



**Resultados da  
avaliação  
qualitativa do  
protótipo  
Fortalecendo  
lideranças de  
impacto Social**





## APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta um **resumo** dos resultados da avaliação qualitativa, realizada pela **TESSITURA conhecimento social**, do protótipo do **Programa Fortalecendo Lideranças de Impacto Social**. O programa consiste em ofertar processos de *coaching integral* para empreendedores e gestores de organizações de impacto socioambiental que estão sendo apoiadas por investidores sociais.

O protótipo foi realizado entre setembro de 2020 e maio de 2021, com a parceria da **aTUAção PerifaSul**<sup>1</sup>, a **Bemtevi** Negócios Sociais e o **Instituto Arredondar**.

No período avaliado, **seis profissionais, de cinco organizações**, convidadas pelos parceiros participaram do processo de *coaching*, sendo eles:

- 1 empreendedor
- 1 diretor executivo
- 4 coordenadores de áreas

Das cinco organizações, três estão envolvidas diretamente nas comunidades.

Cada processo de *coaching* foi **único**, partindo do desafio que o profissional estava precisando transcender e de seu mapa integral.

A avaliação qualitativa foi realizada em maio e junho, com os **objetivos** de verificar:

- A percepção de empreendedores, lideranças e gestores de organizações e iniciativas sociais sobre o seu desenvolvimento/ fortalecimento individual e profissional a partir do *coaching*.
- A relevância e contribuição do processo de *coaching* no modelo do apoio do *grantmaker*/ aceleradora.

Foram realizadas entrevistas com:

- 1 representante de cada parceiro,
- As 6 lideranças que receberam o *coaching* e,
- Paola Marinoni – responsável pelo programa.

(\*) aTUAção perifaSul – parceria entre Fundação ABH, Fundação Alphaville, Instituto Jatobás e Instituto Macambira.



## A MOTIVAÇÃO em participar do protótipo

### Para os Parceiros:

Os parceiros acreditam na ideia de que o impacto social passa pelo desenvolvimento das pessoas diretamente responsáveis pela realização das ações. Além disto acreditam na importância de um acompanhamento mais de perto das iniciativas e não contarem com estrutura própria para isso.

Observam a necessidade das lideranças no desenvolvimento de **foco** e capacidade de **priorizar ações**.

“A gente foi vendo que durante o processo a gente perdia os grupos, por diversos motivos, investia e perdia. (...) É interessante para a gente, ver se, passando por um processo de coaching, eles conseguem permanecer mais conectados com o que eles se propuseram.”

“Olhando para uma organização, o desenvolvimento dos colaboradores é importante para que os objetivos aconteçam.”

### Para as Lideranças:

Entre os motivos que levaram as lideranças a fazer o *coaching* estão:

- **Insegurança** no papel de liderança devido a falta de experiência, excesso de atividades, problemas na equipe, mudança de área.
- Necessidade de **apoio para lidar com os desafios**.
- Necessidade de **escuta** e a **falta de oportunidade** de escuta.
- **Baixa autoestima**.
- Momento de **stress e ansiedade** no trabalho.

Os apoiadores identificam uma característica específica no perfil das lideranças sociais que indica a necessidade de mais foco. Já as lideranças se engajaram no processo por reconhecerem certa insegurança motivada, entre outros, pela falta de experiência somada ao excesso de atividades. Além disso, reconhecem que precisam de apoio para lidar com os enormes desafios envolvidos em suas práticas, e, sobretudo, de um espaço individual de escuta em meio a um trabalho cuja prioridade é o coletivo.

# RESULTADOS NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

A **totalidade** das lideranças entrevistados percebeu avanços no seu **desenvolvimento pessoal** a partir do **coaching**. Todas avaliam que conseguiram superar o desafio importante para elas e que as impedia de avançar em seu papel profissional no projeto ou na organização, com destaque para:



- **A autoconfiança e autoconhecimento** : acreditar na própria capacidade, nas próprias contribuições, e principalmente perceber como se relacionar com o outro.



- **A organização pessoal** trazendo como resultados: saber priorizar, atuar com mais tranquilidade, assumir o comando.
- **Reconhecer os próprios limites e dar limites e** dizer não.



- Desenvolver a capacidade para **compartilhar** com equipe e/ou superiores os **problemas e desafios**.

“Então, eu acho que esse programa fez com que eu realmente crescesse, evoluísse no ponto pessoal meu, que já estava morto, eu já estava adormecida, (...) de tão sobrecarregada que eu estava.”

“A minha curva de crescimento acelerou demais. Eu imagino que se não tivesse tido esse processo, eu não estaria no cargo que estou hoje, não teria estrutura de estar no cargo, fazendo as entregas que eu tenho feito.”

“Foi realmente uma virada de página, ao reler o caderno de coaching no final do processo, vi que tudo o que eu escrevia, parecia que estava com raiva, ou muito ansiosa, em um turbilhão, achando que tudo ia atrasar, aí, no final do processo, até minha letra mudou. Antes eu estava escrevendo rápido, achando que precisava terminar, precisava fazer outra coisa, tal pessoa atrasou, vai ficar tudo nas minhas costas, e no final eu já estava realmente muito mais organizada, as coisas começaram a se encaixar, mudou até o meu tom de voz, tratando as situações com mais tranquilidade e conseguindo resultados melhores.”

# RESULTADOS NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Com relação ao **desenvolvimento profissional**, vale lembrar que cada processo de *coaching* foi único, de acordo com a questão da liderança e seu mapa operacional integral. Portanto, nas entrevistas explorou-se a **percepção das lideranças sobre os resultados que identificaram no desempenho de seus papéis profissionais**, a partir do processo, sem necessariamente relacioná-los com os objetivos de desenvolvimento traçados junto com seu *coach*.

O processo gerou mudanças significativas entre os entrevistados em primeiro lugar no que diz respeito à **relação com suas equipes** fazendo avançar, entre outros, a **proximidade com as equipes**, o **trato com as pessoas**, a **comunicação**, o trabalho com diferentes perfis e o reconhecimento de talentos e competências.

Aliadas a estas questões relativas à equipe estão as capacidades de **delegar e dividir tarefas**.

Outros aspectos ligados ao desenvolvimento profissional que algumas lideranças destacaram foram:

- Desenvolvimento da capacidade de **desempenhar diferentes papéis** que fazem parte da vida de uma liderança.
- Capacidade de tomar decisões e assumir o papel de liderança.
- Assumir um **papel mais estratégico**
- **Participação**, capacidade de expressar opinião, propor soluções.
- **Organização e planejamento**.

“ Circulo entre dois mundos (diretoria e equipe), acho que o processo foi me ajudando a entender, a descobrir a minha essência para estar em ambos, mesmo com abordagens diferentes. “  
(Liderança)

Na percepção dos entrevistados, é inegável que o *coaching* gerou efeitos muito positivos no desenvolvimento das lideranças participantes, evidentemente a depender das questões e objetivos de cada um, definidos durante o processo. Efeitos que, embora organizados em itens distintos (individual e profissional) são, inseparáveis. De modo geral a ampliação do autoconhecimento e da autoconfiança gerada a partir de um olhar interno, ajudou a resolver questões que impactam no desempenho profissional. O enfrentamento de temas como a organização pessoal, a capacidade de reconhecer os próprios limites e compartilhar os desafios levou ao aprimoramento das relações com os pares, subordinados e chefias, ampliou a comunicação nas equipes, desenvolveu a capacidade de delegar e dividir tarefas, e outras questões que impulsionam o amadurecimento das lideranças em direção a uma atuação mais estratégica.



## A IMPORTÂNCIA DE UM PROCESSO DE COACHING PARA LIDERANÇAS DA ÁREA SOCIAL

As lideranças refletiram sobre o valor do *coaching* para a área social em geral.

Todos consideraram a sua importância porque, entre outras questões, as lideranças sociais lidam com situações pesadas, difíceis, o que, muitas vezes, dificulta a separação entre as dimensões pessoal e profissional. Aliado a isso, avaliam que há uma tendência, relacionada ao perfil desses profissionais, de direcionamento da totalidade dos esforços para “o outro”, “a comunidade”, com pouco ou nenhum espaço para pensar o próprio papel. Reiteram que, frequentemente, as lideranças sociais são inicialmente movidas mais pela “causa” do que a partir de uma experiência prévia no desempenho do cargo. É fundamental, portanto, **um apoio para o fortalecimento do papel a desempenhar**.

Assim que, na percepção das lideranças, um processo de desenvolvimento individual, com um olhar mais individualizado, é fundamental. Não raro as organizações são apoiadas com cursos, formações, e, com menos frequência, *mentorias*. No caso das *mentorias*, avaliam que são muito úteis, mas acabam acontecendo de modo irregular, algumas vezes sem metodologia clara, como perceberam no *coaching*. Embora valorizem todas essas oportunidades, enfatizam que são propostas para o coletivo, **faltando uma ênfase no individual**. O desenvolvimento pessoal e profissional pode: impulsionar, acelerar, direcionar, aumentar as entregas, os resultados e as responsabilidades.

Além disso, ressaltam a falta de acesso a este tipo de processo para o conjunto de profissionais que estão na prática, considerando que, em geral, são processos caros e os recursos escassos. E é, também, uma forma de apoiar profissionais que enfrentam grandes desafios com pouco retorno salarial.

No cerne desta reflexão, e como ressalva, está ainda a tendência de alguns apoiadores de decidirem por conta própria o que as organizações precisam, e condicionarem o apoio financeiro à participação nos processos propostos, que em geral vem “em ondas”, seguindo movimentos do Terceiro Setor e seus formadores de opinião.



## O QUE MAIS AS LIDERANÇAS DISSERAM



Nós que atuamos aqui na ponta, nas periferias de São Paulo, a gente não tem pessoas que tem este olhar por nós. A gente tem muito olhar para a comunidade, pela sociedade, pelas pessoas, porém a gente não tem quem tenha um olhar pela gente, então quando surgiu a oportunidade, não pensei duas vezes."



Essa experiência tem um grande valor para mim porque fez com que eu parasse, olhasse mais para mim enquanto pessoa, enquanto ser humano. Fez com que eu entendesse que, para atender o outro, eu tenho que estar bem comigo, entender os meus sentimentos, me compreender, me acolher. Assim eu posso oferecer e proporcionar a mesma coisa para o outro."



Receber um problema e não ficar sozinha com ele, foi um treino importante, antes eu vivia muito sozinha com a batata quente, e foram exercícios de entender, que apesar de estar na minha mão, eu não estava sozinha, tinham pessoas ali e um sistema que me ajudava a sustentar isso."



Eu estava em um processo de achar que tinha que entregar tudo perfeito, e estava com uma sobrecarga gigantesca, eu absorvia tudo da equipe, porque eu tinha que entregar tudo perfeito, tudo 100%. Então foi um processo de entender isso e priorizar coisas, quais atividades que não são tão importantes, que não precisam ser entregues no nível tão acima, tem atividades que se eu gastar duas horas nela é suficiente, ou seja, colocar a energia necessária em cada demanda, entendendo o resultado que ela pode dar."

paola@paolamarinoni.com  
11 97275 7919  
@paolamarinoni.br

**Paola Marinoni**

integral master coach

