedback não garante que exista coaching, mas é esperado que ambos ocorram sempre que possível.

2.3 DEFINIÇÃO DE COACHING

De acordo com a plataforma cognitiva Your Learning (<http://learn.atlanta.ibm.com/la/topics/coaching/>), coaching é definido como uma ferramenta que ajuda as pessoas a aprender, crescer e solucionar problemas. Bons coaches devem ter excelente capacidade de comunicação. Eles ouvem atentamente e fazem perguntas pertinentes para ajudar os coachees a entender seu potencial e terem desempenhos melhores.

Coaching está relacionado a:



- * perguntar ao invés de dizer
- * ouvir ao invés de falar
- * empoderar ao invés de dirigir

O coaching também revela talentos. Coaching pode expandir as capacidades do indivíduo, o que é benéfico não somente para membros de times, como para líderes e a empresa como um todo.

Coaching é considerado um dos skills de liderança mais importantes. Os líderes devem sair do antigo modelo hierárquico, de comando e controle, e adotar um modelo colaborativo. Líderes devem ser modelos de comportamento que cultivam as qualidades que tornam um coaching efetivo: empatia, integridade e encorajamento. Os melhores líderes desenvolvem o skill interpessoal necessário para engajar outros a melhorar seu desenvolvimento, aumentar sua performance e encontrar seu propósito.

Coaching pode ajudar a todos, desde o top performer até aquele que se arrasta pelo dia de trabalho, sem saber exatamente o que fazer. Os mesmos skills de coaching se aplicam a pessoas de todos os níveis. Tudo está relacionado a ajudar cada indivíduo a expandir suas habilidades e desafiar crenças que tem sobre si próprios.

Bons coaches tem bons skills de comunicação. São ouvintes ativos e escolhem questões adequadas para ajudar os IBMistas a liberar seu potencial e terem desempenhos melhores.

Coaching é:

- 1) Perguntar ao invés de dizer
- 2) Ouvir ao invés de falar
- 3) Motivar ao invés de direcionar

Coaching pode ajudar as pessoas a se tornarem mais conscientes e mais responsáveis. Frequentemente, coaching pode ajudar as pessoas a planejar, solucionar problemas e obter skills. Coaching pode ser um dos papéis mais importantes que os gerentes desempenham, aumentando o desempenho de seus times, e sua habilidade de superar desafios.



Os melhores líderes desenvolvem skills interpessoais necessários para engajar outros para melhorar suas performances, e encontrar seus caminhos.

Um destes skills é o de ser um ouvinte efetivo, e observa os seguintes itens:

- suspende julgamentos
- não ouve apenas para confirmar o que pensa
- utiliza empatia. Coloca-se no lugar do outro
- cria rapport. recebe mensagens verbais e não verbais
- utiliza paráfrase. confirma a informação recebida, em suas próprias palavras, para garantir que o entendimento é correto.
- resume
- observa os sentimentos do interlocutor
- presta atenção a linguagem corporal, como entonação, postura e contato visual
- monitora suas próprias reações
- ouve o que é dito e o que não
- questiona qual sua intenção como ouvinte
- mantém-se em silêncio quando necessário

Coaching é um dos três pilares do modelo ACE de feedback: Appreciation, Coaching e Evaluation. Todos os pilares estão relacionados e tem como foco a melhoria do indivíduo.

2.4 OBJETIVOS DO COACHING

Todo líder deve ser capaz de identificar momentos nos quais o coaching é aplicável, ou seja, qualquer momento propício para que o outro aprenda algo importante. Não é necessário que uma reunião específica para feedback tenha sido agendada para que o coaching ocorra. O líder deve ter a capacidade de identificar um momento onde o coaching pode ser empregado no decorrer de uma conversa informal, da mesma forma como no decorrer de uma reunião formal. O coaching guia pessoas a fazerem decisões inteligentes por si



próprias, o que pode transformá-los em membros mais efetivos das equipes às quais pertencem.

Os passos para isto são:

1) Chamar atenção para o fato.

O funcionário deve ser auxiliado a organizar informações e determinar quais fatos são relevantes. Através de questões exploratórias, o coach pode ajudar o coachee a ver possibilidades que ainda não foram consideradas. Exemplos de questões que chamam atenção para os fatos são:

- o que está acontecendo agora?
- o que foi feito até o momento?
- quais foram as reações?
- quais são os exemplos?
- como você se sentiu?
- o que você vê como obstáculos?
- o que mais você ainda precisa saber?

2) Assumir responsabilidade

Quando o coachee realmente toma para si a responsabilidade sobre seus pensamentos e ações, sua auto-consciência e seu comprometimento aumentam. Exemplos de questões que encorajam o indivíduo a assumir responsabilidade:

- o que você poderia fazer?
- como você lidaria com esta situação?
- como outras pessoas lidariam com esta situação?
- quem é bom nisso?
- se esta fosse a sua empresa, o que você faria?
- o que você já tentou fazer?
- que opções você tem?
- qual ação tomará?
- isto te fará atingir seu objetivo?
- você pode fazer isto?

De acordo com o artigo “You can’t be a great manager if you’re not a good coach”, a motivação mais poderosa que alguém pode ter no ambiente de



trabalho é fazer progresso em algo que é significativo para si próprio. Se seu trabalho envolve liderar outras pessoas, as implicações são claras: a coisa mais importante que se pode fazer a cada dia, é ajudar os membros de seu time a fazerem progressos em um trabalho que seja relevante para eles.

Para isto, é preciso entender o que move cada pessoa, fazer conexões entre o trabalho de cada um e a missão e objetivos estratégicos da empresa, fornecer feedback no momento oportuno e ajudar a cada pessoa a aprender e se desenvolver de forma contínua. Conversas regulares sobre desenvolvimento, ou seja, coaching, são essenciais. De fato, de acordo com pesquisas mencionadas no artigo “How Google Sold Its Engineers on Management”, a competência gerencial mais importante que separa gestores altamente efetivos da média é o coaching. Isto está baseado nos 5 seguintes pilares: ouvir atentamente; perguntar, ao invés de dizer; criar e manter um compromisso de desenvolvimento; focar em progredir de maneira positiva; criar responsabilidade.

2.5 O MODELO GROW

Coaching não é dizer às pessoas o que fazer, mas sim auxiliá-los a encontrar soluções para a organização e para si próprios. O modelo que a IBM adota é baseado no livro “Coaching for Performance”, de John Whitmore, que afirma que coaching refere-se a ajudar pessoas a ter responsabilidade sobre seu trabalho e carreira. Seu modelo GROW - Growth, reality, Options, Will - ajuda os funcionários a terem auto conhecimento e habilidade de trabalhar efetivamente. Entretanto, este não é um processo estático. Os coaches podem ir e vir entre os estágios de goal, reality, options e will do modelo.

GOAL

Ajuda a pessoa a determinar o que pretende atingir. O GOAL deve ser dividido em:

OBJETIVO FINAL: Um propósito contundente que gere paixão e motivação

MEDIDAS DE PROGRESSO: como medir os avanços na direção do objetivo.



Quando se auxilia alguém a definir um goal, as seguintes questões podem ser utilizadas:

- Sobre o que você deseja falar?
- O que você espera atingir com esta sessão?
- Qual é o elemento mais importante?

REALITY

Avaliem a situação juntos, de forma lenta e progressiva. É possível que durante este processo, seja necessário voltar e rever a definição do goal, de forma que o processo se transforme em GRGRGRGRGROW.

Utilize questões como:

- o que está acontecendo agora?
- como você se sente em relação a isto?
- quais são os fatos?

OPTIONS

Nesta fase, ajude o funcionário a criar uma lista de curso de ação alternativos. Deve-se garantir que ambos vejam a situação da mesma forma.

Faça questões que auxiliem o funcionário a pensar em formas de atingir o objetivo, como:

- o que você já tentou?
- o que mais você poderia tentar?
- e se você tivesse mais tempo?
- como você classificaria estas opções numa escala de 1 a 10?

WILL

Ajude o funcionário a avaliar as opções e escolher uma delas. O coach não deve impor suas ideias, já que é a crença e o comprometimento da outra pessoa ao plano que aumentará suas chances de sucesso.



Durante o desenvolvimento do plano, as seguintes questões podem ser consideradas:

- o que você fará?
- quando fará?
- esta ação fará com que atinja seu objetivo?

2.6 O MODELO SCARF

De acordo com Christiane Berlick, Diretora de RH da IBM, um outro tema que está em voga no momento é o uso da neurociência no processo de liderança. A neurociência tem sido utilizada para estimular uma liderança mais empática. Com base nisto, começa a ser utilizado, adicionalmente ao GROW, o modelo SCARF, que se relaciona a como seu cérebro responde a estímulos positivos e negativos. A liderança que a IBM busca sai do modelo “coercitivo”, ou seja, o indivíduo faz porque precisa obedecer a alguém, e migra para o modelo inspiracional, ou seja, o indivíduo faz algo porque é inspirado a isto, porque tem um propósito, porque tem uma recompensa que não necessariamente é material, e é neste âmbito em que o modelo SCARF pode ser utilizado.

De acordo com o NeuroLeadership Institute, o modelo SCARF é um baseado em evidências neurológicas, desenhado para melhorar a auto consciência e a consciência social do indivíduo, e melhorar a qualidade das interações diárias. O modelo oferece uma forma de trazer esta consciência à abordagem que as pessoas utilizam quando colaboram ou interagem com os outros. Isto nos ajuda a reconhecer as preocupações fundamentais dos outros, que podem ser desconhecidas aos próprios indivíduos, e guiar nossas escolhas de ações e palavras.

Desde sua introdução em 2008, o modelo tem sido amplamente discutido em círculos gerenciais. O modelo SCARF oferece uma forma de trazer



consciência para as interações. Ele ajuda a trazer atenção para as preocupações principais das pessoas, que podem não ser identificadas por si próprias, e mostra como ajustar suas palavras e ações em busca de um impacto mais positivo.

Ameaça e Recompensa:

Circuitos de ameaça no cérebro nos ajudam a detectar e evitar perigo. Circuitos de recompensa são aqueles que nos fazem perceber que estamos no caminho certo e a fazer mais daquilo que funciona.

Impacto de ameaça e recompensa:

Quando experimentamos fortes ameaças ou ou recebemos recompensas significativas, estes sistemas cerebrais entram em ação. Desta forma, nestas situações, os sistemas mais primitivos e automáticos do cérebro determinam nosso comportamento. Em situações de muita ameaça, torna-se difícil para as regiões frontais do cérebro para atuar (Arnsten,1998). Nós dependemos desta região para coisas como auto controle, planejamento, tomada de decisões difíceis, e para nos manter focados no assunto devido (Arnsten et al.,2005). Estas são exatamente as tarefas nas quais desejamos que as pessoas sejam mais capazes, na maioria dos trabalhos.

Quando em situações de alto risco, respondemos de forma mais rápida e incisiva (Baumeister et al.,2001). Isto significa que o sistema que processa riscos e ameaças é mais forte que o que processa recompensas. Ao mesmo tempo, um cérebro ameaçado tem dificuldade em ser criativo, abertos a ideias e informações (Jung-Beeman et al,2008).

Um cérebro recompensado, ao contrário, lida melhor com colaboração, pensamento criativo, inovação e cognição de forma geral. Assim, limitar a experiência de ameaça e mover em direção a uma experiência recompensadora é normalmente o que queremos fazer para ajudar as pessoas a estarem bem equipadas mentalmente para enfrentar seus desafios no trabalho.



Dimensões SCARF

Como mencionado anteriormente, o cérebro processa ameaças ou recompensas mentais da mesma forma que as processa se fossem físicas. É neste aspecto que o poder de entender as ameaças e recompensas se torna muito importante.

O modelo SCARF contempla os domínios sociais mais comuns nos quais nos sentimos ameaçados mais facilmente, descritos abaixo. É um modelo para se pensar nas formas em que ameaçamos e reconhecemos os outros, de forma consciente ou não.

Status: comparação (menos que, melhor que)

Certainty: percepção de familiaridade

Autonomy: possibilidade de escolha

Relatedness: sensação de pertencimento ou não a um a um grupo

Fairness: percepção de trocas justas.

2.7 APLICANDO COACHING À GERAÇÃO Y

De acordo com o artigo Mentoring Millenials, pessoas da geração Y, nascidas entre 1977 e 1995 constituirão quase metade dos empregados no mundo. Em algumas empresas, eles já constituem maioria. Isto pode parecer assustador para gerentes responsáveis por desenvolver esta força de trabalho, já que membros desta geração são pré-concebidos como sendo o centro das atenções.

Através de uma pesquisa aplicada a 2200 profissionais trabalhando em diversas indústrias, foram questionados seus valores, seu comportamento no trabalho e o que eles esperam de seus empregadores. De acordo com esta, a geração Y espera feedback constante e eles tem pressa em serem bem sucedidos. Entretanto, suas expectativas não são superdimensionadas, como muitos assumem. Esta geração vê o trabalho como parte de sua vida, e não uma atividade separada que deve ser balanceada entre outras. Por esta razão, eles



ênfatisam a necessidade de trabalhar em algo que seja pessoalmente gratificante. Querem que o trabalho lhes dê a oportunidade de fazer novos amigos, aprender novas competências, e de se conectar a um propósito maior. Este senso de propósito é um fator chave em sua satisfação no trabalho. De acordo com este artigo, esta é a geração mais consciente socialmente que já houve desde 1960.

O que a geração Y espera do trabalho

De seus chefes: 5 principais características que se espera de um líder	Da Empresa: 5 principais características que a empresa deve ter	Aprendizado: 5 coisas principais que a esta geração espera aprender
que o ajude a definir sua progressão de carreira	oportunidade de desenvolver competências para o futuro	conhecimentos técnicos em sua área de especialização
que lhe dê feedback direto	tenha valores sólidos	auto-gerenciamento e produtividade pessoal
que ofereça coaching e mentorização	programas de benefícios e reconhecimento	liderança
que ofereça patrocínio para programas de desenvolvimento formal	integração entre vida e trabalho	conhecimento funcional ou de indústria
horários flexíveis	programas de desenvolvimento de carreira bem definidos	estratégias de criatividade e inovação

Com base na tabela acima, esta geração tem expectativas altas sobre seus empregadores, mas também tem altas expectativas para si próprios.



Nesta mesma pesquisa, foi perguntado aos entrevistados que classificassem a importância de oito diferentes habilidades de gestores, e a habilidade de dar feedback direto foi a primeira colocada. Ao solicitar que 300 líderes de RH classificassem a competência de seus gestores nas mesmas habilidades, feedback direto foi uma das últimas colocadas. Existe um gap neste sentido que precisa ser endereçado pelas empresas.

Este gap é endereçado de forma bastante específica dentro da IBM. De acordo com Stone e Heen, 2015, pessoas esperam progredir, se tornarem melhores. Atingir um grau de excelência é extremamente satisfatório. As pessoas precisam ser respeitadas, aceitas e amadas da forma que são em um determinado momento. E isto explica o receio que as pessoas podem ter em receber feedback. Eventualmente se aprende mais através das experiências mais difíceis. Existem 3 tipos de feedback, de acordo com o livro.

1) Avaliação: entender qual sua posição em relação a outras pessoas ou em relação a um processo.

2) Apreciação: mostrar ao funcionário qual é sua importância, que seu trabalho é notado e suas forças e fraquezas também o são. Ressaltar e reconhecer aquilo que o funcionário está fazendo bem, e aquilo que precisa melhorar torna-se assunto para

3) Coaching: a razão do coaching é nos dar a oportunidade de melhorar em algo.

Com base no acima, a IBM implementou o ACE model, que baseia-se exatamente nos três itens acima.

Feedback tem o poder de transformar indivíduos, times e organizações, acelerando o aprendizado através de interações pessoais dinâmicas. Aprender a dar e receber feedback garante que tenhamos oportunidade de nos reinventarmos, bem como reinventar a forma como trabalhamos com nossos clientes para que possamos entregar valor de forma mais ágil. Feedback é fundamental para que expectativas e resultados entregues estejam alinhados, de forma que desvios no curso de ação possam ser rapidamente endereçados, garantindo assim que os resultados serão os esperados por ambas as partes.



De acordo com o IBM Leadership Academy, o feedback deve ser imediato, frequente e os indivíduos devem agir com rapidez. Deve ocorrer de forma bidirecional entre líderes e membros do time. É a forma mais rápida de aprender e crescer, e é essencial para a cultura de engajamento, sucesso do cliente e crescimento da companhia que a IBM promove.

Toda interação com um funcionário é uma oportunidade de oferecer feedback e ajudar o outro a ser bem sucedido. Com frequência estes momentos são desperdiçados, porque as pessoas estão ocupadas, não se sentem confortáveis e decidem postergar o feedback. Para evitar que isto ocorra, é necessário desenvolver a habilidade e a confiança para dar e receber feedback.

Existem “gatilhos” que podem impedir que o feedback seja recebido corretamente. Os principais são:

1) O gatilho da verdade: quando se percebe que o feedback está errado, é vago ou fora de propósito. O receptor pode rejeitá-lo, considerando que não se aplica a si mesmo;

2) Gatilhos de relacionamento: alguma característica no relacionamento entre quem fornece e quem recebe o feedback podem interferir na habilidade de ouvir a mensagem. O receptor pode pensar que o fornecedor simplesmente não o conhece ou não confia nele, e contestar sua autoridade em transmitir tal mensagem;

3) Gatilhos de identidade: o receptor pode perceber o feedback como uma ameaça em sua percepção própria de como enxerga a si próprio e a suas habilidades. Ele pode pensar que o feedback representa uma ameaça a seu futuro na empresa.

Para endereçar os gatilhos acima, pode-se utilizar as seguintes técnicas:

1) Pedir feedback com frequência: pergunte o que poderia fazer para causar um impacto maior. Em um time, em um projeto ou em um resultado de negócios. Perguntar algo como “você tem algum feedback para mim” pode soar vago, portanto é importante que se seja específico, como por exemplo: “Poderia recomendar algo que eu possa fazer para melhorar meu impacto no time, projeto, relacionamento com o cliente, etc?”



2) Transforme o momento de feedback em uma conversa. Faça perguntas para entender o escopo do feedback. Esteja presente e consciente da forma como reage e responde. Esteja aberto para receber a visão de como os outros o vêem.

3) Invista em seu próprio crescimento: cultive uma visão de aprendizado dentro de si próprio. Procure áreas de melhoria. Procure por oportunidades de desenvolvimento, mesmo quando está recebendo uma crítica ou quando o feedback não é comunicado da melhor maneira. Peça ideias e orientação para todos os níveis: líderes, membros do time e pares.

3 APLICAÇÃO PRÁTICA DO COACHING À GERAÇÃO Y, DENTRO DA IBM BRASIL

Os dados aqui contidos foram coletados de três formas distintas:

1. Entrevistas presenciais;
2. Entrevistas realizadas remotamente, utilizando-se uma ferramenta de *webmeeting* que possibilitasse a gravação da conversa;
3. Pesquisas disponibilizadas em uma página na *Internet*.

As pesquisas foram realizadas no período de 6 de fevereiro de 2017 a 30 de Março de 2017.

O universo de entrevistados e pesquisados foi dividido em três grupos:

1. Pessoas em posição executivas na área de RH, como vice-presidente e diretor da área;
2. Pessoas que atuam como coaches. Não havia uma faixa etária pré-determinada para os entrevistados/pesquisados nesta categoria.
3. Pessoas que solicitaram ou se submeteram involuntariamente a um processo de coach. A faixa etária deste grupo varia de 22 a 40 anos, pois considerei como pertencentes à Geração Y pessoas nascidas entre 1977 e 1995.



Foi utilizado um roteiro diferente para as entrevistas com os três grupos distintos. Este roteiro foi disponibilizado, de forma eletrônica, para os convidados que não tiveram disponibilidade para serem entrevistados pessoalmente ou por ferramenta de reunião remota. O roteiro para todas as entrevistas foi o mesmo, a única variação foi a forma como o qual foi preenchido, a saber:

1. Pessoalmente, pelo entrevistado;
2. Pelo entrevistador, através de transcrição da entrevista realizada.

Tais roteiros estão disponíveis através dos seguintes endereços:

1. Questionário para RH: <https://goo.gl/forms/dDDJyfkOj4lo0NIm2>
2. Questionário para Coaches: <https://goo.gl/forms/dDDJyfkOj4lo0NIm2>
3. Questionário para Coachees:
<https://goo.gl/forms/eLW65zrcFNz6MaVo1>

As pessoas convidadas para a entrevista foram selecionadas da seguinte forma:

1. Executivos de RH: através de convite direto, pois eu conhecia as pessoas;
2. Coaches: A IBM possui uma ferramenta chamada “Coach Me”, através da qual interessados em receber coaching podem selecionar as pessoas disponíveis para isto. Estas podem ser escolhidas com base em argumentos de pesquisa tais como localização geográfica, assunto de interesse, entre outros. Os coaches a serem entrevistados foram selecionados através desta ferramenta, selecionando-se pessoas disponíveis no Brasil;
3. Coachees: foram selecionados de duas formas:
 - 3.1: A cada coach entrevistado, solicitei que me indicassem algumas pessoas para as quais eles haviam fornecido coach, que pertencessem à geração Y;
 - 3.2 Através do time de RH, que desenvolve um programa de coach para funcionários recém-ingressados na IBM. Para estes, a pesquisa foi feita exclusivamente pela internet.



A transcrição das entrevistas, por ser extensa, estará disponível no final deste documento, nos Anexos I (RH), II (Coaches) e III (Coachees).

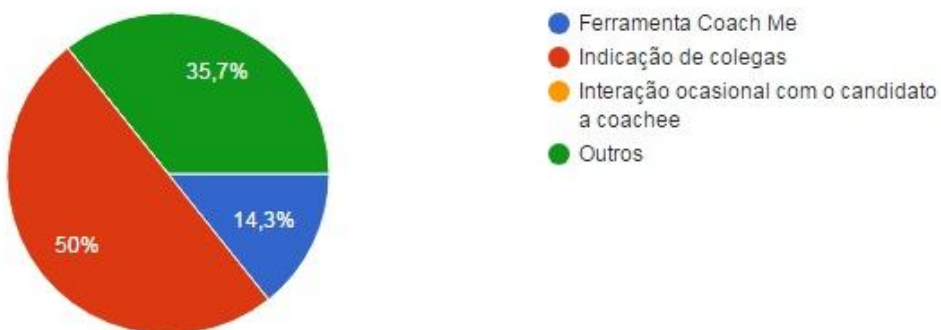
3.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM COACHES

Foram entrevistados 14 Coaches. Deste total, 5 entrevistados ocupam cargos formais de liderança, ou seja, são gestores que exercem a função de gerentes de pessoas, e os demais são líderes que não ocupam um cargo de gestão mas que praticam o exercício de coaching

35,7% dos entrevistados recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching. Este número equivale às pessoas que ocupam um cargo formal de gerência. Quando o funcionário é nomeado gerente, ele passa por um treinamento específico para gerentes e o coaching é uma das matérias abordadas neste. Para os 64.3% que não receberam treinamento formal, o conhecimento foi adquirido das seguintes formas:

- a) através de seu gestor direto;
- b) por intermédio de RH, através da divulgação da ferramenta Coach Me;
- c) por iniciativa própria, investigando as áreas de treinamento disponíveis na ferramenta Your Learning;
- d) através de interação com colegas que tinham o conhecimento do assunto.
- e) através de eventos promovidos por RH, com o intuito de divulgar assuntos relacionados a esta área;
- f) através de treinamentos externos.

Foi questionado de que formas o coach é escolhido por pessoas que estão em busca de coaching, e o resultado pode ser observado no gráfico abaixo:



As áreas mais citadas como aquelas nas quais os coaches foram solicitados a fornecer coach foram:

- a) progressão de carreira;
- b) negociação;
- c) liderança;
- d) mudança de função ou área de responsabilidade.

Ao indagados sobre se observaram um perfil específico nas pessoas que buscam coaching, as seguintes respostas foram predominantes:

1) Pessoas buscando desenvolvimento de carreira. Entre estas, destacam-se discussões sobre como promover progressão de carreira, como desenvolver soft skills, como ampliar seu leque de conexões corporativas;

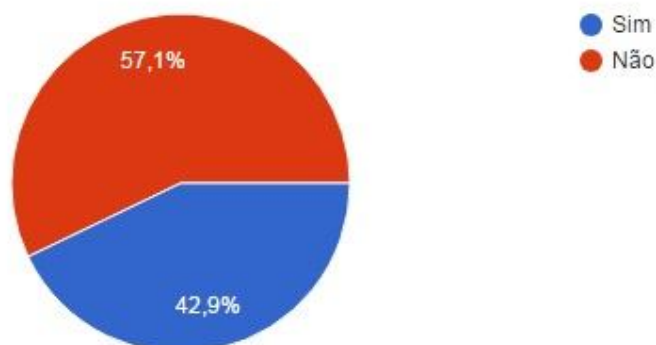
2) Desejo de mudança de área: este assunto é abordado por pessoas que estão insatisfeitas com a área na qual estão atuando, ou que estão estagnadas, trabalhando há muito tempo na mesma função ou organização, e que desejam mudar. Interessante mencionar neste tópico, que os coaches observam que este assunto é abordado com maior frequência por pessoas que já estão a IBM há algum tempo. Para os mais novos, em início de carreira, este não é um assunto solicitado, pois percebe-se que elas tentam se enturmar com mais facilidade. Não tem problemas com hierarquia, e portanto acessam com

maior naturalidade pessoas que estão em posições hierarquicamente superiores às suas, para endereçar estas questões.

3) Pessoas que estão mergulhadas em seus problemas de forma tão profunda, que se sentem incapazes de pensar em alternativas. Neste caso, os coaches são solicitados a dar uma visão externa e imparcial da situação.

Para todos os casos, uma característica comum comentada pelos entrevistados é que os coachees da geração Y esperam que lhes sejam dadas respostas. Existe alguma dificuldade em entenderem que o processo é baseado em questionamentos que deverão ser respondidos por si próprios, para que desta forma eles próprios determinem o caminho a ser percorrido. É preciso, muitas vezes, ajustar expectativas de que o processo conterà muito mais perguntas do que respostas.

42,9% dos entrevistados aplica a metodologia GROW, e os 57,1% que não a aplicam utilizam as formas descritas abaixo como metodologia de condução das sessões.



Foi interessante observar que as pessoas que não utilizam a metodologia GROW utilizam abordagens bastantes similares, garantindo que o objetivo das reuniões seja definido de forma clara e objetiva pelo coachee, e que o desenrolar do processo seja conduzido através de conversas nas quais o coach direciona o coachee na direção de seu objetivo, sem contudo dar respostas prontas.



100% dos entrevistados afirmaram que a aceitação dos processos de coaching é boa, e que não existe questionamento sobre o processo. Durante o processo, os coachees compartilham sua percepção da evolução do mesmo, ou seja, ocorre um processo de feedback durante o processo em si.

Ao serem questionados sobre se a forma como as pessoas da geração Y se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas, os entrevistados ressaltaram que a geração Y está ávida por conhecimento e experiência. Eles tem muita iniciativa, comunicam-se com naturalidade e sem filtros. São bastante transparentes. Aceitam com facilidade os questionamentos feitos e os vêem como algo positivo, algo que é feito para agregar e para lhes dar uma visão diferente daquela que já tem. Nas gerações mais velhas, questionamentos são vistos com mais reticência.

São bastante ansiosos e querem resolver tudo rapidamente, e esperam trabalhar com algo que esteja relacionado com o que estudaram ou com o que se identificam. Já houve casos de estagiários que rejeitaram uma oportunidade de efetivação, pelo fato da mesma ocorrer em uma área que não era interessante ao candidato. São determinados e seletivos, e a segurança e estabilidade no trabalho não são fatores importantes, no caso de o trabalho não estar vinculado a algo que os realize pessoalmente. Com relação à ansiedade, foi observado também que eles querem sempre agilizar o processo, sempre avançar sem necessariamente ter absorvido toda a informação que está sendo compartilhada no momento. Se julgam que algo é básico, se desinteressam ou frustram.

Quando comparados à gerações mais velhas a geração Y tem mais flexibilidade para mudar comportamentos. Eles querem participar da criação, serem envolvidos, querem errar e acertar. Dar a eles algo que já está pronto normalmente não desperta muito interesse, eles querem criar juntos.

Querem feedback sempre, de forma contínua. Estes feedbacks sempre são bem aceitos, mas nem sempre as ações relacionadas a eles são executadas. Muitos acham que trabalham demais, e tem dificuldade em priorizar



atividades. Quando se observa com mais detalhes, percebe-se que eles nem sempre tem muitas tarefas, mas sim tem dificuldade em se organizar, tem falta de foco. Normalmente acham que vão conquistar tudo de forma rápida e sem dedicação plena.

Um dos entrevistados mencionou que a questão da idade, ou da geração à qual o coachee pertence, não é tão latente quanto à organização na qual ela está inserida. Existem na IBM áreas muito hierarquizadas, o que faz com que os coachees não se sintam à vontade para se expor. Em organizações mais abertas, as pessoas se sentem mais confiantes para errar, já que isto não é considerado um problema, e desta forma tendem a explorar mais adequadamente seu potencial.

Ao serem questionados sobre se há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y, os entrevistados concordaram que é necessário haver uma base sólida na formação destes profissionais. Isto é um requisito para o crescimento profissional consistente. Eles precisam também colocar isto em perspectiva, já que o tempo passa diferente para a geração Y. É necessário também inserí-los em um ambiente profissional que permita que o skill que está sendo desenvolvido seja aplicado rapidamente no seu dia-a-dia. É necessário que eles vejam uma utilidade prática ao conhecimento adquirido, e para que isto aconteça seria adequado haver um ambiente controlado onde eles possam cometer erros.

Outros aspectos interessantes mencionados pelos coaches foram:

- a divulgação do processo de coaching deve ser reavaliada. É preciso que as pessoas entendam que este é um processo de auto-conhecimento, e para tal é preciso que as pessoas estejam dispostas a expor suas vulnerabilidades, porém conscientes de que isto não os afetará negativamente.

- é preciso que, depois de ter passado pelo processo de coaching, os coachees sejam incentivados a incorporá-lo em seu dia-a-dia. Desta forma, eles serão seus próprios coaches para questões mais simples, já que neste caso o



coaching pode ser comparado a um processo de reflexão, que ocasionalmente pode ser feito sozinho.

- Seria bom se houvesse uma reciclagem no treinamento dos gerentes, especialmente os que estão na função há muito tempo. Desta forma eles estariam mais preparados a aplicar coaching no dia-a-dia e não desperdiçariam oportunidades de extrair contribuições valiosas que esta geração pode oferecer.

- O coach deve encontrar o equilíbrio entre o grau de atenção dispensado, pois a geração Y gosta de independência a espaço. Portanto, o processo não funciona efetivamente se for praticado o micro-gerenciamento, mas também não funciona se for muito solto.

3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM COACHEES

Foram entrevistados 39 coachees, nascidos entre 1977 e 1995. Estes foram selecionados através de indicação dos coaches que se submeteram às entrevistas.

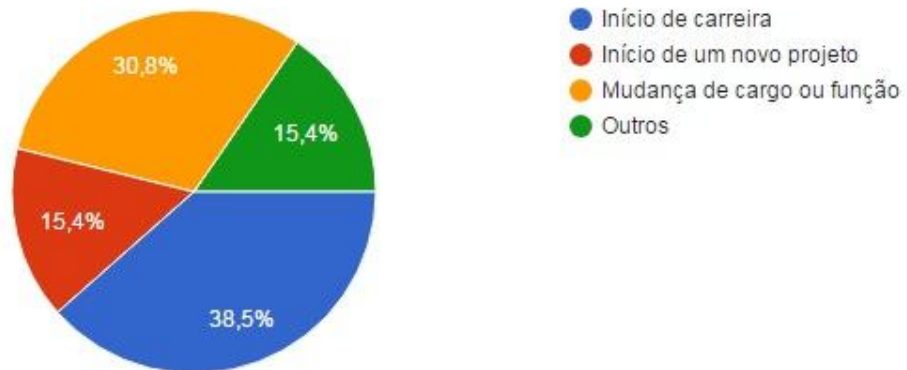
A forma através da qual estes funcionários tomaram conhecimento sobre o coaching varia bastante: através de programas de RH, através de colegas, através de indicação gerencial e intranet. Observou-se nestas respostas a inexistência de uma forma comum através da qual os funcionários tomaram contato com este processo, o que pode ser observado como uma oportunidade de incluir-se este assunto na pauta do treinamento de boas-vindas dado aos novos funcionários.

Ao serem solicitados a descrever coaching, da forma como o entendem, houve um consenso de que é uma forma de aconselhamento, dada por alguém com mais experiência no assunto, cujo objetivo é auxiliar o indivíduo a transpor uma barreira com a qual está lidando. Apesar de ter sido descrito de inúmeras formas diferentes, observa-se que há uma compreensão bastante grande do que é o processo em si e a qual propósito se destina.

Ao serem solicitados a descrever a situação que o levou a buscar coaching, as seguintes respostas foram obtidas:

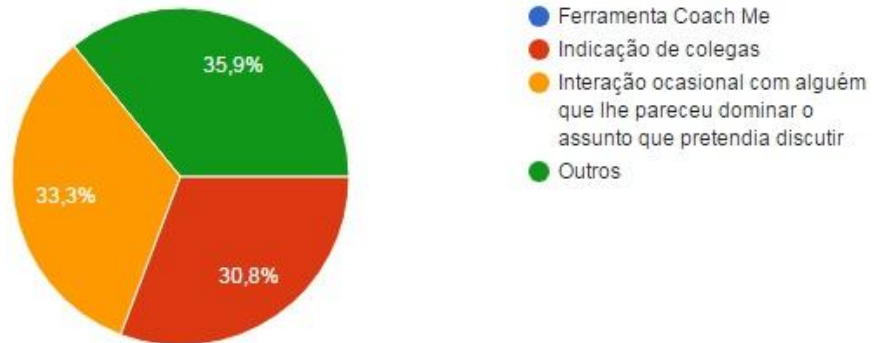
- necessidade de desenvolvimento;
- interesse em evoluir profissionalmente;
- busca de novas oportunidades;
- mudança de função;
- momento de insatisfação profissional;
- ampliação de networking.

Vários entrevistados mencionaram que já buscaram coaching mais de uma vez, e o momento de suas carreiras no qual isto ocorreu está distribuído de acordo com o gráfico abaixo:

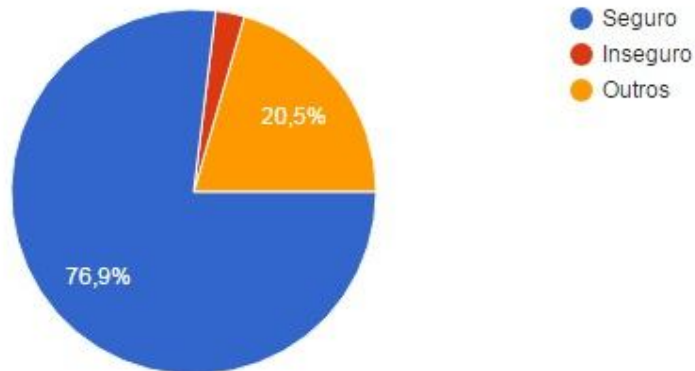


Os entrevistados reportam que as sessões de coaching ocorreram sempre de forma regular, com reuniões marcadas periodicamente. No intervalo entre as reuniões, observou-se com alguma regularidade a necessidade de fazer algum tipo de observação ou estudo, para que a conclusão deste fosse discutida na interação seguinte.

Os entrevistados escolheram seus coaches majoritariamente por indicação de colegas ou por identificarem pessoas que os pudessem auxiliar. Observa-se que dos 39 entrevistados, nenhum selecionou o seu coach através da ferramenta CoachMe.



A grande maioria dos entrevistados também afirma ter se sentido seguro ao compartilhar suas questões com o coach.



Durante as entrevistas, pude observar que um fator que determina a escolha do coach é o conhecimento prévio da pessoa a ser eleita. Isto pode ser uma razão pela qual a ferramenta não é tão efetiva quanto poderia ser, uma vez que as pessoas não se sentem confiantes em compartilhar suas questões com alguém que não conhecem ou com as quais nunca interagiram antes, e se sentem desconfiadas de que tal pessoa realmente domina o assunto no qual se disponibiliza para discutir.

Todos os entrevistados consideram que o processo contribuiu para a situação que vivem no momento, e ao serem questionados sobre se algo poderia ser mudado no processo para aprimorá-lo, a grande maioria afirmou que não.



Quase a totalidade dos entrevistados afirmou observar seus gestores diretos exercitando coaching no dia-a-dia, o que sinaliza que a prática desta ferramenta é bastante fundamentada e utilizada pelos gerentes de pessoas.

Ao questionados sobre quais seus objetivos profissionais a longo prazo, a grande maioria das respostas girou em torno de :

- atingir excelência na sua área de atuação;
- conquistar cargos executivos ou de liderança;
- estar preparado para crescer cada vez mais;
- atuar em áreas onde hoje se observa pontos de melhoria.



3 CONCLUSÕES

Através do trabalho conduzido no decorrer desta pesquisa, foi possível constatar que a IBM Brasil tem um programa bastante sólido de treinamento de seus funcionários, para que os mesmos sejam plenamente capacitados para a utilização do coaching. Os funcionários que ocupam uma posição de liderança formal, ou seja, os que ocupam um cargo gerencial, recebem treinamento formal sobre isto quando recebem a primeira designação gerencial.

Isto é importante pois o assunto recebe a atenção devida e o funcionário tem contato com as técnicas e métodos utilizados. Entretanto, à medida que progride na carreira gerencial ou executiva, não é oferecida uma renovação deste treinamento. Apesar disto, o material de treinamento disponibilizado através da ferramenta cognitiva chamada “Your Learning” é bastante completo e permite ao interessado aprofundar-se ao ponto de obter uma certificação formal como coach. Este mesmo material está disponível a qualquer pessoa que tenha interesse pelo assunto, mesmo que não ocupe uma posição gerencial. Isto é bastante democrático, porém observei que existe espaço para uma maior divulgação deste assunto e seu relacionamento com a ferramenta, já que não me pareceu ser uma fonte referenciada pelos entrevistados como algo que utilizam de forma habitual para renovar seu aprendizado.

Nas entrevistas com os coachees pertencentes à geração Y, foi observado que muitas das características elencadas pela bibliografia consultada correspondem à realidade, porém outras não. A grande maioria dos entrevistados mostrou-se bastante familiarizada com o processo, e mostrou ter bastante conhecimento sobre o que é o coaching, qual sua finalidade e como utilizá-lo. Demonstraram não ter qualquer problema em acessar pessoas que podem auxiliá-los, e isto inclui não verem hierarquia como uma barreira.

Ficou claro que o senso de propósito associado ao trabalho é algo importante e que eles optariam por não trabalhar em algo ou alguma área com a qual não se identifiquem, mesmo em início de carreira. Ficou bastante claro também que as pessoas escolhem seus coaches com base na admiração e na



apreciação que tem pelo seu trabalho. Não é comum as pessoas escolherem coaches através da ferramenta disponível para isto, sem que tenham tido alguma interação anterior com aquela pessoa.

Um questionamento que me ocorreu no decorrer das entrevistas é que seria conveniente não esperar somente que os membros da geração Y se adaptem à rotina de uma corporação como a IBM, mas também indagar o quanto a IBM e o mercado como um todo deveriam ser adaptar pra trabalhar de acordo com esta geração. Afinal, na realidade de mercado atual, espera-se que as pessoas sejam capazes de se transformar, aprender com seus próprios erros e reinventar-se. Isto se aplica às pessoas que estão ingressando no mercado, mas também deve-se aplicar aos que já estão no mercado há bastante tempo e que provavelmente são gestores neste momento de suas carreiras. É preciso que o aprendizado ocorra para todos. O feedback recebido pelos entrevistados é que a experiência de trabalhar com a geração Y é predominantemente positiva. São trabalhadores, gostam de aprender, aceitam feedback, buscam trabalhar com pessoas mais velhas que admiram, e o retorno que fornecem à IBM é alto. Existe um estigma, um pré-conceito sobre esta geração que não se revela verdadeiro.

Uma mudança importante que a IBM adotou neste sentido está relacionada ao processo de gestão de performance. Os métodos anteriores utilizavam uma forma comparativa entre pessoas ocupando a mesma função. Este método era adequado para gerir recursos, porém ruim para desenvolver pessoas. No modelo atual, no qual o coaching está fortemente inserido, o profissional é comparado somente a si mesmo. O modelo prevê feedbacks constantes e um líder capaz de criar empatia, ou seja, conhecer os pontos fortes e fracos de cada indivíduo e trabalha junto com cada um para fortalecer ainda mais os primeiros, e desenvolver os últimos. Isto cria um ambiente de colaboração onde todos podem influenciar positivamente o trabalho do outro, e o líder passa a ser respeitado não porque ocupa uma posição de comando, mas porque efetivamente influencia o desenvolvimento das pessoas com as quais trabalha.

O coaching formal é indiscutivelmente importante, porém mais importante a atitude aberta da liderança em estar trabalhando junto com



gerações novas. Este é um momento peculiar do mercado, onde existem diversas gerações ativas ao mesmo tempo. Desde a baby boomer até a Z. Se todas estas gerações não se conectarem, ou não se entenderem bem, pode ser gerado um impacto financeiro, de negócio, aprendizado e até de clima da empresa. O grande desafio da IBM é garantir que as pessoas estejam abertas a aprender e se transformar, mas que façam isto juntos. Ou seja, um tirando o melhor proveito das fortalezas do outro. É necessário que as empresas se reinventem, que saiam da estrutura tradicional, para se tornarem atrativas para as novas gerações, pois no futuro serão elas que as estarão liderando.



REFERÊNCIAS

AFONSO, Carolina BORGES Letícia **Social Target - Da estratégia à implementação. Como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio** Lisboa, Top Books, 2013

Erickson TJ. **Plugged in: the Generation Y guide to thriving at work.** Boston, MA: Harvard Business Press; 2008.

Hobart JW, Sendek H. **Gen Y now: millennials and the evolution of leadership.** San Francisco, CA: John Wiley & Sons; 2014.

Koulopoulos TM, Keldsen D. **The Gen Z effect: the six forces shaping the future of business.** Brookline, MA: Bibliomotion, Books media; 2014.

Lipkin NA, Perrymore AJ. **Y in the workplace managing the "me first" generation.** Franklin Lakes (N.J.): Career Press; 2009.

MUNRO CR. **Managing the new generation: a practical guide for understanding and meeting workplace expectations of Generation Y.** Birmingham, U.K.: Impackt Publishing Ltd.; 2014.

Tulgan B. **Not everyone gets a trophy: how to manage Generation Y.** San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2009.

WHITMORE J. **Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership.** Boston: Nicholas Brealey; 2009.

Merks-Benjaminsen, J. **Think and Grow Digital: What the Net Generation Needs to Know to Survive and Thrive in Any Organization.** McGraw-Hill; 2015.

Haneberg L. **Coaching basics.** Alexandria, VA: American Society for Training & Development; 2016



Jones G, Gorell R. **50 top tools for coaching: a complete toolkit for developing and empowering people.** London: Kogan Page; 2015

Gribeem S. **Key coaching models: the 70 models every manager and coach need to know.** Harlow, United Kingdom: FT Publishing International; 2016

Hobart, John W., Sendek, Herb. **Gen Y Now: millennials and the evolution of leadership.** San Francisco: Wiley & Sons, 2014.

Stone, Douglas, Heen, Sheila. **Thanks for the feedback: the science and art of receiving feedback well (even when it is off base, unfair, poorly delivered, and frankly, you're not in the mood).** London: Portfolio Penguin, 2015.

Rock, David: SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others, published in the NeuroLeadership Journal, issue one, 2008.

Harvard Business Review. **Developing Employees: Mentoring Millennials.** Disponível em: <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>. Acesso em 14 abr. 2017.

Harvard Business Review: **Coaching:** You can't be a good manager if you're not a good coach. Disponível em <https://hbr.org/2014/07/you-cant-be-a-great-manager-if-youre-not-a-good-coach>. Acesso em 14 abr. 2017.

Harvard Business Review: **Leadership Development:** How Google Sold its Engineers on Management. Disponível em <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>. Acesso em 10 abr. 2017

NeuroLeadership Institute: **SCARF** ®. Disponível em <https://neuroleadership.com/solutions/licensing/>. Acesso em 15 abr. 2017.

IBM: **IBM Leadership Academy:** Giving and Receiving Feedback. Disponível em <<http://learn.atlanta.ibm.com/la/topics/feedback>>. Acesso em 10 abr. 2017



Anexo I – Transcrição das Entrevistas com RH

Data e Hora da Coleta de Dados	6 de Março de 2017, 10:30hs
Qual é a importância que a IBM dá ao processo de coaching?	<p>Coaching e feedback são parte da nossa estratégia de formação de líderes. A importância está no nível máximo de prioridade. A gente entende que isto é a base para as pessoas crescerem e se desenvolverem. O foco não é meritocracia, olhar pra trás, ver só o resultado, mas é garantir que as pessoas recebam um feedback. É claro que dentro do processo de feedback tem um coaching, porque você vai estar conversando com as pessoas, criando um ambiente seguro para elas falarem o que pensam e terem uma comunicação aberta sem se preocuparem com hierarquia. A gente entende que, fazendo isto, você vai estar ajudando as pessoas a melhorarem, sempre. Tem formas de comprovar que, se uma pessoa recebe este feedback no momento certo, as chances de ela alterar comportamentos é muito alta. Então ela vai realmente refletir sobre como ela pode ser melhor. Quero pontuar aqui o que é coaching e o que é feedback, mas são matérias que vem mais ou menos juntas, porque quando você cria um espaço, um ambiente de comunicação para você apreciar o trabalho de alguém, e eventualmente dar feedback sobre algo que ela fez, daí o processo é você fazer perguntas que façam as pessoas concluírem por si próprias o que elas poderiam estar fazendo melhor. Quando a gente olha modelos antigos, a gente tinha a figura hierárquica do gerente, onde ele dava a direção. Hoje, quando temos um ambiente em que se quer fomentar a inovação, a gente quer que as pessoas realmente cresçam, e entendam que o gerente é um facilitador pra</p>

	<p>viabilizar isto. Feedback olha o passado, e coaching olha o futuro.</p>
<p>Existe algum método preferencial utilizado?</p>	<p>Todo o conteúdo da IBM é desenvolvido, tem uma estratégia criada pra IBM como um todo. Entendo que foram avaliados diferentes métodos e o GROW foi escolhido porque é fácil e simples o suficiente, e pode ser aplicado regularmente pelos gerentes sem muita sofisticação. Claro que há métodos de coaching estruturados no mercado, onde você pode estar investindo e fazendo um trabalho único, individual, com uma proposta específica. Mas como a gente espera que todos os gerentes sejam capazes de fazer coaching, o GROW model atende bem a este propósito.</p>
<p>Os gestores são incentivados a utilizar coaching? Se sim, que tipo de treinamento recebem?</p>	<p>MDs e nova grade de treinamentos de liderança, como isto está inserido. Há o treinamento formal de sala de aula, e há diversos treinamentos disponíveis em nossa plataforma cognitiva - Your Learning. Ali, há um conteúdo profundo sobre coaching, que foi desenvolvido com professores de Harvard, tem muitos vídeos e self-learning. Então a gente entende que todos os nossos gerentes estão super instrumentalizados pra praticar o coaching. Aliás, dentro desta plataforma tem também uma possibilidade de você fazer coaching em qualquer pessoa do mundo, um aplicativo chamado coach me</p>
<p>Existe alguma forma de registro das atividades de coaching realizadas?</p>	<p>Teria que ver se no Your Learning existe alguma forma. Hoje, a gente quer simplificar a vida das pessoas. A gente quer que a comunicação seja fluida, seja aberta, a gente quer criar um ambiente de inovação. Se a gente começa a colocar relatórios, procedimentos e tudo o mais, o gerente vai ficar acuado pois ele tem que multiprocessar, executar várias tarefas e ele tem que fazer um papel importante como líder. Houve um processo no passado, que era visto como uma burocracia e não uma forma de viabilizar. A forma mais oficial é através do checkpoint, onde é possível estabelecer objetivos de curto prazo, é possível dar feedbacks sobre estes objetivos. Na avaliação anual, é possível que o</p>

	<p>gerente formalize um feedback dado. Existe a ferramenta ACE, que é uma forma democrática de se pode dar e solicitar feedback.</p>
<p>Como é possível medir a efetividade dos processos de coachine?</p>	<p>Na pesquisa de engajamento, há umas série de perguntas relacionadas a coaching e feedback, onde as pessoas avaliam se o gerente cria um ambiente propício para coaching e feedback. Feedback questions: meu gerente expressa appreciations pelas minhas contribuições / meu gerente me dá quality feedback at least quarterly / meu gerente cria um ambiente onde eu me sinto à vontade para dar e receber feedback. Dar o feedback não significa que não será feito coaching, é esperado que ambos ocorram sempre que possível</p>
<p>Com relação aos funcionários, eles são incentivados a fazer ou solicitar coaching? Se sim, de que forma?</p>	
<p>Há alguma medição que permita verificar o percentual da população que fornece ou solicita coaching?</p>	<p>O que a gente quer é que todos os gerentes façam coaching em seus funcionários, por isto é uma forma de liderar. Num ambiente onde a gente tem uma transformação contínua, onde a gente espera que a comunicação flua, que as decisões de negócio ocorram de forma rápida, que as pessoas se sintam à vontade para criar e propor coisas novas. Então é esperado que todo gerente seja capaz de fazer coaching em seus funcionários. Agora, mapear quem exatamente faz o coaching, isto é pelas pesquisas</p>
<p>Existe alguma forma de medir melhorias de performance do funcionário que passou por coaching?</p>	<p>LC: Esta geração tem como característica gostar de receber coaching e feedback constantemente. É uma geração muito interessada. Eu acredito (palestra de neurociência e achei que tem tudo a ver) que esta geração cresceu num ambiente familiar muito aberto. Esta relação com os pais não era tão hierárquica quanto na geração X. Então, na casa deles, eles são muito ouvidos. Nenhuma decisão é tomada sem que eles concordem sejam consultados, participem, conversem. Aí</p>

quando eles vão trabalhar numa empresa, eles esperam encontrar um ambiente similar. Por isto que pra eles é tão difícil respeitar uma hierarquia só pela regra, e não através do respeito, da admiração, e é por isto que eles pedem feedback o tempo todo. Um outra comparação interessante é que, na nossa geração à qual pertencemos, que somos pais e temos nosso filhos, qualquer nota boa, apresentação de balé, judô, o que quer que seja, a gente tá lá sempre reforçando, dando os parabéns. Então eles estão acostumados a receber retorno de tudo o que fazem, o tempo inteiro. Quando eles estão numa empresa, eles também querem receber isto o tempo todo. Eles não esperam que um dia recebam feedback formal, eles querem que isto seja ongoing, e que possam falar e ser ouvidos o tempo todo. Então, neste sentido, é esperado que os gerentes dediquem mais tempo para conversar, e façam coaching, e dêem feedback. Tem algumas situações, eles podem ser mais ansiosos porque tem mais expectativas, mas que realmente se dê mais tempo pra eles porque o perfil deles requer que se dê mais tempo.

SA: É importante então que o gestor se adapte à geração Y e não o contrário?

LC: Neste mundo novo, onde a gente espera que as pessoas sejam capazes de se transformar, aprender com os erros, se reinventar, a gente espera que o gestor aprenda com esta experiência, receba feedback (porque realmente se aprende muito com esta geração nova) e a gente espera que esta geração também entenda e esteja pronta para aprender coisas novas. É um aprendizado nas duas mãos. A minha experiência é muito positiva com esta geração, e eu acho que tudo aquilo que se faz muito de estigma para esta geração, caiu por água abaixo. Eles são super trabalhadores, eles gostam de aprender, pedem muito feedback, tão sempre buscando trabalhar com pessoas mais velhas que eles admiram, e o retorno deles é muito alto.



Data e Hora da Coleta de Dados	30 de Março de 2017, 11:30hs
Qual é a importância que a IBM dá ao processo de coaching?	Muito grande, inclusive coaching é o principal pilar do novo modelo de liderança da IBM. A gente não acredita mais que o líder é aquele que dita as regras, que comanda e controla as atividades dos funcionários. Ele está muito mais facilitando o processo de descoberta do funcionário em como fazer aquilo. Muitas vezes meus funcionários me cobram "ah, você não me dá a resposta" e ela diz "porque se eu der, ela provavelmente não será melhor do que a sua. As inovações só surgem quando a gente não dita o caminho". Isto está mais relacionado ao novo modelo de liderança transformacional, disruptiva, visionária, que amplie o conhecimento coletivo.
Existe algum método preferencial utilizado?	Sim, o GROW, mas não sei porque é preferencial nem quando foi implementado. Outro tema muito na moda hoje é o uso da neurociência no processo de liderança. A neurociência tem sido utilizada para estimular liderança mais empática e que seja consciente do seu "redor". Para isto está sendo implementado o SCARF model, que faz muito sentido dentro da neurociência influenciando a liderança. Ele se relaciona a como o cérebro responde a estímulos positivos e negativos. A liderança que buscamos sai do modelo "medo", ou seja, você faz porque eu mando, porque eu sou chefe, e faz porque te inspira, porque você quer, porque tem um propósito, porque te recompensa.
Os gestores são incentivados a utilizar coaching? Se sim, que tipo de treinamento recebem?	Todos os gerentes são inseridos ao tema, eles sabem o que é coaching e como fazê-lo. Existem treinamentos disponibilizados online que estão disponíveis a quem estiver interessado. Não é mandatório que o funcionário os faça, entretanto, ninguém será cobrado. A IBM disponibiliza uma infinidade de

	treinamentos que estarão disponíveis, e vários programas como mentoring utilizam o coach como base.
Existe alguma forma de registro das atividades de coaching realizadas?	N/A
Como é possível medir a efetividade dos processos de coaching?	Não sei, porque coaching é algo muito individual, depende muito do indivíduo que está recebendo se transformar com o processo. Assim, não há forma de medir isto de maneira frequente.
Com relação aos funcionários, eles são incentivados a fazer ou solicitar coaching? Se sim, de que forma?	Esta pergunta não foi feita à Christiane Berlink
Há alguma medição que permita verificar o percentual da população que fornece ou solicita coaching?	Esta pergunta não foi feita à Christiane Berlink
Existe alguma forma de medir melhorias de performance do funcionário que passou por coaching?	Toda a mudança no processo de gestão de performance engloba a forma como o gerente muda sua postura no decorrer do processo. A avaliação anteriormente era feita de forma comparativa aos seus pares, e hoje é feita de forma comparativa a si mesmo. A forma anterior era pra gerir recursos, tanto que havia uma curva de gauss. Tudo era gerido com base nisto. Esta forma era boa pra gerir recursos, mas ruim para desenvolver as pessoas. Se queremos desenvolver a força de trabalho, o processo de coaching e feedback contínuo, self-awareness mais adequado, faz muito mais sentido. Porém é difícil medir isto, a medição individual é relativamente fácil, mas medir o impacto e o avanço disto na organização é mais difícil. A mudança de cultura é mais facilmente perceptível, e mais fácil de medir. Comando e controle para bottom up. Cria-se empatia e não achar que eu sou especialista, gerente e por isto sei tudo. Muda-se a visão de colaboração entre os pares, eu não estou somente fazendo minha tarefa, mas sim inserido num contexto onde posso colaborar e influenciar positivamente o trabalho dos outros. Co-relação entre as novas gerações e a transformação ocorrendo na IBM: se me



	<p>comparo a meus pares (tem 40 anos), causo revolução pois tenho experiência e idade diferente da maioria dos executivos. Quando a gente traz gente muito jovem para uma área que essencialmente é muito antiga, por exemplo vendas. Estes conflitos são bons porque a pessoa que está há mais tempo pensa que jamais faria daquela forma, da mesma forma como a pessoa mais nova também. Se a gente não se modernizar, a gente perde o bonde, porque não atrai gente jovem, eles não serão capazes de se desenvolver aqui dentro. A gente perde a oportunidade de se renovar. A IBM é vista como uma companhia antiga, não só de pessoas, mas também de conceitos. A nova IBM é formada por nova cultura, novas pessoas, e um novo jeito de fazer as coisas. Por exemplo: no dress code, que é algo muito simples. Não houve nenhum investimento financeiro para isto, mas tive que convencer muita gente. Somente para mudar a forma como as pessoas devem se vestir dentro da empresa. São coisas pequenas, mas que mudam a percepção que a comunidade tem da empresa.</p>
--	--



Anexo II – Transcrição das Pesquisas Realizadas com Coaches

Data e Hora da Coleta de Dados	3/10/2017 20:59:01
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	6 anos
Qual a área na qual atua?	Suporte
Qual é sua função?	L2
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Não
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	Pelo meu gerente.
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Indicação de colegas
Em que área você fornece coaching?	Tudo que faz parte do core mission.
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Alto
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	Pessoas interessadas em crescer.
Você aplica a metodologia GROW?	Sim
Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?	Não
Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?	Algumas vezes
A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.	A geração Y é menos dependente de um coaching.
Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?	Talvez

	3/14/2017 11:46:07
--	--------------------

Data e Hora da Coleta de Dados	
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	36 anos
Qual a área na qual atua?	Compras
Qual é sua função?	Comprador Senior
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Não
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Indicação de Colegas
Em que área você fornece coaching?	Carreira e desenvolvimento profissional
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Baixo
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	Jovens que não conhecem a IBM como um todo , estão ansiosos por crescer dentro de suas carreiras . Muitos não viam futuro na Empresa . Buscavam rapidez na carreira
Você aplica a metodologia GROW?	Não
Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.	Conversa e troca de experiencia , transmitindo valores profissionais e mostrando valores da empresa.
Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?	Como mentor foi muito bom .Alguns continuam na IBM e com carreiras excelentes.
Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?	Sim
A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.	Sim estão avidas por conhecimento e experiencia , querem conhecer sua profissão e até onde podem confiar na empresa.



Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?

Mostrar a IBM no todo , seus valores em palestras e bate papos informais , troca de experiencias com profissionais mais experientes no quesito carreira .Mostrar que o crescimento profissional necessita de base solida .



Data e Hora da Coleta de Dados	3/15/2017 9:50:51
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	11 anos
Qual a área na qual atua?	Analytics Lab Services - Organização de Serviços Profissionais voltada para área analítica
Qual é sua função?	Líder para América Latina
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Sim. Em meus primeiros anos através de interação com a área de RH e gerência imediata. Depois fiz treinamento para Coach gerencial no início de minha preparação gerencial em 2005 e desde então tenho feito atualizações sempre coordenadas pelo RH da empresa
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Programas formais de coaching e mentoring da IBM
Em que área você fornece coaching?	Progressão de carreira
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Alto
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	Jovens talentos em busca de crescimento de carreira. Infelizmente também percebo que muitas pessoas buscam coach como conexão para um novo emprego na área do coach e não necessariamente como um programa de desenvolvimento de carreira. Como tema recorrente, observo progressão de carreira, soft skills e conexões corporativas
Você aplica a metodologia GROW?	Sim
Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.	
Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?	Não



Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?	Sim
A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.	Sim. Cultura impacta diretamente no processo de coach, não somente idade. Cultura, valores, velocidade em relação às expectativas, medição de sucesso
Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?	Sim, geração Y precisa de PERSPECTIVA. Nem sempre isto é abordado apropriadamente nas sessões de coach. O tempo passa diferente para a Geração Y



Data e Hora da Coleta de Dados	3/16/2017 9:24:00
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	8 anos
Qual a área na qual atua?	CIO
Qual é sua função?	Engagement Catalyst
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Não
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	<p>Eu uso coach me, que é a ferramenta de conexão por áreas de interesse. Bom, eu tô pensando no programa de mentoriação. Porque eu faço, às vezes, através dos meios tradicionais, eu sou encontrado como mentor, aí as pessoas me procuram e querem seguir o processo formal. Mas eu acredito mais, principalmente nos assuntos de interesse pelos quais as pessoas me procuram, no aprendizado imersivo, então tudo bem que a gente tem o plano de desenvolvimento e tem as lições de casa que eu passo pro pessoal. Mas o que eu utilizo mesmo é vivência, imersão. Então, dependendo do que a pessoa quer fazer, e pelo que ela me procura, eu dou algum tipo de background e quando eu sinto que a pessoa está aware, que ela estudou direitinho, a gente já vai pra dentro. Tem um instrumento que eu uso muito que é a retrospectiva, pra entender depois da experiência, o que foi bem, o que foi mal, se ainda há dúvidas e que ideias focar. Então a evolução do processo é interativa e incremental, e sempre com base em experiência. Às vezes eu registro na ferramenta e às vezes não.</p> <p>4.1) De que forma você usa coaching pra gerenciar seus liderados? (após ele informar que não é um</p>

	<p>gerente de pessoas, mas lidera times. De fato tenho um papel de líder, mas de direito não)</p> <p>Eu acredito em liderança inspiracional. Eu acho que a motivação é individual, ela existe ou não no indivíduo, mas o líder tem alguns instrumentos pra tornar o ambiente desejável, um lugar onde as pessoas querem trabalhar, e eu acredito que com os desafios que a gente que a gente coloca para os times, a gente pode inspirar as pessoas pra que aquela motivação que elas já tenham possa ser engatilhada e a galera se desenvolva. Então eu sou da liderança inspiracional. Outra coisa que faz diferença neste processo de coaching, mais voltado para a figura do líder, é participar junto com o time das situações propostas, ou seja, estar ali junto quebrando pedras e tirando as pedras do caminho, ser visto como alguém que está ali por perto. Esta é a minha linha.</p>
<p>De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?</p>	<p>Acesso direto por pessoas que tem conhecimento da minha atuação</p>
<p>Em que área você fornece coaching?</p>	<p>Progressão de Carreira</p>
<p>Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?</p>	<p>Alto</p>
<p>Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?</p>	<p>Pessoas que tem sede de conhecimento, e que querem aprender com a experiência dos outros ao invés de em sala de aula.</p>
<p>Você aplica a metodologia GROW?</p>	<p>Não</p>
<p>Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.</p>	<p>Como eu sou uma pessoa mais informal, eu não tenho muita formalidade, as pessoas acabam se aproximando de mim com mais facilidade. Eu me considero acessível. Só que eu pergunto pra pessoa o que ela espera, se ela só está achando</p>

	<p>divertido o “bus” que eu faço e quer fazer alguma coisa divertida ou se efetivamente ela tem interesse em descobrir intenções por trás de pedidos pra usar então as metodologias que eu uso pra desenvolver efetivamente produtos e serviços que sejam relevantes. Então não é o coach pelo coach, porque pra mim a principal métrica é a entrega de valor. Então, depois que alguém aprende alguma coisa comigo e efetivamente consegue entregar um valor que a gente buscou juntos, este é o meu gol. E eu deixo isto bem claro no comecinho, eu falo que a gente vai se desenvolver mas você tem uma missão. Como esta minha experiência contigo vai somar na sua experiência toda, no seu desejo, no que você quer pros próximos 6 ou 8 meses que a gente vai andar juntos. ~Então, apesar de as pessoas me acessarem com facilidade, eu tenho algum rigor na hora de escolher quem eu efetivamente vou apoiar.</p>
<p>Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?</p>	<p>É boa, nunca houve questionamento</p>
<p>Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?</p>	<p>Sim, eu uso reuniões periódicas mas é sempre de retrospectiva. Quando a gente vai conversar, não é um papo etéreo. Por exemplo, o que efetivamente deu certo, na sua visão, candidamente falando. Aí eu vou e falo o que eu acho que deu certo e o que eu acho que não, e então a gente converge. Sobra um pouquinho de certos e sobra um pouquinho de errados na nossa convergência. O mesmo pra dúvidas e novas ideias. As dúvidas e as ideias geralmente endereçam o negativo. Aí disto aqui eu tenho o feed para o negativo, eu digo então você precisa ler este material, desenvolver o soft skill x</p>

<p>A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.</p>	<p>O lance da idade não é tão latente quanto o lance de a que organização estas pessoas pertencem. Tem muita gente de várias organizações que me procuram. Existem centros de gravidade mais altos e outros mais baixos. Então, em áreas muito hierarquizadas, eu tenho os meus mentees mais medrosos, independente da idade, até jovem, juvenzinho mesmo. Não sei se eles foram criados na cultura do medo, então eles tem muito mais receio de se expor. Apesar de eles virem atrás de mentoriação, eles tem receio de se expor. Por outro lado, em organizações mais abertas, em que você tem mais respeito, confiança, abertura, coragem, onde o erro não é considerado assim um problema mas quando ele é um erro não intencional e é considerado um capital intelectual, um instrumento de correção de curso, nestas organizações independente da faixa etária, eu tenho mentees mais atrevidos, que metem mais a mão na massa e tem mais coragem de se arriscar nas situações em que os os coloco. Como mentee eu ouvi uma frase uma vez que dizia “o mentor bom é aquele que te leva pro alto de um abismo e te empurra lá de cima, e de lá você dá seu jeito. Esta chegada no abismo talvez a gente não fizesse sozinho, porque é uma escalada, você vai subindo, vai chegando a lugares onde você não chegaria sozinho. Então este é o papel do mentor. Dalí pra frente, o que você vai fazer depois, é contigo. Então pra mim, na minha experiênciana IBM, a questão tem sido muito mais organizacional do que geracional.</p>
<p>Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?</p>	<p>Acho que o profissional tem que contar com um ambiente, principalmente na questão hierárquica, que permita que o skill que ele está desenvolvendo seja aplicado rapidamente no seu dia-a-dia. Geração Y tem este lance de “tá, o que eu faço com isto aqui?” E se você não tem um espaço proprio pra colocar seu aprendizado em prática, isto vai gerando uma frustração e é no curto prazo. Não é uma coisa distante. Às vezes um cara te procura</p>

sem ter conversado com o gerente, sem entender a missão da área (isto é um problema dele, no caso), do mentee que não se equipou, não se aparelhou pra se desenvolver. Mas quando o cara se desenvolve e combinou com o zagueiro, tá todo mundo combinado, tá tudo certo. Mas aí você chega na sua organização e não pode aplicar aquilo que você aprendeu, isto gera frustração. Então eu acho que, do alinhamento entre liderados e líderes, em torno de um programa de mentoriação, uma das principais coisas deveria ser “tá, e aí o próximo passo imediato é: como eu aplico o conhecimento que eu adquiri aqui na nossa organização. Você me dá espaço, você me dá um ambiente controlado pra eu poder cometer alguns erros iniciais, você me dá espaço pra eu multiplicar este conhecimento dentro da nossa organização e aí eu virar uma referência?”. Então, é preciso ter a continuidade.



Data e Hora da Coleta de Dados	3/16/2017 11:14:33
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	7 anos
Qual a área na qual atua?	Hardware Lab Services
Qual é sua função?	Operações da área de consultoria na venda de novas unidades de hardware
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Não



Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	Através de uma feira da IBM para divulgar processos e ferramentas de RH
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Ferramenta Coach Me
Em que área você fornece coaching?	Operações de hardware
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Alto
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	Não, tinha gente técnica, gente mais experiente com carreira mais estabilizada, estagiário do Egito. Estas pessoas buscavam coach em desenvolvimento de carreira. As pessoas são bem cruas, elas não sabem exatamente "o que procurar". Elas não sabem que elas próprias tem que ter o ownership de sua própria carreira e buscar formas próprias para desenvolvê-la.
Você aplica a metodologia GROW?	Não
Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.	Procuo usar algumas perguntas chave para direcionar a conversa. Isto normalmente não acontece na primeira reunião, que é usada para entender o perfil e o objetivo da pessoa com o coach. Com base nisto, indica ferramentas da IBM, treinamentos de liderança, indica shadow ou drop in em alguma área de interesse da pessoa.
Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?	A aceitação é boa, e as pessoas não costumam questionar. As pessoas são muito ávidas por aprender, e não costumam questionar.
Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?	Sim
A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.	Sempre tem uma ânsia de querer resolver tudo mais rápido. Tem pessoas também que não dizem claramente que tem esta questão de velocidade, mas isto é perceptível. Eles lidam de um jeito diferente, querem que as coisas aconteçam de



	<p>forma muito rápida em sua carreira. Mas buscam também fazer alguma coisa que seja relacionada com o que eles estudaram, com o que querem. Houve casos de estagiários que ao final do estágio nem tiveram interesse em ser efetivados, devido à falta de interesse na área em que a vaga estava aberta. Eles são bem determinados e seletivos. A segurança e a estabilidade de carreira não é um fator importante, se não estiver vinculado a algo que os realize.</p>
Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?	<p>O processo deve ser bastante objetivo para a geração Y, porque é normalmente o que eles buscam.</p>

Data e Hora da Coleta de Dados	3/16/2017 11:37:19
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	19 anos
Qual a área na qual atua?	HR Partner
Qual é sua função?	Oferecer os produtos de RH aos gerentes de áreas específicas
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Não
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	Através de treinamento externo
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Ferramenta Coach Me
Em que área você fornece coaching?	Verificar no coach me - Tatiana Romero Colombo.

<p>Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?</p>	<p>Formalmente a busca é baixa, mas aplico muito diariamente em situações corriqueiras, que não tenham sido pré-agendadas</p>
<p>Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?</p>	<p>Pessoas focadas em RH, ou pessoas buscando alguma coisa de desenvolvimento gerencial. Percebo que as pessoas não sabem o que é coach, as pessoas me procuram buscando respostas. Quando você começa o processo de coach, observa que as pessoas não querem muito pensar, elas querem uma resposta pronta. Querem mentoriação, orientação, consultoria, mas não coaching.</p>
<p>Você aplica a metodologia GROW?</p>	<p>Sim</p>
<p>Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?</p>	<p>Normalmente as pessoas não esperam um processo recorrente, talvez porque elas não querem "abusar" do coach. Elas sentem como se estivessem pedindo um favor, e por isto aceitam bem o que é falado. Para os que entendem como será o processo, a aceitação é ótima. A pessoa se mostra disposta a se abrir, e discutir as questões a serem discutidas.</p>
<p>Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?</p>	<p>Não em profundidade.</p>
<p>A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.</p>	<p>As pessoas mais novas estão mais propensas a fazer uma reflexão e mudar atitudes do que as pessoas mais velhas. Estas tem menos flexibilidade para mudar comportamentos. As pessoas mais novas tem mais propensão a mudar do que as mais velhas. Pessoas da geração Y querem participar da criação, querem estar na co-criação, serem envolvidos, querem poder errar e acertar. Dar algo a eles somente quando está pronto não funciona,</p>

	<p>eles são muito mais "Agile": faz-vem-valida, criamos juntos, vivenciamos juntos. É bastante diferente.</p>
<p>Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?</p>	<p>No processo de coaching não. O que precisa ser mudado é a divulgação, porque as pessoas não sabem exatamente o que é coach, que é um processo de auto-conhecimento. Nem todas as pessoas estão prontas para isto, porque isto requer uma confiança entre os participantes, para que a pessoa esteja disposta a expor suas vulnerabilidades. Os mais novos estão mais abertos a isto.</p>
<p>Data e Hora da Coleta de Dados</p>	<p>3/16/2017 11:58:24</p>
<p>Há quanto tempo você trabalha na IBM?</p>	<p>15 anos</p>
<p>Qual a área na qual atua?</p>	<p>Segurança da Informação</p>
<p>Qual é sua função?</p>	<p>Gerente de Delivery</p>
<p>Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?</p>	<p>Sim</p>
<p>De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?</p>	<p>Indicação de colegas</p>
<p>Em que área você fornece coaching?</p>	<p>Liderança e negociação</p>
<p>Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?</p>	<p>Alto</p>
<p>Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?</p>	<p>Pessoas focadas em desenvolvimento de carreira.</p>
<p>Você aplica a metodologia GROW?</p>	<p>Sim</p>
<p>Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?</p>	<p>Reuniões preferencialmente presenciais, mas ocorre muito remotamente também. Primeiro estabelece-se o objetivo da pessoa, qual o skill que quer desenvolver, e a partir daí marca-se as sessões até que o objetivo tenha sido atingido. Sempre garantindo que as sessões não virem bate-papo.</p>

<p>Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?</p>	<p>existem questionamentos. Sou mais mentor do que coach. O pessoal mais novo não está habituado a chegar sozinho na resposta, de percorrer o processo de questionamento. Eles querem uma resposta imediata. Quando se tenta forçar o processo de coach, as pessoas questionam porque a resposta não é dada imediatamente.</p>
<p>A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.</p>	<p>São transparentes, a comunicação é totalmente aberta e sem filtros. Quando mais novas, mais restrições ao coach. Querem a resposta ao invés do processo de condução a ela. São uma geração de transição, o que é favorável a eles. Estão muito próximos tanto aos baby boomers quanto aos Z. Baby boomers eram mais ligados a processos de gestão tradicionais, enquanto os Z são mais Agile, Gestão Cognitiva, self-direct teams. Os Y estão no meio termo e se adaptam mais facilmente a ambos.</p>
<p>Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?</p>	<p>As mesmas condições dadas aos Y e às outras gerações devem dadas a qualquer geração. Vemos que as gerações mais novas estão mais abertas a mudanças do que as antigas. Não vejo necessidade de mudança no processo para eles.</p>



Data e Hora da Coleta de Dados	3/16/2017 12:20:47
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	7 anos
Qual a área na qual atua?	RH
Qual é sua função?	Business Partner, pessoa que é o RH para o gerente de pessoas. É o client management do gerente para os produtos de RH.
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Sim. Quando entrei na IBM, eu já era coach de formação. Há vários frameworks de coaching, o que a IBM usa é o GROW.
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Indicação de colegas
Em que área você fornece coaching?	RH
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Alto
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	Coaching é uma metodologia específica mas as pessoas confundem muito, acham que tudo é coaching. A busca é gigante, brasileiro acha que sabe fazer tudo e faz diversas outras coisas que não são exatamente isto. O coach, para ser

	<p>específico, você precisa ter um objetivo final e um comportamento a ser alterado. Então a gente usa as perguntas de coach para direcionar o processo para este resultado. A busca é feita por pessoas de diferentes idades e situações de carreira, não há um perfil específico.</p>
<p>Você aplica a metodologia GROW?</p>	<p>Sim</p>
<p>Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.</p>	<p>GROW, mas o que é muito utilizado hoje é o feedback coach, ou seja, um processo de feedback informal utilizando a ferramenta GROW</p>
<p>Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?</p>	<p>A aceitação é boa, as pessoas gostam de ter alguém que as ajude a chegar em algum lugar. A ajuda é sempre bem vinda e bem aceita.</p>
<p>Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?</p>	<p>Sim</p>
<p>A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.</p>	<p>Há dois extremos para pessoas desta idade: os muito próximos aos X e os muito próximos aos milênios. Estas duas pegam coisas que não são específicas da Y. As do meio são mais exigentes, pedem muito mais feedback, mas tem maior dificuldade de se auto-conhecer e aplicar o processo a si próprios. Precisam de ajuda pra tudo, viciam no processo ao invés de incorporá-lo ao seu comportamento. Os do outro extremo são mais "indiferentes": se consegui, ok, se não consegui ok também.</p>
<p>Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?</p>	<p>Algo que os faça incorporar o método em seu dia-a-dia, para que a partir de um ponto passem a ser seus próprios coaches para questões nas quais eles próprios já conseguem conduzir sem ajuda externa.</p>



Data e Hora da Coleta de Dados	3/16/2017 22:10:02
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	19 anos
Qual a área na qual atua?	Sales Management Support
Qual é sua função?	Diretora
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Não
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	Como me tornei gerente há 14 anos, naquela época coaching não era um assunto em voga. O treinamento era em mentoring, escuta ativa, mas não coaching
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Na maioria são ex-funcionários, que querem dar continuidade ao relacionamento
Em que área você fornece coaching?	Maira Roversi de Oliveira Bueno - verificar na ferramenta.
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Alto
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	As pessoas estão tão mergulhadas em seus próprios problemas, que buscam coach para receber uma visão externa e imparcial. A busca por coaching em business é muito alta, e por outro lado, como tenho quase duas décadas de IBM, acabo sendo acessada

	<p>por lastro, referências. Então sou acessada para coaching em carreira.</p> <p>Há dois perfis que buscam coaching: quando estão insatisfeitas com a área em que estão trabalhando, ou quando estão estagnadas, sem saber o que fazer dentro de sua própria organização. Vejo as pessoas se virando muito em início de carreira, procurando se enturmar, não tem problema com hierarquia, ou seja, não tem problemas acessando pessoas que estão numa posição muito mais alta que a sua. Observo uma busca maior por pessoas que já estão na IBM há mais tempo.</p>
<p>Você aplica a metodologia GROW?</p>	<p>Não</p>
<p>Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.</p>	<p>Não uso metodologia começo meio e fim, porque o tempo que preciso dispende com a pessoa varia muito. Às vezes o assunto se resolve em um almoço, onde se cria um ambiente propício para endereçar o assunto em questão. Existem outras situações mais complexas, que precisam de mais interações</p>
<p>Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?</p>	<p>Vejo muito positivo quando a pessoa sabe que está sendo conduzido um coaching. Existem outras pessoas que, por outro lado, ficam incomodadas pois esperam uma resposta pronta. Com o passar do tempo, as pessoas vêem a vantagem do processo a longo prazo. Mas a primeira reação não é positiva, para aqueles que não tem familiaridade com o processo.</p>
<p>Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?</p>	<p>Eu tenho uma facilidade de "ler" as pessoas. Estes que se mostram incomodados raramente compartilham isto</p>
<p>A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam</p>	<p>Elas tem uma aceitação bem maior, e enxergam os questionamentos como algo positivo, que veio para</p>



durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.	agregar e dar uma visão diferente daquelas que elas tem. Os mais velhos não tem uma aceitação tão boa.
Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?	Ao mesmo tempo que eles são mais ansiosos e demandam feedback constante, eles também são abertos aos questionamentos. Vejo isto como positivo. Acho que nos próprios treinamentos, incluir isto de forma formal, caso contrário fica muito solto. Ou seja, se você tem a sorte de trabalhar com um gerente que aplica isto no seu dia-a-dia, maravilha. Se você pega uma geração que não está atendida com tudo isto e não o utiliza, a gente perde oportunidades de extrair coisas ainda mais maravilhosas desta geração. Então não podemos deixar isto ao bel-prazer do gerente que está recebendo um funcionário desta geração, até mesmo porque isto serve para conectar o funcionário com o universo da IBM e conectá-lo com diversas áreas de interesse. É importante haver reciclagem de treinamento, especialmente de gerentes que estão nesta função há muito tempo.



Data e Hora da Coleta de Dados	3/16/2017 22:35:00
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	7 anos
Qual a área na qual atua?	Command Center
Qual é sua função?	Shift Leader - líder de operação do turno. Primeiro ponto de contato dos operadores, para gerenciar bancos, escalas, atividades. É uma função de coordenação.
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Não
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	Através de email divulgando a ferramenta Coach Me
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Indicação de colegas
Em que área você fornece coaching?	Raphael da Costa Bosso - Verificar no Coach Me
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Alto
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	Normalmente pessoas mais novas ou pessoas que querem mudar de área. Que buscam uma nova oportunidade ou que querem conhecer uma nova área
Você aplica a metodologia GROW?	Não
Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.	Não sigo nenhuma metodologia. Para os que me procuraram para coaching técnico, inicialmente eu compartilho um material básico, e depois que a pessoa estudou o material, começamos a



	desenvolver as reuniões em cima disto. quando há um funcionário novo
Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?	A aceitação é muito boa, e não há questionamento pois acontece de forma bastante natural e descomplicada.
Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?	Sim
A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.	Sim, acho que a geração Y se comporta de forma parecida com a geração que a antecedeu. Eles são muito mais urgentes, tudo é mais corrido, por isto é preciso que o coach torne o processo interessante para que eles se sintam cativados. Percebo também uma superficialidade na geração mais nova. Eles parecem não dar muita importância a formatos, protocolos, é algo que precisa ser observado de perto pois eles parecem não se preocupar em absoluto com isto.
Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?	Manter o processo interessante para que as pessoas vejam valor.



Data e Hora da Coleta de Dados	3/17/2017 9:38:59
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	19 anos
Qual a área na qual atua?	Transição de Projetos
Qual é sua função?	Gerente de Projetos
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Não
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	Sempre gostei de treinar as pessoas, quando conheço algum assunto sempre espalho a informação para meu time. Com base nisso, amigos sugeriram que se disponibilizasse como coach
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	O contato é informal, e depois a pessoa registra pela ferramenta. Nunca foi acessado diretamente pela ferramenta
Em que área você fornece coaching?	Marco Maino - transição de projetos, que é uma área bastante complexa e mais "avançada" dentro de gerência de projetos
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Baixo
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	Pessoas que trabalharam num time de projeto, mas sem serem gerentes de projeto. As pessoas o procuram com interesse em saber mais sobre gerência de projetos.
Você aplica a metodologia GROW?	Não

<p>Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.</p>	<p>Não, não aplico metodologia. Converso bastante com a pessoa pra saber aonde ela quer ir, e também para saber se a pessoa tem bastante claro qual é o seu objetivo. Marco uma reunião inicial, compartilho documentação, e a partir daí marco reuniões quinzenais, para abordar um tema específico em cada sessão.</p>
<p>Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?</p>	<p>Não</p>
<p>Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?</p>	<p>Não</p>
<p>A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.</p>	<p>Sim. Comparando com pessoas mais velhas, a característica principal desta geração é a ansiedade. Querem agilizar o processo, sempre avançar antes de necessariamente ter absorvido completamente a informação que está sendo compartilhada no momento. Se você que compartilhar informações que eles consideram básicas, eles se desinteressam ou se frustram</p>
<p>Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?</p>	<p>A gente como orientador tem que estar sempre correndo atrás de novidades, e estar sempre muito atualizado, constantemente. Se ela perguntar algo que é novo e você não conhece, ela vai perder a credibilidade em você. É um desafio.</p>



Data e Hora da Coleta de Dados	3/17/2017 14:52:17
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	7 anos
Qual a área na qual atua?	GBS
Qual é sua função?	Gerente de Projetos
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Não
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	Através de email de divulgação da ferramenta Coach Me. Tenho formação externa de coaching, mas não recebi treinamento dentro da IBM
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	40% pela ferramenta e 60% acesso direto através de pessoas que já a conhecem
Em que área você fornece coaching?	Solange Helena Aguilera - verificar na ferramenta Coach Me
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Alto
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	São pessoas que querem avançar na carreira e precisam de uma luz. COmunicação também é um assunto muito procurado
Você aplica a metodologia GROW?	Não
Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.	Aplico uma metodologia própria. Quando é procurada, marca uma reunião de uma hora, dentro da qual procura entender e resolver o problema da pessoa. Apesar de ser formada em coaching, não utiliza nenhuma ferramenta. Vivemos numa época em que tudo precisa acontecer muito rápido, então procuro endereçar todas as questões dentro desta hora.



Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?	O processo é bem aceito, os coachees se mostram muito satisfeitos.
Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?	Sim
A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.	Não sou especialista em geração Y, mas no geral não vejo muita diferença. Estamos numa empresa multinacional, aprendemos os valores e a cultura da empresa. Acho tudo bem igual. Qualquer pessoa que te procura busca acelerar a carreira. Mesmo a minha geração tenta ser um pouco mais Y, ou seja, falar de forma mais direta, sem muita hierarquia ou processos.
Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?	Dizem que a geração Y gosta mais de serem conduzidos, de "pegarem na sua mão". Eu não faço isto. Acho que não há algo que deva ser diferente. Acho que querem o mesmo que a gente, que é trabalhar, se desenvolver.



Data e Hora da Coleta de Dados	3/20/2017 16:20:36
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	9 anos
Qual a área na qual atua?	Incentivos a Vendas - André Augusto Andrasso de Araujo
Qual é sua função?	Suporte às áreas de vendas
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Sim
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Indicação de colegas
Em que área você fornece coaching?	Profissionais vindos do mercado, sem experiência anterior nesta área, que é basicamente a população que compõe o meu time.
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Alto
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	Pessoas que estão enfrentando uma situação com a qual não sabem lidar, e buscam a opinião/visão de alguém com mais experiência
Você aplica a metodologia GROW?	Sim
Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?	É bem aceito
Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?	Sim
A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.	Diferença entre geração Y e outras: Duas coisas principais: a forma como trabalham e como recebem o trabalho Segundo: a forma como recebem atenção. Eles adoram receber atenção, adoram esta reunião que eu faço, sempre tive bons feedbacks. Depois que eu estabeleci um ritmo, eles gostam

	<p>muito. São um pouco carentes, pois tem pouca experiência de mercado. Aceitam os feedbacks de boa, mas isto não significa que vão fazer o que pedi.</p> <p>Muitos acham que trabalham demais, tem uma dificuldade em priorizar atividades, acabam se enrolando, acham que a IBM está sugando eles. Quando você senta pra auxiliar, vê que eles não tem tantas tarefas assim, eles tem é dificuldade de se organizar, falta de foco.</p> <p>São muito ansiosos, acham que vão conquistar tudo de forma muito rápida e sem dedicação plena. Querem que o amanhã chegue logo.</p> <p>É preciso ficar lembrando eles sobre tarefas a longo prazo. Eles não dão atenção, se esquecem. Fazem rapidamente o que tem prazos de entrega curto, mas quando é longo eles se esquecem.</p> <p>Eles gostam de independência e espaço, então se você pratica micro-gerenciamento também não funciona.</p>
<p>Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?</p>	<p>Encontrar o balanço entre o grau de atenção dedicado, pois eles gostam de independência e espaço, então se você pratica micro-gerenciamento não funciona, mas também se você deixa muito solto, a tendência é que não funcione também.</p>



Data e Hora da Coleta de Dados	3/20/2017 16:28:30
Há quanto tempo você trabalha na IBM?	23 anos
Qual a área na qual atua?	Marketing e Comunicação
Qual é sua função?	<p>Minha missão básica é posicionar a marca IBM e seus produtos no mercado de forma adequada, e criar demanda para estes produtos e serviços. Posicionar a marca, fazer as pessoas terem uma simpatia, uma empatia, uma identificação com a marca e criar atividades de geração de demanda para ela.</p> <p>Falando de maneira menos resumida e mais verticalizada sobre as funções, tenho a missão branding, posicionamento de mercado de marca, que inclui propaganda, redes sociais e todas as mídias digitais, propaganda, relacionamento com a imprensa, mídias sociais e internet, inteligência de mercado e onde a IBM deve se posicionar nos próximos anos.</p> <p>Comunicação interna. Todas as mídias internas e engajamento e capacitação básica da força de trabalho, e força de vendas. Este trabalho é muito ligado a RH</p> <p>Toda a parte de marketing, que se divide em dois grandes pedaços: estratégia e formação de portfolio e toda a parte tática, que são eventos e campanhas digitais, que é a maquininha de gerar demanda.</p> <p>Resumindo: olha o mercado, identifica as oportunidades, posiciona a IBM, olha todos os canais de comunicação que interagem com o</p>



	mercado, posiciona os nossos produtos e gera demanda
Você recebeu treinamento formal da IBM para fornecer coaching?	Sim
Caso não tenha recebido treinamento, como tomou conhecimento dos processos de coaching?	Existem alguns treinamentos formais. A IBM não é de obrigar muito as pessoas a fazerem determinados treinamentos. Na verdade, ela oferece o portfólio, o menu, e você pega. Até porque a diferença de abordagem, de maturidade, é muito grande. Tem gente que tem vários anos de experiência e tem necessidades diferentes do pessoal que está entrando agora. Eu tenho feito alguns treinamentos online ou f2f que tocam nesta parte de coaching. Eu não sou muito de sentar em sala de aula e fazer treinamentos formais.
De que formas você é acessado por pessoas que estão em busca de coaching?	Indicação de colegas, pessoas que conhecem o meu perfil e me acessam
Em que área você fornece coaching?	Pessoas assumindo novos cargos
Como você classifica o volume de busca por coaching na sua área?	Alto
Você observa um perfil específico nas pessoas que buscam coaching?	<p>Eu acho que quanto mais você conversar com as pessoas, quanto mais você se expor a pessoas que pensam diferente de você, que estejam fora da sua área, de onde seu braço alcança, mais você cresce e aprende. Você sentar sempre com pessoas que pensam muito parecido com você, que vivem o mesmo dia a dia que você, vai ser aquele tipo de conversa que você já sabe o resultado final antes de começar.</p> <p>Eu abro muito minha agenda pra conversar com pessoas que não conheço, que me incomodam. Estou na BRG de cross generation, e na LGBT. Como trabalho em marketing, sempre fui rodeado</p>

	<p>por pessoas de todos os tipos. Mas em LGBT, eu conversei com muitas pessoas para me desmistificar.</p> <p>Quando me convidaram pra voltar pra área de comunicação de Marketing, eu fiz isto me relacionando com meus amigos de vendas, com meus amigos engenheiros. O que faltou foi eu abraçar, mergulhar de cabeça nisto.</p> <p>A área de Marketing e Comunicação teve uma grande mudança de profissão nos últimos 10 ou 15 anos. O que senti na época é que existia uma resistência. O grande divisor de águas foi o advento da internet. Eu me associei ao pessoal novo, com a mentalidade de aprender com eles. Eu não tenho nenhuma vergonha de falar que não sei. As pessoas me criticam, mas eu não tenho nenhuma vergonha de assumir que não sei, ou que não tive tempo de aprender, de me informar. Tirar a fantasia de “sei tudo” e aprende com eles.</p> <p>Quando você troca experiência com eles, a coisa se conecta e se encontra uma área de colaboração mútua. Coaching é quando você encontra uma forma de ter uma mútua colaboração, os dois se encontrando e trocando aprendizado.</p>
<p>Você aplica a metodologia GROW?</p>	<p>Não</p>
<p>Caso a resposta anterior seja não, você aplica alguma outra metodologia? Se sim, descreva qual é e como funciona.</p>	<p>A gente tem que criar programas, certificação, colocar as pessoas dentro de uma sala e movê-las pra frente, fazê-las refletir. E isto não pode ser interrompido no momento em que você sai da sala e volta pro seu dia-a-dia. Você precisa aceitar que trabalha com pessoas de gerações diversas, que</p>

	<p>são diferentes de você e muitas provavelmente são melhores que você. As novas gerações são mais preparadas pra evoluir, pra sobreviver.</p> <p>Tenho funcionária que está na IBM há 45 anos e é muito reativa, muito preconceituosa. Nas reuniões a Rita e a Jussara ficam se pegando. As pessoas intermediárias ficam ali assistindo. A gente deveria, quando trabalha coaching, focar em abrir a cabeça e conversar com gente diferente, se expor pra gente diferente.</p> <p>Estamos numa época e numa área em que precisamos de muita conversa, e ironicamente temos pouco tempo pra isto.</p> <p>Uma grande parte do trabalho do coach é conversar. Meramente conversar. E as pessoas tem medo disto</p>
<p>Como é a aceitação dos processos de coaching pelos coachees? Existe algum questionamento sobre porque é feito desta forma?</p>	<p>Não, dificilmente há questionamento</p>
<p>Os coachees compartilham sua percepção do processo com você? Ou seja, há um processo de feedback durante o processo em si?</p>	<p>Sim, ocorre feedback continuamente</p>
<p>A geração Y contempla pessoas nascidas entre 1980 e 1995. Você observa alguma diferença na forma como estas pessoas se comportam durante o processo de coaching, quando comparadas à pessoas mais jovens ou mais velhas? Se sim, descreva.</p>	<p>Geração Y é uma turma difícil. É uma turma que quer feedback o tempo inteiro. Tenho 5 gerentes banda 10, e uma banda 8. Ela pede feedback o tempo inteiro. Digo a ela que não tenho mais o que comunicar, meu feedback vai ser nas reuniões semanais. Mas mesmo assim ela continua pedindo. A gente trabalha juntos há 5 anos. Digo a ela que não tem pressa de pegar novos desafios, de mudar de carreira. Você deve se sentir bem. Cehgar ao fim do dia e pensar que valeu a pena. Sinto que estou me realizando, estou sendo remunerado adequadamente, estou aprendendo.</p>

	<p>Aquilo me satisfaz. Chego num ambiente onde posso dar bom dia e ser integralmente eu. Não preciso ficar com o pé atrás. Não vai ter nenhum melindre,. Tem que haver uma cumplicidade entre o time. Coloca isto numa balança e veja se o time pra onde está indo vai te oferecer isto também.</p> <p>Você tem que ser um ser humano feliz, equilibrado. Mas isto levou 5 anos pra acontecer. A geração Y é a geração mais preparada da história. Fiz o vídeo sobre millenials depois de um papo que tive com uma pessoa Y. Não é uma geração perfeita. Tenho dois filhos nascidos em 87 e 89. Nenhum deles tem problema em trabalhar, trocou de emprego umas 8 vezes mas agora se estabilizou. Está no Google, mas reclama da chefe, reclama de tudo. Além disto é vegetariano, dá aula de física voluntariamente em favela duas vezes por semana, fala fluente 3 línguas, além de duas outras. É um bicho diferente. Não é que ele seja excepcional. É a geração. Eles tem um conhecimento enorme e um posicionamento sobre diversos assuntos, são inseridos no dia a dia. São um pouco depressivos, egocêntricos. Eles gostam de colaborar, mas desde que tenham chance de aparecer. São muito bem preparados, e são ambiciosos e ansiosos. Quando se fala em coaching, temos que saber que vai rolar esta ansiedade. Quando ele te escreve, espera uma resposta no minuto seguinte. Não gostam de rotina.</p>
Na sua opinião, há algo que poderia ser alterado no processo, para que ele seja mais efetivo para pessoas da geração Y?	O pessoal acha que precisa ter resposta para as perguntas que eles fazem. Eu respondo com outra



	<p>pergunta. A sua conversa não deve ser como uma conversa pai-filho, de patriarca, onde você deve ter resposta pra tudo. Tem que ser um diálogo. Então, se sinta no direito de fazer perguntas também. Se ele te constrange fazendo perguntas, pressiona ele também. Devolve as perguntas.</p> <p>O equívoco no processo de coaching é achar que deve responder às perguntas com uma resposta conclusiva. Não é. Aliás, muitas conversas que tenho com diversas gerações, não é o que o cara quer. Ele quer conversar, quer um novo ponto de vista sobre aquele assunto.</p>
--	---

Anexo III – Transcrição das Pesquisas Realizadas com Coachees

Data e Hora	3/13/2017 14:33:49
Qual o ano de seu nascimento?	1994
Há quanto tempo trabalha na IBM?	1 ano
Qual a área em que trabalha?	RH
Qual sua função?	Estagiário
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	E-mails e colegas
Descreva coaching, da forma como o entende	Plano de desenvolvimento em determinado tema, onde o coach possua relevante conhecimento no assunto e monitore o desenvolvimento de seu coachee
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Necessidade de desenvolvimento



Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de um novo projeto
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	De acordo com a necessidade
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, me fez enxergar a situação de outra forma e saber como passar por ela da melhor forma
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Agendar todas as sessões com antecedência, assim como uma pré pauta para cada
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Liderar alguma área de RH



Data e Hora	3/13/2017 14:55:11
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	2 anos
Qual a área em que trabalha?	RH
Qual sua função?	Estagiária
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	No próprio RH
Descreva coaching, da forma como o entende	Acompanhamento para o desenvolvimento relacionado a carreira
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Ajuda no meu desenvolvimento de habilidades an busca da efetivação
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de um novo projeto
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	A principio não foi formal, depois por meio de sessões mensais



Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	sim, me ajudou a me desenvolver para as principais habilidades necessárias
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	chegar a um cargo executivo
Data e Hora	3/13/2017 14:59:50
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	1 ano e 9 meses
Qual a área em que trabalha?	Recursos Humanos
Qual sua função?	Jovem Aprendiz – Recrutamento
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Colegas, e-mails
Descreva coaching, da forma como o entende	Coaching é uma forma de maximizar o potencial de um funcionário ou desenvolver habilidades específicas em diversos assuntos, seja ele técnico ou comportamental.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Desenvolvimento Profissional
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	8 sessões com 2 coaches
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir



Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Inseguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	No início fiquei insegura pois, as mesmas eram da mesma área que eu.
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim. Inteligência Emocional para lidar com diversos conflitos no dia-a-dia. Consequentemente por essas pessoas conhecerem meu trabalho tive a oportunidade de receber feedbacks.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Feedbacks construtivos, clareza do processo e funções, burocracia flexível, melhores relações interpessoais.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Não
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Ser efetivada, construir uma carreira profissional.



Data e Hora	3/13/2017 15:17:47
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	7 meses
Qual a área em que trabalha?	Diversidade e Inclusão
Qual sua função?	Administrativa
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Através do projeto de coaching no RH
Descreva coaching, da forma como o entende	Alguém que nso estimula dentro da nossa área de trabalho e instrui
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Através do projeto veio o interesse.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Alguns encontros com o meu coaching
Como você escolheu seu coach?	Foi designado a mim



Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, tinha acabado de entrar na empresa, e foi bom para tirar minhas dúvidas e ter apoio nas decisões
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Ter mais encontros com meu coach
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Não com frequência
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Crescer dentro da minha área

Data e Hora	3/13/2017 15:25:11
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	7 meses
Qual a área em que trabalha?	RH – Recrutamento
Qual sua função?	Auxílio para o time de Talent Search
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Pesquisa
Descreva coaching, da forma como o entende	Coaching pode ser definido como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Interesse de Evoluir Profissionalmente
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Todos os meses
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir



Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	O Processo contribuiu por meio de comunicações
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Por enquanto não, me sinto segura conversando sobre carreira com o meu coaching
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Crescer profissionalmente contribuindo com a organização
Data e Hora	3/13/2017 16:01:42
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	6 meses
Qual a área em que trabalha?	Recrutamento e Seleção
Qual sua função?	Realizo o processo seletivo para Pessoas com Deficiência (PcD), aplicando e validando testes, conferência de laudo médico, publicação de vagas em Joobboards, participação em dinâmicas e liberação do currículo para os gerentes.
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Atraves de um programa de coach realizado por parte do time de HR.
Descreva coaching, da forma como o entende	Eu entendo como acompanhamento de carreira e futuro profissional.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Após apresentarem as propostas do programa de coach, comecei a marcar sessões com o meu coach e com alguns outros funcionarios para conhecer novas areas.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira



Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	O processo de coaching acontece em sessões mensais.
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, pois como estou iniciando minha carreira e vida acadêmica foi possível me orientar em relação a faculdades, cursos, etc.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não, estou satisfeita com todo acompanhamento de coaching que tenho recebido.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Não
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Crescer dentro de uma empresa, onde eu possa ajudar meus colegas assim como no início me foi feito.



Data e Hora	3/14/2017 9:18:05
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	6 meses
Qual a área em que trabalha?	Recursos Humanos
Qual sua função?	Cuido do IBM Club
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Por conta do programa que estão fazendo para nós jovens aprendiz
Descreva coaching, da forma como o entende	Uma pessoa para ajudar você a desenvolver sua carreira profissional!
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Um dia necessitei de ajuda e por conta da minha Team Lider ser de hortolândia recorri ao meu coaching.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira



Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	em 6 meses já tivemos mais ou menos 6 encontros
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Contribui e muito, pois essa pessoa me auxilia sempre que necessito de ajuda em qualquer assunto!
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Acho que ter mais encontros iria ajudar bastante, mesmo eu sabendo que a rotina de todo mundo é bem corrida.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Ser um Funcionário exemplar e cada vez mais crescer profissionalmente!

Data e Hora	3/14/2017 13:50:05
Qual o ano de seu nascimento?	1994
Há quanto tempo trabalha na IBM?	2 anos e meio
Qual a área em que trabalha?	RH – Diversidade
Qual sua função?	Estagiário
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Através dos HR Partners de RH
Descreva coaching, da forma como o entende	Pessoa que realiza a supervisão da carreira de algum funcionário que tem um objetivo a ser alcançado. Facilitador e intermediador na carreira de funcionários.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Planejamento de carreira, estratégia de Mercado para busca de novas oportunidades



Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Está sendo conduzido de 15 em 15 dias uma sessão acontece.
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, porque preciso de um apoio de alguém que tem uma visão mais ampla do Mercado atual.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Sim, negócios menos burocrático a ser seguido, aqui na IBM quase tudo é burocrático, e isso faz com que as coisas demorem de realmente acontecer na prática.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Não
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Carreira sólida; Trabalhar com o que realmente gosto; Me desenvolver profissionalmente, cada vez mais.



Data e Hora	3/14/2017 14:36:40
Qual o ano de seu nascimento?	1994
Há quanto tempo trabalha na IBM?	6 meses
Qual a área em que trabalha?	Trabalho no Rh na área de Offboarding
Qual sua função?	Eu realizo atividades que fazem parte do processo de desligamento, desde a entrada do processo até sua finalização.
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Através do programa iniciado pela IBM.
Descreva coaching, da forma como o entende	Coaching é um instrutor que está a disposição para ajudar o seu cliente ou funcionário, para orientá-lo em questões da empresa e em seu desenvolvimento.



Descreva a situação que o levou a buscar coaching	O projeto iniciado pela IBM me atraiu bastante, e por estar no começo da minha carreira profissional achei a oportunidade perfeita para me desenvolver mais e evoluir dentro da organização.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	O processo de coaching foi introduzido como um suporte, tendo então como objetivo desenvolver nossos pontos fracos e nossas habilidades. Todas as questões relacionadas aos encontros ficam ao nosso critério.
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, pois como estou iniciando na empresa foi fundamental o desenvolvimento da minha comunicação.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Devemos entender que o coaching está aqui para nos ajudar, então se torna muito importante a comunicação que temos com ele, pois se sua comunicação está boa com o seu coaching você conseguirá então se desenvolver muito bem nos outros aspectos.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim, com o processo de coaching consigo ter uma visão ampla sobre a organização e sobre meu gestor.
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Meu objetivo é conseguir desenvolver ao máximo minhas habilidades, obtendo cada vez mais conhecimento



Data e Hora	3/15/2017 9:07:43
Qual o ano de seu nascimento?	1993
Há quanto tempo trabalha na IBM?	7 meses
Qual a área em que trabalha?	RH
Qual sua função?	Jovem Aprendiz
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Com um Projeto do Lucas (Carrat) e o Lucas Machado
Descreva coaching, da forma como o entende	Um responsável por ensinar a você, tudo o que ele sabe, mostrar os caminhos a que você deve trilhar, andando lado a lado contigo.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Aprendizado, estou disposto a isso.



Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de um novo projeto
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Tivemos ao todo, umas 4 sessões se não me engano, e nos encontramos uma vez por mes.
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, tudo pode ser melhorado.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Sim, tudo pode ser melhorado
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-a?	Com certeza, esta implicito isso ja. kkk
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Na logica, com um contrato de 2 anos, meu objetivo é ser efetivado. Profissionalmente é sucesso na carreira.

Data e Hora	3/15/2017 9:58:14
Qual o ano de seu nascimento?	1980
Há quanto tempo trabalha na IBM?	11 anos
Qual a área em que trabalha?	Serviços Profissionais
Qual sua função?	Líder para América Latina
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Interação com RH e gerência imediata
Descreva coaching, da forma como o entende	Processo que apoia o coachee para encontrar as perguntas corretas para avaliar uma situação, e consequentemente respostas para as mesmas. Sempre com foco nas perguntas e não nas respostas!



Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Busco sempre, mas durante a preparação para minha última mudança drástica de função utilizei bastante
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Presenciais e remotas com pessoas diferentes
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Confortável e apoiado
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Falar com mais coaches
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Executivo (diretoria ou superior) IBM ou em empresa multinacional reconhecida pela reputação sólida, habilidades em liderança em todos os níveis e entrega de resultado



Data e Hora	3/15/2017 10:06:13
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	7 meses
Qual a área em que trabalha?	OFFBOARDING- RH
Qual sua função?	Validação de pastas, montagem de pastas para homologação, atualização de carteira.
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Através de um projeto
Descreva coaching, da forma como o entende	Coaching é aquele que te apoia e te mostra aquilo que você pode ter como oportunidades, esta disposto a ajudar e te fazer ser mais confiante



Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Novas oportunidades
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de Carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Está sendo concedido através de uma sessão por mês com o grupo todo e cada um marca sua reunião com o seu Coach de acordo com a necessidade
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, para ser mais confiante nas minhas tomadas de atitude
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Por enquanto não
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Não muito
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Crescer junto a empresa



Data e Hora	3/15/2017 11:59:11
Qual o ano de seu nascimento?	1993
Há quanto tempo trabalha na IBM?	2 anos e 2 meses
Qual a área em que trabalha?	Suporte Técnico
Qual sua função?	Engenheiro de Software
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	A partir de cursos internos da empresa, e de explicações de meu supervisor
Descreva coaching, da forma como o entende	Coaching é um sistema de treinamento dinâmico onde uma pessoa é elegida como o treinador

	(coach) e tem como deve acompanhar o desenvolvimento técnico de um indivíduo em determinada área
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	<p>Recebi um acompanhamento técnico e emocional do meu supervisor durante o meu primeiro ano da empresa. Foi um trabalho conjunto onde eu era avaliado em todos os quesitos. Eu divido esse ano de aprendizado em três partes: Começo, meio e fim. O começo foi uma introdução à cultura da empresa, fui instruído e acompanhado na parte técnica também.</p> <p>O meio foi algo diferente, onde o acompanhamento era mantido porém existia uma sensação de menos acompanhamento da parte do Coach, porém essa foi intencionalmente feita para avaliar a minha performance geral sobre pressão (a "ausência" de supervisão também é um método de pressionar uma pessoa). Por fim, com toda a carga adquirida, fui capaz de trocar experiências e acabei por também ajudar no crescimento profissional do meu Coach. Isso foi surpreendente para mim. Eu sabia que o trabalho seria recompensador para ambas as partes, mas fiquei surpreendido com o resultado .</p>
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Foram sessões semanais de discussão sobre a semana. Meu coach tinha assuntos separados que ele tinha observado durante a semana, e discutíamos os tópicos da semana
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, me fez sentir mais seguro com relação a meu posicionamento dentro da empresa e do meu setor



Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim, continuamente
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Crescer cada vez mais dentro da IBM

Data e Hora	3/15/2017 12:06:38
Qual o ano de seu nascimento?	1992
Há quanto tempo trabalha na IBM?	4 anos
Qual a área em que trabalha?	Suporte Técnico
Qual sua função?	Suporte Primeiro Nível
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Treinamento de Liderança na IBM
Descreva coaching, da forma como o entende	Entendo como um processo de treinamento onde uma pessoa é acompanhada a fim de aprimorar-se em uma determinada área



Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Quando troquei de função dentro da IBM
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Foi apenas uma sessão presencial
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, pois o coach era uma pessoa experiente que me ajudou a ver que era uma dificuldade comum e que poderia ser contornada. Que eu poderia assumir uma postura de respeito sem deixar de ser "parceira do time"
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Crescer tecnicamente a ponto de ser essencial para projetos core da empresa



Data e Hora	3/15/2017 12:10:19
Qual o ano de seu nascimento?	1988
Há quanto tempo trabalha na IBM?	5 anos
Qual a área em que trabalha?	Help Desk
Qual sua função?	Analista de atendimento
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Curso de liderança



Descreva coaching, da forma como o entende	Resumidamente, coaching nada mais é do que um jeito de treinar ou ensinar alguém para uma função e o coaching também pode ser uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Quando fui mudar de unidade e gostaria de saber se era a decisão correta
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Presenciais, fui conversando com meu gerente no qual foi me direcionando
Como você escolheu seu coach?	Meu gestor direto
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, me senti mais seguro para seguir em frente em minha decisão
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Trabalhar na área de vendas da empresa



Data e Hora	3/15/2017 13:02:12
Qual o ano de seu nascimento?	1981
Há quanto tempo trabalha na IBM?	17 anos
Qual a área em que trabalha?	TSS
Qual sua função?	Team Leader

Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Pelos colaboradores
Descreva coaching, da forma como o entende	Coaching significa tirar um indivíduo de seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma rápida e satisfatória. O processo de Coaching é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Verificar meus gaps
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Muito tempo no mesmo cargo
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Quinzenal , 1h
Como você escolheu seu coach?	Perguntei se ele gostaria de ser meu coach
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sempre contribui e contribuiu muito para saber se existia outra forma de se resolver a mesma questão
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não, no meu caso pois o meu mentor sempre leva algum assunto e também me indica livros para "fixar" os assuntos que são levados
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-a?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Quero me sentir pronta para gerenciar pessoas



Data e Hora	3/15/2017 13:35:01
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	6 meses
Qual a área em que trabalha?	RH – Onboarding



Qual sua função?	Atualmente fico na área mais administrativo, solicito cartões cooperativos e firmo convênios com faculdades, por exemplo
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Com o programa de Coach para os JAs de RH
Descreva coaching, da forma como o entende	Para mim é uma forma de ter alguém mais experiente te auxiliando para o que almeja.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	O programa de Coach, mas tenho contanto com o meu sempre que posso.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Geralmente ocorre num período de 1 a 2 semanas.
Como você escolheu seu coach?	Listaram quem seriam os Coachs de cada um.
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim , pois ele me deu várias dicas e sugestões a respeito de meu trabalho.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Sim
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-a?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Ir para a área jurídica, pois é lá que eu quero atuar. .





Data e Hora	3/15/2017 17:37:46
Qual o ano de seu nascimento?	1981
Há quanto tempo trabalha na IBM?	8 anos
Qual a área em que trabalha?	DSG
Qual sua função?	Team Leader
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Meu gerente quando entrei na IBM comentou e procurei na intranet
Descreva coaching, da forma como o entende	Acredito que seja uma forma de aprendizado com pessoas que já sabem bastante a respeito do que você busca profissionalmente.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Tenho uma necessidade de aprendizado contínuo e fui buscar alguém que admira-se para que conseguisse alcançar meus objetivos dentro da empresa que AMO
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de um novo projeto
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Normalmente tento encontrar 1x ao mês, isso pode ser mais ou menos, mas sempre definimos pontos para a próxima sessão e isso tem sido muito importante.
Como você escolheu seu coach?	Uma pessoa que admiro e respeito
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Muito. Meu coach é uma pessoa que tem muita sensibilidade é muito humano e muito correto, ele me ajudou demais em um momento que me senti perdida, e foi essencial a ajuda dele nesse momento. Consegui analisar por outro ângulo, enxergar algo que não tinha visto. Foi realmente crucial para minha carreira.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Acho que mais pessoas deveriam sempre ter um coach, acho um processo importantíssimo para o crescimento dentro de uma empresa.



Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim, meu gestor é uma pessoa muito boa para fazer isso.
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Gostaria de continuar na carreira de gerente de pessoas, é o que mais gosto de fazer, ajudar as pessoas a desenvolver suas melhores habilidades e brilhar, trabalhar com o sonho de cada um é simplesmente encantador e me faz um bem enorme.



Data e Hora	3/15/2017 17:51:36
Qual o ano de seu nascimento?	1982
Há quanto tempo trabalha na IBM?	8 anos
Qual a área em que trabalha?	CIO
Qual sua função?	Engagement Catalyst
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	A primeira vez que procurei mentorização, existia uma ferramenta onde você colocava seus interesses de desenvolvimento, e você podia escolher seu mentor, desde que ele estivesse disponível num banco de mentores. Hoje, quando eu preciso de mentorização, é muito mais por assunto. Procuro informalmente alguém que tenha a habilidade que me interessa, pergunto se tem tempo, disponibilidade e interesse em me ajudar. Então, apesar de eu conhecer o processo eu não o utilizo.
Descreva coaching, da forma como o entende	É uma forma de inspirar as pessoas para que a motivação que eles já tem seja engatilhada e a pessoa se desenvolva
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Eu queria ter interações com clientes externos, que era algo que eu não tinha naquele momento. Eu gostaria de influenciar o desenvolvimento de soluções, produtos e serviços, ao invés de simplesmente executar um projeto que já tinha sido negociado.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	A primeira rodada foi remota, pois o coach não ficava no Brasil. Falávamos mensalmente por telefone. O segundo e terceiro ciclos foram presenciais. O primeiro durou 3 meses, e o segundo 6. As reuniões eram quinzenais.
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir



Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	No primeiro eu aproveitei menos, pois não tinha tanta rodagem de IBM. eu fiquei no mesmo projeto e não interagi com outras pessoas, de outros comportamentos e outras organizações. Os mais recentes foram mais pontuais, ligados a uma habilidade, gestão de conflitos e interação com as pessoas. Foi bem efetivo. Acho que existe um limite, que é quando você conflita com uma característica de sua personalidade, da qual você não quer abrir mão.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Todos os coaches deveriam colocar seus coachees em situações reais, e ajudar o coachee a ponderar, balancear o medo. O medo é bom para a sobrevivências, mas neste momento ele pode influenciar o nível de desenvolvimento que você vai ter com a proposição que estou te fazendo. Mais situações reais e menos bate papo com letirua. Isto até certo ponto é bom, mas deve haver mais situações reais, para que a pessoa experimente.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-a?	O CIO da América Latina é um cara que aderiu totalmente ao Agile Manifesto. Então você não tem aquela coisa de comando e controle. O papel dele gira muito mais em torno de formar times, distribuir trabalho e medir o que importa, do que efetivamente ficar microgerenciando as equipes. Então isto pra mim é muito legal, me traz muita satisfação trabalhar num ambiente assim. E ele, literalmente, senta do meu lado, ele é um executivo que está ali do lado disponível. Se ele não está no telefone e eu também não, eu viro minha cadeira, faço uma pergunta e ele responde generosamente. Eu tenho a sorte hoje de estar neste ambiente pitoresco, mais aberto. A gente vê os executivos se isolando em salas, ficando distantes dos times. Mas este, particularmente, apesar de ser um executivo banda letra, ele é gente como a gente. Ele está imerso. Tem a liderança de direito, mas de



	fato ele está ali no meio da gente, e isto faz muita diferença.
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Liderar uma organização de vendas que faça um go to market mais empático. Hoje eu não vejo uma business unit agindo como eu gostaria de agir, então acho que de novo, eu vou ter que inventar o meu emprego.



Data e Hora	3/15/2017 18:17:01
Qual o ano de seu nascimento?	1994
Há quanto tempo trabalha na IBM?	10 meses
Qual a área em que trabalha?	RH
Qual sua função?	HR Partner Support
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Com a necessidade de ter alguém para me ajudar a ver os caminhos que existem aqui dentro
Descreva coaching, da forma como o entende	Um conjunto de perguntas que nos fazem refletir sobre as nossas vontades dentro da companhia, que nos ajudam a guiar um caminho que nos leve ao alcance de nossos objetivos
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Desenvolvimento de carreira
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Presenciais uma vez ao mês
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Com certeza. Consegui ver a carreira e as possibilidades sob outro ponto de vista
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Maior frequência
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Ser executiva



--	--



Data e Hora	3/15/2017 19:03:01
Qual o ano de seu nascimento?	1991
Há quanto tempo trabalha na IBM?	6 anos
Qual a área em que trabalha?	CIO
Qual sua função?	Consultoria em gestão de mudança
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Informalmente, graças ao time no qual fiz estágio
Descreva coaching, da forma como o entende	Ter uma pessoa que é ótima em algo que você é péssima, e que te oriente
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Eu não tinha nenhuma experiência corporativa, precisava de orientação sobre comportamento empresarial
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Fazíamos reuniões uma vez por mês, eu levava algum assunto no qual tinha dificuldade ou ele determinava algum tópico para discussão
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	Eu não escolho coaches através do Coach Me, porque não tenho garantia que a pessoa realmente conhece aquilo que diz que conhece
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Quando cheguei na IBM, já tinha uma bagagem muito diferente da normal de um estagiário porque trabalhava com meu pai desde os treze anos. Então eu tinha uma maturidade pra negócios diferente.

	<p>Isto fez com que minhas atividades e minhas responsabilidades crescessem de uma forma muito rápida, mas isto não necessariamente significava que eu estava pronta, em questão de maturidade profissional. Neste aspecto, o coaching foi extremamente importante.</p>
<p>Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?</p>	<p>Acho muito difícil confiar em alguém que eu não conheço, só porque ela está dizendo que conhece aquele assunto. Eu preciso ter certeza, e isto pra mim é um problema. Porque eu acabo não conseguindo sair da minha zona de conhecimento, minha zona de referência. E isto torna difícil encontrar pessoas no seu círculo de relacionamento que vão fazer você sair da caixinha.</p>
<p>Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?</p>	<p>Minhas gerentes sempre tentaram, mas elas tinham personalidade muito forte. Por isto, sinto que não tenho abertura, porque se discordar sei que serei um argumento vencido. E é curioso porque ambas são gerentes de pessoas excepcionais, mas com as quais o coaching não funciona.</p>
<p>Qual seu objetivo profissional a longo prazo?</p>	<p>Algum cargo que me permita usar a informação em função das pessoas, tecnologia em função das pessoas, de uma forma que faça sentido pra todo mundo, pro usuário e pra corporação. Me vejo trabalhando no lado humano da tecnologia.</p>



Data e Hora	3/15/2017 20:22:54
Qual o ano de seu nascimento?	1981
Há quanto tempo trabalha na IBM?	8 anos
Qual a área em que trabalha?	Suporte a aplicações
Qual sua função?	Analista de Suporte Técnico
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Desde que eu fiz curso de PNL em 2006
Descreva coaching, da forma como o entende	O Coach é um profissional com maior experiência naquele assunto/área, ou também que foi treinado para liderança situacional, o qual auxilia outro profissional a chegar em seus objetivos, seja este técnico, carreira, postura, etc.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Insatisfação pessoal e profissional
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de um novo projeto
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Presencialmente, a cada 15 dias.
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim. O importante é se sentir confiante que está sendo compreendida na sua questão e ter empatia com o profissional, e obviamente também obter resultados



Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não sinto que há algo a ser mudado. Talvez poderia ser feito com uma cadência maior ou mais constante para enviar "emergências". Mas até pela situação profissional e inclusive as minhas próprias condições de trabalho e envolvimento em outros projetos, isto no momento não é uma realidade.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Eventualmente sim. Vejo o engajamento, mas não faço o acompanhamento
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Estarei realizada com o que estou fazendo e com liberdade pra escolher os projetos a fazer e a facilidade de ir e vir (mobility).



Data e Hora	3/16/2017 9:43:50
Qual o ano de seu nascimento?	1990
Há quanto tempo trabalha na IBM?	7 anos
Qual a área em que trabalha?	TSS
Qual sua função?	Problem Management.
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Nas Wikis de RH.
Descreva coaching, da forma como o entende	Uma pessoa de maior senioridade, repassa conhecimento e dá dicas para prepará-lo para alguma situação/ambiente profissional.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	No meu caso, estava galgando voos mais altos e procurei uma pessoa que poderia me indicar como conseguir.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Busca de novo cargo ou função.
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Buscava meu mentor quase que diariamente mesmo que para conversas informais. Porém no período de 1 ano tivemos por volta de 6 reuniões formais (com apresentação de slide, apresentação para colaboradores externos a empresa).
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	



Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim. Conheci diversos processos de uma área totalmente nova. Com uma pessoa maravilhosa. Abri meus horizontes e me fiz conhecido.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	A empresa deveria dar um empowerment maior para os mentores indicarem pessoas para as áreas/objetivos pretendidos.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim. Diariamente praticávamos feedbacks, e podia participar de diversas tarefas com ele.
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Mudança de cargo/área. Novos desafios.



Data e Hora	3/16/2017 20:03:51
Qual o ano de seu nascimento?	1981
Há quanto tempo trabalha na IBM?	4 anos
Qual a área em que trabalha?	CSC e WAM
Qual sua função?	Program Manager, Focal Engenharia
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Intranet e Networking com outras pessoas
Descreva coaching, da forma como o entende	Uma forma de passar um conhecimento sobre um determinado assunto para uma outra pessoa, de forma colaborativa
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Melhorar o networking e aprendizado contínuo
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Por orientação de gestor
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Aproximadamente 1 ano, frequência 1x por mês
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim. A busca por melhorias e aprendizado deve ser contínua.



Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	No momento não consigo pensar em nada
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim. Diariamente.
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Tornar-me líder e gerente de pessoas



Data e Hora	3/17/2017 16:15:23
Qual o ano de seu nascimento?	1993
Há quanto tempo trabalha na IBM?	4 anos
Qual a área em que trabalha?	Lucas Wirz Machado - RH
Qual sua função?	RH Partner, trabalho com uma unidade de negócios específica que é TSS e Delivery.
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Logo que entrei na IBM, foi alocada uma coaching de remuneração e benefícios, para ajudá-lo a entender melhor suas responsabilidades dentro da carreira
Descreva coaching, da forma como o entende	É um momento que você dedica pra discutir algum assunto com alguém mais experiente do que você.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Trabalhei os dois primeiros anos em RH, e fiz uma migração de carreira depois disto. Fui trabalhar em vendas, que era um outro mundo. Tudo era voltado pra negócios, resultados, não tinha esta preocupação em desenvolvimento. Durante este período eu senti muito mais necessidade de coaching. Depois disto, eu decidi voltar para a área de RH
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	No início e durante mudança de área.



Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Reuniões mensais ou quinzenais. Abordamos estratégia de carreira e dificuldades mais complexas pelas quais passamos.
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Com certeza. O processo de coaching te dá uma luz para diversos problemas do dia-a-dia. Falar com alguém mais sênior, que já passou por problemas parecidos é crucial e ajuda muito. Acho que todo mundo precisa de um coaching, mesmo a Ginni Rometty. Você precisa compartilhar seus desafios com alguém que não seja seu gerente direto, alguém que esteja fora do universo no qual você está vivendo o problema em questão. Quando você procura um coaching ou um mentor, tem que ser alguém em quem você tem confiança, alguém maduro que você admire, para poder extrair o conhecimento que precisa desta pessoa. Acredito em mentoriação estratégica, para conhecer áreas diferentes da que você atua.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Eu e um colega montamos um programa chamado Coach RH, para atender os estagiários e jovens aprendizes, para garantir que todos tenham um coach fora de sua área. Está sendo bem aceito pela população, que está tendo um espaço para se expor e se desenvolver. A gente tem que conseguir vender cada vez mais o processo, apesar de não considerar o coach um processo, que precisa ser registrado e avaliado. Pessoas mais sêniores na IBM devem dedicar um tempo seu para desenvolver outras pessoas.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim



Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Quero chegar ao meu máximo dentro da IBM, estar no cargo mais complexo que eu conseguir.
--	--

Data e Hora	3/17/2017 16:57:22
Qual o ano de seu nascimento?	1986
Há quanto tempo trabalha na IBM?	9 anos - Ana Carolina Silva Araujo Costa
Qual a área em que trabalha?	RH
Qual sua função?	Líder do projeto Tracking.
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Coaching faz parte da formação de RH, está sempre nas mesas redondas, congressos, grupos de estudo. É um assunto que sempre permeia nossa profissão. Dentro da IBM nunca tive um treinamento sobre isto. Como a Tatiana já era minha mentora, ela trouxe este assunto pra mim.
Descreva coaching, da forma como o entende	É um processo desconfortável, mas esta é a característica do coaching que é te tirar da zona de conforto e te fazer repensar questões que te incomodam.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Tinha vindo para o projeto Tracking e, sabendo que seria um projeto temporário, senti necessidade de fazer um planejamento de carreira para depois que o projeto terminasse. Quis direcionar ao invés de deixar que as coisas fossem acontecendo ao léu.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Encontros semanais, de uma hora e meia. Fixamos 10 sessões, podendo ser extendidas caso fosse necessário.
Como você escolheu seu coach?	Meu coach já era meu mentor



Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Inseguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	Eu já conhecia a Tatiana antes, então fiquei receosa com a separação do profissional do pessoal. Apesar que o coaching é um processo que não é pra ser confortável, já que mexe com questões muito íntimas, pessoais.
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, ajudou muito
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não mudaria nada. É um processo desconfortável, mas esta é a característica do coaching que é te tirar da zona de conforto e te fazer repensar questões que te incomodam.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Meu gestor não, mas gestores próximos a mim sim. Especialmente os que trabalham com desenvolvimento de liderança
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Uma posição gerencial ou executiva.



Data e Hora	3/17/2017 17:02:55
Qual o ano de seu nascimento?	1981
Há quanto tempo trabalha na IBM?	6 anos
Qual a área em que trabalha?	Systems Operatoins
Qual sua função?	SME
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Através de outros ibmistas e programas de RH
Descreva coaching, da forma como o entende	Ter um tutor particular para auxiliar no desenvolvimento da carreira, ajudando a estabelecer metas e direções a serem seguidas
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	No momento em que precisei conhecer melhor a companhia um pouco além da estrutura em que atuava. O coaching ajudou a entender as opções que eu possuía e me preparar para as escolhas.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Sessões quinzenais, com cerca de 30min
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, clarificando questões organizacionais da empresa
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	A ferramenta Coach Me é pouco vendida dentro da organização. Tem muitas pessoas cadastradas, mas eu já procurei pessoas lá e não encontrei., e que sei que são excelentes coaches. Poderíamos também estruturar programas como o que eu e o Lucas Wirz estamos fazendo, para aproximar o processo com as pessoas interessadas



Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim. Eu prefiro ter como coaches pessoas que não são meus gestores, pra não ficar numa visão presa ao meu dia a dia
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	entender melhor como uma organização tão complexa como a IBM funciona, não somente no RH



Data e Hora	3/17/2017 20:01:34
Qual o ano de seu nascimento?	1986
Há quanto tempo trabalha na IBM?	12 anos
Qual a área em que trabalha?	SMS Operações de Vendas
Qual sua função?	Líder de operações de vendas para a América Latina
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Comecei numa área chamada STS, que tem uma área de desenvolvimento muito grande. Um time fora de RH, que dá treinamentos. O primeiro treinamento de coaching foi através desta área, em 2007
Descreva coaching, da forma como o entende	É um processo difícil, porque a gente tem a tendência a dar as respostas. Coaching é direcionar a pessoa à resolução do seu problema ou impasse com base em perguntas. A gente precisa se policiar para não dar as respostas. Depois que você pratica, se torna mais simples.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Trabalho com a Maira (Bueno) há muitos anos, e temos um relacionamento que torna desnecessário pedir um coach formal, ocorre de forma natural no decorrer de nossas conversas.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Em diversos momentos no decorrer de minha carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Sempre ocorreu de forma natural, durante interações agendadas para outros fins.
Como você escolheu seu coach?	Relacionamento com minha gestora



Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, porque o coaching te ajuda a pensar. Com base nas perguntas que recebe, você para e reflete sobre o que está acontecendo, sem estar envolvido com outras coisas. É uma prática que te ajuda a parar e pensar
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Acho o processo fantástico, a única coisa é que deveria ser feito de forma regular, talvez uma vez por quartil. Por culpa nossa, a gente acaba não priorizando. Ficamos presos nas "batalhas" do dia-a-dia, e acabamos não solicitando. Mudaria não no processo, mas para mim!
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-a?	Sim, regularmente
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Estou num impasse sobre isto, talvez precise de coaching para isto nos próximos dias. Sempre trabalhei na área de back-office, e hoje tenho dúvida se vou continuar crescendo, ou se eu migro pra um cargo de vendas. Por enquanto, por comodismo, estou tranquilo na área de back-office. Mas estou em dúvida sobre quais serão meus próximos passos.



Data e Hora	3/17/2017 21:02:13
Qual o ano de seu nascimento?	1993
Há quanto tempo trabalha na IBM?	2 anos
Qual a área em que trabalha?	Lab services - Andherson Aron
Qual sua função?	Serviços de hardware
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Quando entrei no programa de estágio, já foi designado um coach para me acompanhar.
Descreva coaching, da forma como o entende	É um processo de orientação
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Necessidade de trabalhar comunicação. Sou um pouco tímido e preciso aprender a lidar melhor com isto.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Eram conversas informais, onde eu recebia feedback. As reuniões não eram agendadas previamente, elas aconteciam à medida do necessário. Na segunda sessão (comunicação), os encontros eram semanais e agora tem sido quinzenais. São utilizados casos práticos, sobre como abordar uma pessoa que você não conhece, por exemplo.
Como você escolheu seu coach?	O Coach foi designado assim que comecei o estágio
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	No início, como me sentia inseguro, eu procurava as informações sozinho. Mas depois de criar confiança, aprendi que posso perguntar e as pessoas terão disponibilidade e prazer em me ajudar.



Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, aprendi muito tanto na parte operacional quanto na parte profissional., quanto no ambiente profissional no qual eu estava sendo inserido. Quando você é novo, existe uma insegurança, você se sente perdido em todos os sentidos. É um processo chave pra evolução.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-a?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Meu primeiro objetivo era ser efetivado. Então o primeiro degrau eu já consegui. Agora eu quero algo na área de negócios. Gostaria de trabalhar em alguma área que esteja relacionada à minha formação, e que tenha visibilidade de negócios.



Data e Hora	3/17/2017 21:41:33
Qual o ano de seu nascimento?	1982
Há quanto tempo trabalha na IBM?	14 anos
Qual a área em que trabalha?	Brazil SW Lab
Qual sua função?	Gerente de Suporte de Software
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Minha primeira experiência foi em 2006, quando a IBM começou a falar mais sobre coaching. Era uma coisa muito mais formal. Você tinha que preencher um relatório, mandar pra RH, e RH fazia um cruzamento das pessoas interessadas com as pessoas disponíveis pra fornecer coaching. Ao longo dos anos isto foi ficando mais informal.
Descreva coaching, da forma como o entende	Coaching está relacionado a você resolver os seus problemas, com as informações que você já tem. A ajuda do coach vem não para te dar a solução, mas para te ajudar a enxergar o caminho para resolver o problema. Na IBM o coaching se mistura com a mentoriação. Junto com o coaching você acaba aprendendo técnicas que você ainda não tinha, para resolver os problemas
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	A primeira, em 2006, eu queria muito seguir pela carreira gerencial. Procurei então um gerente de pessoas. Na época existia pouco comprometimento do meu coach, a gente se encontrava esporadicamente, marcava reuniões e não aparecia, me fez questionar a importância que ele próprio dava ao processo. Depois de me tornar gerente, são as dificuldades do dia-a-dia que me fazem procurar coaching. Como lidar com a parte operacional do time, como me relacionar com meu gerente nos Estados Unidos, e como progredir na minha carreira

Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Vide acima
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Tive um coach que ficava na Holanda e era do meu time. Com ele eu me reunia toda a semana, depois passou a ser quinzenal. Isto foi por pelo menos 2 anos. Com este coach específico, o que mais trabalhei foi como me reportar ao meu gerente americano, estando geograficamente distante dele.
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro, porque antes de iniciar combinamos uma regra de confidencialidade. Isto me fez sentir confortável pra compartilhar minhas experiências e frustrações
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, a ponto de meu gerente americano comentar que sabia tanto sobre meu dia-a-dia quanto saberia se eu estivesse trabalhando fisicamente ao lado disto. Isto foi a comprovação de que o coaching recebido havia sido efetivo. Esta foi a experiencia mais efetiva que tive. Hoje tenho outros coaches que estão em nível de diretoria ou executivo, com os quais discuto questões estratégicas, e também como dar continuidade à minha progressão de carreira. Com estes tenho reuniões uma vez por quartil, ocorrem de forma mais espaçada.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não acho que haja algo em relação ao processo, mas acho que a divulgação continuada disto faz com que as pessoas saibam como o coaching pode ser útil a todos. Depois que você estabelece o relacionamento com o coach, o sucesso do processo depende muito mais da interação entre as pessoas do que do processo em si
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-a?	Sim



Qual seu objetivo profissional a longo prazo?

Seguir na linha executiva, ter uma visão mais ampla da empresa, fazer análises financeiras, entender impactos de mercado. Quero seguir na área de gestão empresarial.



Data e Hora	3/20/2017 9:08:28
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	7 meses
Qual a área em que trabalha?	RH
Qual sua função?	Sou Jovem Aprendiz de HR Partner de GTS em RH. Eu ajudo no processo de transferência de funcionários, reservo salas para o time, ajudo no recrutamento da Proxxi e organizo as agendas de Coaching para os estagiários e Jovem aprendizes e de Feedback Journey.
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Desde que cheguei ficou bem claro a existência do coaching dentro da IBM. Para alguns J.As foi pré-determinado uma pessoa para ser coach, porém em alguns casos pudemos escolher uma pessoa formalmente para isso
Descreva coaching, da forma como o entende	Desde que cheguei ficou bem claro a existência do coaching dentro da IBM. Para alguns J.As foi pré-determinado uma pessoa para ser coach, porém em alguns casos pudemos escolher uma pessoa formalmente para isso
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Trabalho no RH como J.A e por isso faço Técnico de Administração, porém tenho vontade de cursar Design Gráfico e gostaria de saber mais sobre as oportunidades desse curso na IBM.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de carreira



Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Presenciais e mensais. Era marcado um dia mais tranquilo para mim e para o meu Coach e tínhamos em torno de uma hora para discutir sobre diversos caminhos e assuntos que poderiam agregar algo na minha vida profissional.
Como você escolheu seu coach?	O coach foi designado logo que entrei na IBM
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Mais preparada para planejar, pois posso ouvir como a situação é vista de fora e muitas vezes é isso que ajuda a achar as soluções.
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Claro! Não só consegui informações de como prosseguir com o meu planejamento como também uma ajuda para ter contato com as áreas que tenho mais afinidade aqui na IBM. Me ajuda a ter uma visão mais ampla, tentar planejar também à longo prazo. Fazer o meu trabalho e me sentir bem.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	A frequência, talvez. Um encontro no início e outro no fim do mês. Mesmo assim, não tenho problemas ou reclamações sobre o modo que está sendo feito.
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim, não com a mesma frequência ou regularidade, mas isso ocorre quando se tem tempo.
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Conseguir passar e me formar no curso de Design Gráfico e conseguir entrar para este mercado de trabalho, no ramo de criações, inovações e tecnologia.



Data e Hora	3/20/2017 9:47:49
Qual o ano de seu nascimento?	1995
Há quanto tempo trabalha na IBM?	7 meses
Qual a área em que trabalha?	Benefícios
Qual sua função?	Sou do time de Benefícios, tenho que acompanhar relatórios, elaboração de planilhas e controle de arquivos.
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Com o programa para os JA
Descreva coaching, da forma como o entende	Ajudar da melhor forma possível, no sentido de dar o suporte necessário.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Aprimoramento e suporte necessário que me ajuda crescer na IBM cada dia mais.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Início de um novo projeto
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Cada semana eu converso com a minha Coach, sobre os assuntos de IBM, atividades, e me dando o feedback para melhorar.
Como você escolheu seu coach?	Indicação de colegas
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Contribui e muito, pois tudo que se passa a minha Coach está ciente e me ajuda. Tudo para que eu possa crescer
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Processo está da melhor maneira possível



Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Que eu possa aprender cada dia mais aqui na empresa IBM, para que futuramente possa servir de coach, a quem necessita de ajuda.



Data e Hora	3/20/2017 11:54:04
Qual o ano de seu nascimento?	1982
Há quanto tempo trabalha na IBM?	7 anos
Qual a área em que trabalha?	RH
Qual sua função?	PMO do programa Jovem Aprendiz
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Soube pelo time de Learning, que trabalha próximo à sua área
Descreva coaching, da forma como o entende	Quando estou numa situação de dúvida, ou quando preciso tomar uma decisão se não sei qual caminho seguir, procuro alguém dentro do meu relacionamento. Identifico alguém que pode me ajudar através de exemplos ou de conversar, que me ajude a descobrir qual é o melhor caminho a seguir. É uma situação pontual, portanto diferente de mentoriação que é algo mais demorado, de longo prazo, que vise um objetivo maior como redirecionamento de carreira.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Comentei com a ELinée uma situação, pedindo feedback sobre uma atribuição que havia sido designada pra mim. A partir daí o coach sugeriu que eu seguisse por mentoriação. A partir de seu coach, foi traçado um plano para endereçar melhor a situação.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função



Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Sempre em sessões rápidas, no máximo uma ou duas sessões, por se tratar de assuntos pontuais.
Como você escolheu seu coach?	Sempre com pessoas do meu círculo de relacionamento
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Me senti segura, o relacionamento tem que ser baseado em confiança pois é preciso abrir seu coração sem ter que especificar anteriormente que o assunto é confidencial.
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, por me dar visões diferentes das minhas próprias e ver a situação por outra perspectiva
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	A experiência é a melhor propaganda. O processo deve ser divulgado de várias formas diferentes, para incentivar as pessoas a usá-lo
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Alcançar uma posição gerencial



Data e Hora	3/20/2017 16:10:45
Qual o ano de seu nascimento?	1980
Há quanto tempo trabalha na IBM?	9 anos
Qual a área em que trabalha?	Gerente de Incentivos - André Augusto Andrasso de Araujo
Qual sua função?	Suporte a vendedores de Analytics para Americas
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Desde que eu era team leader, eu estudava muito isto através de livros e internet. Depois que você se torna lider na IBM você tem acesso a muitos outros recursos e materiais de treinamento
Descreva coaching, da forma como o entende	Ajudar a pessoa a entender onde ela está e onde pode chegar, seu um agente transformador junto com eles.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Foram duas situações, a primeira com uma pessoa de IGF e a atual com o Mauro Segura, VP de Marketing e Comunicação. Esta semana vamos fazer um incentives day, levar a equipe para treinar os vendedores e fazer clínicas. Como eu não tinha feito isto antes, pedi ajuda ao Mauro D`Angelo, que me conectou com a Melissa. Com quem tive uma conversa de 1 hora por telefone, ela estando em Las Vegas e eu aqui. Foi tudo muito fácil e muito fluido

Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Com o primeiro processo, de IGF, eu ainda era team leader. A gente se encontrava mensalmente por 1 hora, e neste encontro eu levava a ele pontos que aconteciam com o meu time e as situações eram discutidas. Ele tinha um perfil bem calmo, bem centrado, e o objetivo era traçar planos para quando eu virasse gerente. Com o Mauro Segura, nos encontramos uma vez a cada mês ou a cada 45 dias. Assim que eu virei gerente, pedi à minha executiva pra me conectar com ele pois eu admirava seu trabalho. Com ele é muito mais um bate-papo, eu o ouço e absorvo o que ele diz, ao invés de eu levar um monte de conteúdo pra ele e ele me dar feedback.
Como você escolheu seu coach?	O Mauro foi escolhido pois eu admirava seu trabalho e pedi à minha executiva pra nos conectar. O primeiro foi indicação do meu gerente direto, pois achava que ele tinha um perfil muito parecido com o meu.
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	No início foi difícil pra mim me abrir, mesmo sabendo que a conversa era regida por um acordo de confidencialidade. Eu não me abro de primeira, procuro primeiro entender se meu coach é realmente a pessoa correta antes de me abrir.
Se a resposta à questão anterior foi "inseguro", descreva a razão para isto	
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, muito. Me ensinou a como refletir em momentos como aquele, o que ponderar, como me questionar e chegar ao resultado.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Alcançar uma posição executiva



Data e Hora	3/21/2017 11:21:25
Qual o ano de seu nascimento?	1982
Há quanto tempo trabalha na IBM?	11 anos
Qual a área em que trabalha?	RH
Qual sua função?	Gerente de Conta Recrutamento LA - Cloud, CSU, Global Markets
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Indicação gerencial e intranet
Descreva coaching, da forma como o entende	Coaching é uma ferramenta/processo de desenvolvimento, onde através de técnicas adequadas o Coach leva o Coachee a entender melhor seus problemas, encontrar soluções e chegar às respostas que precisa.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	A primeira vez em que recorri ao coaching foi para me ajudar a enxergar o melhor caminho de carreira a seguir. Estava com alguns convites para mudar de posição mas não estava certa de qual aceitar.
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Foi uma reunião apenas, e ao longo do processo a minha Coach fez varias perguntas sobre as areas, sobre minha realidade, meus objetivos pessoais, objetivos profissionais, entre outros, que me ajudaram a identificar o melhor caminho a seguir.
Como você escolheu seu coach?	Já identificava essa pessoa como um role model.
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro
Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, muito. Me ensinou a como refletir em momentos como aquele, o que ponderar, como me questionar e chegar ao resultado.



Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	Não
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Sim
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Alcançar uma posição executiva

Data e Hora	3/24/2017 13:07:35
Qual o ano de seu nascimento?	1984
Há quanto tempo trabalha na IBM?	15 anos
Qual a área em que trabalha?	RH
Qual sua função?	RH Support
Como tomou conhecimento de coaching na IBM?	Pela intranet
Descreva coaching, da forma como o entende	No ambiente profissional sempre penso em "formação" em que um Coach ajuda o seu coachee a evoluir e se desenvolver em alguma área específica da sua carreira.
Descreva a situação que o levou a buscar coaching	Mudança de carreira
Em que momento de sua carreira isto aconteceu?	Mudança de cargo ou função
Descreva como o processo de coaching foi conduzido. Ex: quantidade de sessões, periodicidade, etc.	Reunioes presenciais com meu coach uma vez por mês.
Como você escolheu seu coach?	Interação ocasional com alguém que lhe pareceu dominar o assunto que pretendia discutir
Como você se sentiu ao compartilhar suas questões com o coach?	Seguro



Você considera que o processo contribuiu para a situação que vivia naquele momento? Se sim, descreva como.	Sim, pude enxergar novas possibilidades de carreira.
Há algo que poderia ser mudado no processo, para torná-lo melhor?	O coaching só funciona se ambas as partes quiserem de fato fazer acontecer..
Você observa seu gestor direto utilizando coaching no dia-a-dia?	Não
Qual seu objetivo profissional a longo prazo?	Ser uma líder dentro de um programa de Diversidade ou Business Development