



Fortalecendo Empreendedores e Gestores de Impacto Social

Avaliação qualitativa

Protótipo

Junho / 2021



Sumário

<i>Apresentação</i>	3
<i>1. Metodologia</i>	4
<i>2. Universo pesquisado</i>	4
<i>3. Perfil dos participantes</i>	5
3.1. Adesão	6
3.2. O que motivou a participação no processo de fortalecimento de lideranças	7
<i>4. Desenvolvimento pessoal e profissional</i>	10
4.1. Avanços no desenvolvimento pessoal	10
4.2. Desenvolvimento profissional	13
<i>5. Efeitos nas ações e resultados dos projetos sociais e no fortalecimento das ações coletivas</i>	21
5.1. A implementação ou qualificação de práticas na organização	21
5.2. Influência nos resultados dos projetos ou áreas e nas organizações	22
<i>6. A importância do processo de coaching para lideranças da área social</i>	26
<i>7. Relevância e contribuição do processo de coaching no modelo de apoio</i>	30
7.1. Mudanças na relação com o apoiador	30
7.2 Lugar do <i>coaching</i> em um modelo de apoio	31
<i>8. Modelo de operação do Programa, forma e mecânica de funcionamento</i>	35
<i>Considerações Finais</i>	41

Apresentação

Este relatório apresenta os resultados da avaliação do **Protótipo** do **Programa Fortalecendo Empreendedores e Gestores de Impacto Social**. O objetivo do Programa é ofertar processos de *coaching* para empreendedores, lideranças e gestores de organizações de impacto socioambiental que estão sendo apoiadas por investidores sociais e aceleradoras.

O protótipo foi realizado entre outubro e maio de 2021 e desenvolvido por dois profissionais *coach* em parceria com três organizações¹ que apoiam projetos sociais (*grantmakers* e aceleradores). O Protótipo previa inicialmente o desenvolvimento gratuito de oito a 10 processos de *coaching*, propostos como primeira etapa do Programa e, acoplado a ela, uma avaliação 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*.
- Os efeitos do processo de fortalecimento dos indivíduos nos resultados dos projetos sociais e no fortalecimento das ações e coletivos.
- A relevância e contribuição do processo de *coaching* no modelo de apoio do *grantmaker/* aceleradora.
- O modelo da operação, sua forma e mecânica de funcionamento e sustentação.

Participaram efetivamente do *coaching*, no período avaliado, seis profissionais convidados entre as organizações sociais apoiadas pelos parceiros apoiadores.

Utilizando uma metodologia de “abordagem integral, que atua simultaneamente nas múltiplas dimensões do ser humano, contemplando aspectos físicos, mentais, emocionais e espirituais” o processo individual foi desenhado de acordo com as necessidades de cada liderança e consistiu em encontros quinzenais (virtuais) com o *coach* de uma a uma hora e meia de duração, além de exercícios práticos que foram propostos entre os encontros.

¹ Bemtevi, Instituto Arredondar e a AtuaçãoPerifaSul

No início da pandemia resolvi contribuir com meu *coaching* de um jeito diferente, potencializando o impacto social. Profissionais que se formaram comigo também tiveram algumas experiências oferecendo *coaching* gratuito para lideranças, diretores executivos, organizações internacionais - um *coaching* gratuito condensado, seis sessões, algo assim, que na verdade é um start, uma semente. Os investidores sociais desenvolvem muito bem toda essa parte institucional, tem muita metodologia boa, que acabam fazendo com que as pessoas se olhem e percebam uma série de padrões, mas o foco está no institucional. Foi então que resolvi lançar um protótipo, testar e, ao mesmo tempo atender, de fato, as pessoas (Responsável pelo Programa).

1. Metodologia

Considerando o número reduzido de processos planejados para o Protótipo, a pesquisa foi realizada exclusivamente a partir de uma abordagem qualitativa, buscando investigar as percepções dos participantes sobre os resultados em suas práticas e processo de desenvolvimento. Vale ressaltar que, no *coaching*, cabe a cada participante, em conjunto com os profissionais, e de modo sigiloso, o estabelecimento dos pontos centrais a serem desenvolvidos e resultados esperados. Assim, a pesquisa procurou analisar apenas os aspectos mais gerais envolvidos em processos desta natureza. Foram realizadas 10 entrevistas virtualmente, por meio do Zoom, com a **totalidade** dos envolvidos no Protótipo.

2. Universo pesquisado

Participaram da pesquisa qualitativa: **seis lideranças** que participaram do processo de *coaching* no período (oriundas de cinco organizações sociais distintas), **três responsáveis pelas organizações apoiadoras**, além da **responsável pelo Programa**.

Quadro 1 - Organizações Envolvidas no Protótipo

Apoiadores	Organizações apoiadas participantes	Profissionais participantes
Arredondar	Instituto Criar	1
Bemtevi	ASID Brasil	2
PerifaSul	Coletivo Karatê d´Quebrada	1
	Projeto Batuquedun	1
	E-Bairro	1
Total		6

3. Perfil dos participantes

Entre o conjunto de convidados das redes dos parceiros apoiadores, 11 lideranças se inscreveram para receber o *coaching*, destas, após entrevista realizada pela responsável no Programa, nove foram aprovadas, e seis efetivamente realizaram o *coaching* (entre os motivos para não continuidade estão: questões pessoais e falta de disponibilidade para fazer as práticas).

Mandaram e-mail com o convite para todo mundo, quem tivesse interesse deveria preencher um formulário, contar um pouco do porquê queria participar, e depois teria uma seleção. Eu mandei porque a minha história profissional até então, era uma coisa que incomodava muito (...) e aí eu mandei duvidando que seria selecionada, eu conversei um pouco com a Coach e ela me indicou para continuar (Liderança).

Entre as seis lideranças participantes do Protótipo, cinco são do sexo feminino e um do sexo masculino, com formações distintas: publicidade, pedagogia, engenharia, economia, relações públicas, mestre Karatê. A maioria está no cargo atual há, aproximadamente, dois anos. Dois participantes desempenham a função entre oito e dez anos. Os papéis/funções exercidos em suas organizações são distintos: três coordenam áreas ou pequenas equipes (captação de recursos, cultura, projetos), os demais exercem funções como empreendedor, direção executiva, voluntária.²

² Independentemente do papel desempenhado por cada entrevistado em suas organizações, neste relatório usamos a denominação “Liderança” para todos.

O perfil dos responsáveis entrevistados nas organizações apoiadoras é também bastante diverso. São duas mulheres e um homem que desempenham as seguintes funções: coordenação de projetos, acompanhamento das organizações apoiadas, sócio empreendedor.

Trata-se, portanto, de um grupo muito diverso em relação à formação, cargo, grau de responsabilidade assumida, e tempo de experiência na função.

Os três parceiros apoiadores possuem modelos específicos de apoio: uma das iniciativas é composta por quatro outras organizações que uniram forças e que incluem, além do apoio financeiro, também uma jornada formativa e de fomento a projetos, a segunda investe em negócios sociais em conjunto com uma assessoria para os projetos, a terceira trabalha com micro doações e investe os resultados em organizações sociais.

Entre as cinco organizações dos profissionais que participaram do *coaching*, três estão envolvidas diretamente nas comunidades e duas são organizações maiores com ações bem estruturadas. Também as temáticas envolvidas nas iniciativas são distintas.

Embora seja um grupo muito diverso, aspecto que será retomado adiante, todos os participantes estão situados no mesmo campo social, com esforços dirigidos ao fortalecimento das organizações, e, direta ou indiretamente, à garantia de direitos e transformação social.

3.1. Adesão

Vale destacar que, para alguns parceiros apoiadores, a adesão à proposta a partir do convite enviado foi menor do que o esperado, o que sugere uma revisão sobre como mobilizar as pessoas para o processo, ou como dar maior organicidade entre o desenvolvimento individual e o que já vem sendo feito para o fortalecimento institucional das organizações apoiadas.

Na verdade, um dos nossos objetivos na participação neste Programa era que mais organizações participassem, pelo menos mais uma, que, para mim, teria grande necessidade. A própria dificuldade em participar já demonstra o quanto ela precisa. A organização que aceitou o convite é focada, já tem esses valores presentes, mas não adianta forçar, é a seu tempo (Parceiro apoiador).

Não mandamos o convite para todas as organizações, apenas para as que são apoiadas e já estão com a gente há mais tempo, e que recebem um aporte maior de recursos. Foram 10 ou 12 convidadas, aproximadamente quatro se inscreveram, duas foram selecionadas e, por motivos diversos, apenas uma seguiu com o processo (Parceiro apoiador).

De acordo com a responsável pelo Programa, para além dos mecanismos utilizados para convidar os profissionais, é também preciso considerar que a pessoa precisa perceber que está com um desafio.

Ela precisa já ter passado daquela fase que é muito natural do ser humano, de depositar o problema no outro ou na situação. Ela precisa ter tempo, vontade, ter uma certa curiosidade, coragem, prontidão para mudança. Acredito que tem sempre que partir da pessoa (Responsável pelo Programa).

3.2. O que motivou a participação no processo de fortalecimento de lideranças

Os parceiros apoiadores participaram do Protótipo porque acreditam na ideia de que o impacto social passa pelo desenvolvimento das pessoas diretamente responsáveis pela realização das ações, também por acreditarem na importância de um acompanhamento mais de perto das iniciativas e não contarem com estrutura própria para isso. Considerando especificamente o perfil dos empreendedores sociais e lideranças, observam a necessidade do desenvolvimento de **foco** e capacidade de priorizar ações.

Olhando para uma organização, uma empresa, o desenvolvimento dos colaboradores (no caso lideranças) é importante para que os objetivos aconteçam, no nosso caso que o impacto social ambiental aconteça (Parceiro apoiador).

Nós não conseguimos, internamente, fazer um processo de desenvolvimento tão de perto, por questões de time, de estrutura, estar tão próximo eu conseguir apoiar mais o desenvolvimento das organizações para além do repasse financeiro. Então, sempre que aparecem oportunidades, formações, cursos, programas de desenvolvimento, que façam sentido para as organizações apoiadas, a gente vai fazer essa conexão, incentivar, porque é muito benéfico e, inclusive, pode gerar um melhor uso do recurso doado, melhorar a capacitação, focar em projetos inovadores que às vezes ficam engavetados (Parceiro apoiador).

Veio como uma oferta e a gente aceitou porque entendemos o valor disso. Os grupos que estão em processo de formação, pessoas que querem empreender, mas ainda não estão estruturados, fazem muitas coisas, abrem muitas frentes ao mesmo tempo, esse é o perfil das pessoas da periferia, de estar sempre participando de alguma coisa aqui, uma lá, enfim, então achamos que seria interessante para eles (Parceiro apoiador).

A gente foi vendo que durante o processo a gente perdia os grupos, e por diversos motivos, a gente investia e perdia. E por que, será que estamos selecionando errado? Ou eles não estão interessados no que estamos oferecendo? Não é bem o que estavam precisando ou o foco muda? É interessante também para a gente, ver se, passando por um processo de *coaching*, eles conseguem permanecer mais conectados com o que eles se propuseram (Parceiro apoiador).

De acordo com a responsável pelo Programa:

Tem o perfil do empreendedor que é movido por um impacto, por uma questão de querer transformar, mas ele nem sempre tem uma formação de gestor, ou as qualidades que um gestor precisa ter. Ele tem uma vontade brilhante, às vezes uma formação que não tem relação com gestão, e precisa agregar outras habilidades (Responsável pelo Programa).

Entre os motivos que levaram as lideranças a aceitar o convite e participar do *coaching* estão:

- Insegurança no papel de liderança: falta de experiência, excesso de atividades, problemas na equipe, mudança de área.

Eu não tinha noção de como era liderar um projeto social, então eu estava me sentindo meio inseguro, porque eu ainda não dominava essa posição e quando teve essa oportunidade não pensei duas vezes (Liderança).

Primeiro me motivou muito trabalhar a questão da liderança (...) eu nunca tinha sido líder de pessoas, então foi um grande desafio, mas aí o desafio se tornou maior quando me tornei coordenadora de pessoas que estavam mais tempo na organização do que eu, então tudo era muito novo para mim. Além de ser nova na questão de liderança, na coordenação, ter que saber estratégias e gerenciamento, apareceu a questão da pandemia, (...) o que tornou tudo ainda mais difícil, ser um líder à distância (Liderança).

Quando apareceu a oportunidade, eu estava um pouco perdido, eu tinha muita coisa para liderar, para fazer, só que eu ainda não tinha total ciência sobre isso (Liderança).

Eu era a liderança de equipe, então eu já tinha passado por dois casos bem particulares ali dentro da equipe, aí, tanto eu como os meus gestores, a gente viu que essa era uma área de desenvolvimento que precisava ser trabalhada, aí quando veio a oportunidade, a gente viu muito a conexão (Liderança).

Decidi mudar de área, usar o meu conhecimento na publicidade para ajudar algumas instituições, para trabalhar na área social, porque eu acredito que é uma área que precisa e que dá um pouco mais de sentido as ações que a gente fizer, é um trabalho mais útil, vamos dizer assim, para o mundo, para a humanidade, aí foi isso (Liderança).

- **Necessidade de apoio para lidar com os desafios**

Ansiedade em ver todos esses desafios e não saber por onde começar, (...) não conseguia encaminhar nada, só jogava batatas para cima e elas voltavam para mim, vi que precisava de ajuda (Liderança).

Muita gente para liderar, muitos projetos e projetos desafiante, principalmente no formato online, então foram muitas coisas novas acontecendo, e como ser líder com essas pessoas tão diferentes, como incentivar a equipe nesse momento tão caótico, de mudanças na parte de organização, na parte de projetos, na questão de novas pessoas, que me fizeram dar um respiro, eu preciso de um caminho assim, eu preciso saber qual o caminho certo, o que eu posso fazer nesse momento (Liderança).

Então, uma característica pessoal, sempre fui em busca de autoconhecimento, em várias portas diferentes na vida, assumi a direção executiva há um ano e meio, então não faz muito tempo e vinha reparando os desafios que eu não imaginava desse lugar que é mais solitário assim, eu já tinha pensando em procurar algum, para me ajudar em algumas questões, mas ainda não tinha encontrado um caminho para isso que fosse um pouco mais ampliado, menos só competências profissionais, aí eu recebi esse convite e falei, “uau” é isso (Liderança).

- **Necessidade de escuta/falta de oportunidade**

Então foi um período que eu reconheci, que eu estava precisando de alguém que me ouvisse, que me escutasse, que me direcionasse, então aproveitei essa oportunidade (Liderança).

Nós que atuamos aqui na ponta, nas periferias daqui de São Paulo, a gente não tem pessoas que tem esse 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 eu vi a chamada no grupo lá do Perifasul, que tínhamos a oportunidade de ser atendido, ter um olhar

especial por um *coach*, eu falei, poxa é agora, primeiro que a gente não tem oportunidade e muito menos dinheiro, condições financeiras para poder estar bancando isso (Liderança).

- Baixa autoestima, experiências profissionais anteriores ruins.

Passei por coisas que abalaram muito a minha autoestima profissional (Liderança).

- Momento de stress e ansiedade no trabalho

Eu estava precisando mesmo, eu estava em um ponto que eu estava muito inflamada, qualquer coisa já era motivo de eu explodir... (Liderança).

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.

(...) e agradecer também por essa oportunidade, de eu estar participando desse projeto piloto, e dizer que foi de grande valia (Liderança).

4. Desenvolvimento pessoal e profissional

4.1. Avanços no desenvolvimento pessoal

A **totalidade** dos entrevistados percebeu avanços no seu desenvolvimento pessoal a partir do *coaching*.

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, a questão de que eu já não estava tendo mais afeto pelas pessoas, de tão sobrecarregada que eu estava (Liderança).

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

As lideranças avaliam que conseguiram superar uma questão pessoal importante que as impedia de avançar no seu papel profissional no projeto ou organização, com destaque para a **autoconfiança e autoconhecimento**: acreditar na própria capacidade, nas próprias contribuições, e, principalmente, perceber como se relaciona com o outro.

Eu não acreditava muito na minha capacidade, às vezes ficava um sentimento de estar sendo inferior, tipo, as pessoas só estão fazendo o que eu falei para me ajudar, nunca achava que era porque eu tenho razão ou porque eu sei o que estou fazendo, não tinha autoconfiança assim, para mim isso me ajudou muito (Liderança).

Foi bom para ajudar me autoconhecer, saber melhor quem sou eu e como posso atuar, me fez entender que trabalho e pessoal andam juntos, não é uma coisa que dá para separar e eu acho se eu não estiver bem pessoalmente, não vou estar bem no meu trabalho (Liderança).

O ponto principal que eu achava que tinha que trabalhar era a autoconfiança, autoconhecimento, saber exatamente o que eu tenho para oferecer, o que eu posso contribuir nesse trabalho, quem sou eu e o que eu trago comigo, e essa é a questão, saber me colocar, me fazer ouvir, conseguir expressar a minha opinião, eu tinha muita dificuldade com isso assim, de chegar e falar, não concordo, por isso, isso e isso, defender as minhas opiniões e isso mudou bastante no decorrer desses meses (Liderança).

Essa experiência tem um grande valor para mim porque fez 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 (Liderança).

As práticas propostas fizeram com que eu começasse a me perceber, as minhas atitudes com as pessoas, as minhas ações, as minhas falas, os meus gestos. Como será que estou agindo com o outro, será que não estou magoando e ferindo o outro (Liderança).

Em segundo lugar, do ponto de vista da frequência das observações sobre os efeitos do *coaching* no desenvolvimento individual, está a **organização pessoal** trazendo como resultados: saber priorizar, atuar com mais tranquilidade, assumir o comando.

Também teve ganhos até de me organizar e de me entender melhor, 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 (Liderança).

Foi realmente uma virada de página, ao reler o caderno do *coaching* no final do processo, vi que no começo, 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 estava escrevendo rápido, achando que precisava terminar, precisava fazer outra coisa, tal pessoa atrasou, tal pessoa não fez isso, 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 (Liderança).

Foi um avanço muito grande, tanto que eu não me sentia com domínio, sentia que eu estava sentado num cavalo e ele estava indo embora e eu não tinha a rédea, que qualquer hora esse cavalo poderia dar um pinote e eu cair, coisa do tipo, e, depois que eu passei por todo processo, entendi e peguei a rédea do cavalo. Comecei a me organizar, direcionar: eu quero que vá por aqui, não quero que corra para qualquer lugar, tem que chegar naquele ponto. Então é um avanço muito grande, e parece pequeno, são pequenas coisas, mas que, quando termina, você junta os pontos e muita coisa muda (Liderança).

Relacionado aos aspectos anteriores, entrevistados destacaram a capacidade de **dar limite e dizer não, reconhecer os próprios limites, assumir um papel mais estratégico.**

Trabalhei em como saber dizer não, negar novas demandas, parar de querer abraçar tudo, querer ser a melhor pessoa. Porque no fim eu começava a fazer muitas coisas operacionais, mas eu tinha que ir para a parte estratégica, para que os projetos andassem, então esse desligamento da parte operacional para o estratégico, foi a chave aí dos encontros (Liderança).

Será que toda essa demanda que eu estou recebendo, será que realmente essa demanda é minha ou é do outro? Será que tudo que vem, eu tenho que acolher? (Liderança).

Conseguiu me direcionar em muitas coisas para a liderança, mas também para fazer uma análise interna minha, porque eu puxava muitas demandas para mim, eu queria resolver tudo, eu queria ajudar muita a equipe, tipo a equipe está com muita coisa, eu pego as coisas para mim para que eles não sofram, mas acabava ficando comigo (Liderança).

Vários entrevistados identificam ainda, o desenvolvimento da capacidade pessoal de **compartilhar os problemas e desafios**.

(...) 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 (Liderança).

4.2. Desenvolvimento profissional

Cada liderança desenhou seus objetivos de desenvolvimento de modo privado com as profissionais responsáveis pelo *coaching*. Portanto, durante as entrevistas, exploramos apenas a percepção dos entrevistados sobre os resultados que identificavam no desempenho de seus papéis profissionais a partir do processo, sem necessariamente relacioná-los os objetivos previamente desenhados.

Os participantes avaliaram os efeitos das questões pessoais, listadas acima, e que puderam ser superadas, no desempenho e fortalecimento do papel profissional.

As práticas que a gente foi trabalhando no *coaching* eu levo para a vida, para o meu cotidiano, para a minha rotina, para o meu trabalho (Liderança).

Eu não sabia exatamente como iria ser, mas foi uma grata surpresa, foi muito bom, foi uma coisa importante que chegou e realmente acho que mudou a minha vida profissional assim, pelo menos os primeiros passos com certeza foram dados graças a isso (Liderança).

O processo gerou mudanças significativas entre os entrevistados em primeiro lugar (maior número de referências) no que diz respeito à **relação com suas equipes**, fazendo avançar, entre outros:

- A proximidade com as equipes, o trato com as pessoas.

Mudou totalmente, automaticamente quando a gente muda individualmente, o externo também vai mudar, porque você acaba mudando a visão, a forma de como você compreende o ambiente, então mudou muito, com as próprias pessoas, o pessoal da equipe, estou mais ali próximo, eles conseguem ver, perceber a diferença (Liderança).

O que eu aprendi é isso, se eu estou bem comigo mesma, eu consigo estar bem para todos, se eu não estou bem comigo mesma, eu não estou bem para ninguém, se eu consigo me compreender, eu acho que eu vou tentar compreender outro também. Então tentei levar para a equipe, para que se sentissem mais confiante no seu serviço (Liderança).

Estou tão mudada, que quem está em volta também sente essa responsabilidade e a segurança, ele se sentem seguros comigo, de falar, de se expressar, sabem que se eu puder ajudar, eu vou ajudar, se eu não puder ajudar, também vou falar que eu não posso, ou seja, eles sabem que tem uma companheira no dia a dia e antes eu não demonstrava tanto isso, antes eles tinham um pouco de medo, de receio, não sei, pela forma como eu estava, e hoje eles conseguem sim perceber essa minha transformação (Liderança).

Não só eu percebo, como quem está ao meu entorno percebe também mudanças, por exemplo, a forma de tratar as pessoas, eu estava em uma fase com tanta demanda, que estava impaciente, qualquer coisa já era motivo para explodir, porque eu estava abraçando o mundo com as pernas (Liderança).

- A comunicação.

Aprendi muito a me comunicar melhor com minha equipe, até para o desenvolvimento deles, agora tento fazer eles pensarem um pouco, tomarem a decisão, eu acho que isso é muito importante para um líder (Liderança).

Melhorou muito a relação com minha equipe, conseguir ouvir, dividir as tarefas, comunicar melhor (Liderança).

- O trabalho com pessoas de diferentes perfis e o reconhecimento dos talentos e competências da equipe.

O perfil das pessoas é muito diverso, pessoas mais criativas, pessoas que tem o olhar para o ser humano um pouco diferente, então, às vezes, na minha gestão, tinha dificuldade com a falta

de entrega, tem que entregar, tem que fazer, tenho um perfil de uma pessoa de exatas, do trabalho com datas, metas. Então, esse processo de reconhecer os outros, o talento dos outros e conseguir trabalhar na equipe tirando o melhor de cada talento, eu acho que foi o que mais mudou (Liderança).

Aliadas a estas questões relativas à equipe estão as capacidades **de delegar, dividir tarefas**, encontrar o próprio lugar, também destacadas pelos entrevistados.

Estou mais responsável, a questão de delegar as coisas mudou radicalmente (Liderança).

As demandas que chegam, o que eu consigo resolver, eu resolvo, o que eu não consigo, eu passo para a frente, para outras pessoas que eu sei que também têm capacidade de resolver, e se não der certo tem o dia seguinte para fazer novamente (Liderança).

Eu não estava delegando tarefa, eu não estava dividindo as coisas, estava sendo tudo eu (Liderança).

O que mudou muito com o processo foi primeiro eu entender o que era função minha e o que não era função minha, tem coisas que são entregas minhas e responsabilidades minhas, tem coisas que são responsabilidade da equipe e a equipe vai ter que me entregar bem-feito, (...) não para mim, mas entregando o resultado que eu apresento para os diretores (Liderança).

Dividir as coisas, esse processo me fez entender, a gente tem uma equipe justamente para isso, para cada um fazer a sua função, o seu papel (Liderança).

Eu tinha um certo receio em delegar coisas, porque todo mundo era mais voluntário, e também saber como cobrar com o pessoal voluntário. Será que eu tenho esse direito de cobrar, como eu vou delegar, como eu vou chegar na pessoa, a pessoa vai achar que eu estou sendo arrogante, e não é isso. Então tudo isso me ajudou muito, saber como delegar, saber como se impor nessa posição, cobrar os compromissos, tipo eu preciso um pouco mais de você ou vamos conversar, o que dá para gente fazer, dá para você chegar naquilo que se comprometeu (Liderança).

O principal foi aprender a dar limite, mas também a delegação, porque assumia muitas coisas sozinha, eu tive que aprender a delegar (...) e desapegar de atividades que eu fazia, que não necessariamente eram minha responsabilidade (Liderança).

Consigo delegar mais, era uma coisa que eu tinha muita dificuldade assim, normalmente quando me entregavam alguma coisa, eu meio que refazia, por querer ser perfeito, por achar que não tinha sido 100% (Liderança).

Me sentia o quebra galho de todos e com isso você vai se sobrecarregando, além das suas funções, das suas tarefas, você vai pegando a demanda dos outros e aí a minha evolução, o meu crescimento, a minha melhora, foi nesse sentido, de que, o que eu posso fazer para ajudar as outras áreas, os outros setores, os outros serviços, eu vou fazer, porém sem prejudicar a minha área, a minha função (Liderança).

Hoje eu procuro passar a responsabilidade a quem é dono dela, mesmo que seja alguém que está começando, que está aprendendo, questão de compromisso assim, eu não conseguia falar, olha você ficou de fazer isso e você não fez, agora eu preciso que você faça, eu tinha essa dificuldade, hoje eu já tenho um pouco mais de facilidade (Liderança).

Eu acho que foi uma sustentação mais saudável do meu lugar assim, eu acho que eu vi com mais consciência, porque eu tinha um padrão de sempre achar que eu estava devendo alguma coisa, então eu sempre tentava dar um pouco mais, uma ansiedade de entregar um pouco mais, e eu entendi que, às vezes, inclusive dar um pouco menos era entregar o lugar certo de outras pessoas, então teve muita relação com uma certa serenidade do meu próprio lugar (Liderança).

Além do trato com as equipes e capacidade de delegar, alguns destacam outros aspectos ligados ao desenvolvimento profissional:

- Desenvolvimento da capacidade de desempenhar os diferentes papéis que fazem parte da vida de uma liderança: liderar pessoas e responder a diretorias e conselhos:

Circular entre dois Mundos, acho que o processo foi me ajudando a entender, a descobrir a minha essência para estar em ambos, mesmo com abordagens diferentes (Liderança).

Por um outro lado eu também comecei a melhorar a minha relação com os meus líderes, aprender a dar limites também, renegociar prazos, enfim, realmente exercer minha função (Liderança).

- Capacidade de tomar decisões e assumir o papel de liderança.

Foi uma experiência boa, porque assim, apareceu em um momento que eu estava me sentindo um pouco perdido, apesar de ser professor há 20 anos, faltava para um projeto social, e foi uma oportunidade que mudou muito, que me deu muito mais segurança, me deixou muito

mais preparado para as decisões, entender como tomar a decisão, como liderar, como conversar para buscar um patrocínio, uma parceria e algo do tipo (Liderança).

Eu tomei decisões diferentes que talvez antes disso, eu não tomaria, por falta de segurança, falta de entender, então muda por completo, muda tanto interna, quanto externamente (Liderança).

- Participação.

No meu processo profissional isso impactou sim, parece uma mágica, eu resolvi algumas coisas, eu consigo hoje me expressar, colocar a minha opinião mesmo que diferente das outras pessoas, defender um pouco mais os meus pontos de vista, eu antes preferia ficar quieta, que ninguém vai me perguntar nada e eu faço o que me pedirem para fazer. Hoje é diferente, eu tenho um pouco mais de atitude, consigo propor, ter ideias, falar sem ter medo de julgamento, me deu uma motivação maior para fazer as coisas, pôr a mão na massa, me motivou a trabalhar (Liderança).

- Saber priorizar

Como líderes comunitários, às vezes não temos esse olhar de filtrar informações, pensar antes como agir, ou seja, tudo que a população está trazendo será que, realmente, é da nossa competência? (Liderança).

- Organização e planejamento.

Eu trabalhei muita essa parte no individual, de eu planejar melhor a semana, conversar com as pessoas, me preparar para esses momentos, para eu conseguir me organizar nas minhas demandas e conseguir dar mais atenção para a equipe, conseguir realmente fazer as atividades necessárias, eu acabava atropelando tudo, deixando tudo pra última hora, porque eu tinha muitas coisas para resolver, pequenas coisas, e as coisas de maior importância ficavam para depois, então foi muito importante o *coaching* para o meu desenvolvimento como líder, me ajudou na organização (Liderança).

Eu reduzi a minha carga horária pela metade, então realmente vejo como uma vantagem muito grande para a organização, inclusive economia, eu estou entregando os mesmos resultados com a metade da carga horária, e não seria possível com certeza se eu não tivesse feito o *coaching*, porque não tinha o processo de organização, delegação, de prioridades etc. habilidades que foram as desenvolvidas no meio do caminho (Liderança).

Entre os parceiros apoiadores entrevistados, apenas um obteve informações específicas sobre os resultados encontrados no desempenho dos profissionais de suas redes envolvidos no coaching (duas lideranças). Segundo os depoimentos de integrantes dessas equipes, os avanços são notados, embora também reconheçam que ainda há um caminho a trilhar. Consideram que os resultados estão relacionados à metodologia utilizada. Considerando os avanços listados pelas equipes das lideranças (abaixo), nota-se uma confirmação de vários aspectos destacados anteriormente: organização, gestão de pessoas, delegação, relação com a equipe, evolução das entregas e resultados.

- Amadurecimento profissional, especialmente em relação à capacidade de resolução de problemas.
- Maior organização e atitudes mais assertivas.
- Gestão de pessoas mais amadurecidas, maior facilidade para o trabalho coletivo.
- Aprendeu a delegar e a dizer não.
- Ajudou a melhorar a confiança da equipe.
- As reuniões ficaram mais rápidas e assertivas.
- As prioridades e entregas evoluíram.

Os demais apoiadores, embora não tenham verificado resultados, reiteram a necessidade de desenvolvimento profissional das lideranças quanto a: gerenciamento institucional, competências para planejar e comunicar, pró atividade, visão estratégica. Como vimos, algumas destas lacunas foram enfrentadas pelas lideranças participantes.

Existe uma maior incidência de projetos que vêm pela causa, pessoas que estão conectadas com a causa de alguma maneira e querem resolver um problema de uma maneira mais autossustentável, não depender de filantropia, na linha do modelo de negócio. São pessoas que, na maioria, não têm experiência de gerenciamento de uma empresa, de uma organização. Então se deparam muito com a liderança (não da causa, a liderança do conteúdo) enquanto gerenciamento de uma atividade, toda atividade é complexa, envolve outras pessoas, é preciso uma mentalidade de planejamento, de gestão. Então falta experiência (Parceiro apoiador).

A questão da liderança também esbarra, quando tem um propósito muito forte, em como comunicar e fazer com que a organização inteira viva aquele propósito, e não o empreendedor, às vezes só está na cabeça dele, e não que ele não queira passar, ele não sabe passar, e não

consegue comunicar para trazer o time para dentro daquele sonho, é o empreendedor que faz, não desiste, faz e acontece, mas está só na cabeça dele. É uma coisa de dividir propósito e dar abertura para outros também, de alguma maneira, contribuírem com isso (Parceiro apoiador).

Acompanhando as organizações que apoiamos, sinto falta de um pouco de pro atividade, no sentido de gerar conteúdo, pensar em ações, fazer ações junto com os parceiros, trazer ideias concretas, ajudando a potencializar as arrecadações que o parceiro faz, e que beneficia as próprias organizações (...). Ou mesmo trazer os desafios, acionar a rede, não só ficar prestando contas, ser mais parceiro (Parceiro apoiador).

Sinto falta de um pouco de visão estratégica por parte de algumas lideranças, de prospecção, mesmo comercial, em conjunto (Parceiro apoiador).

Alguns parceiros ponderam ainda que a verificação de resultados em um ano de Pandemia é complicada, ainda assim percebem as lideranças que participaram do processo mais participativas, embora sintam dificuldade em relacionar estes resultados diretamente ao *coaching*.

É um ano muito ruim. Nenhum projeto atingiu o que tinha previsto, a gente deu a possibilidade de mudarem projeto, de reestruturarem, de adaptarem, mas assim, nenhum atingiu. Ainda assim, as demais pessoas que participaram do processo estão muito participativas, fazem as prestações, (...) estão indo de forma muito tranquila, eu não saberia dizer se foi o *coaching* ou não (Parceiro apoiador).

Por fim, um dos parceiros demonstra preocupação com o fato de que uma das lideranças desistiu do projeto.

Pessoalmente acredito que o desenvolvimento individual tem sim resultado no profissional, e nos projetos. Só que agora, vendo a nossa experiência no piloto, um terço dos que participaram (um em três) não correspondeu, de alguma forma desistiu, ou seja, um resultado parecido com o que estávamos vendo antes, desistência por algum motivo (Parceiro apoiador).

Segundo a responsável pelo Programa as seis lideranças avançaram perceptivelmente, cada uma no seu objetivo de desenvolvimento, com alguns resultados já visíveis: consciência do próprio papel e responsabilidade, mais organização, saber priorizar, nova forma de se relacionar com os pares e chefes, entre outros.

Qualquer coisa é o ser humano que faz, então se o ser humano está mais consciente de si, está mais apropriado de suas qualidades, está mais apropriado de sua autoestima, ele contribui melhor no mundo, em qualquer coisa que ele faça (Responsável pelo Programa).

Segundo ela, existem situações nas quais os profissionais, a partir do momento que tomam consciência de suas questões, podem perceber que estão no lugar errado e tomar outras decisões, o que também é positivo.

Ele está se colocando no mundo de forma mais genuína, do jeito que estava antes, provavelmente esse ser humano estava atrapalhando de alguma forma. Então qualquer caminho para o mais genuíno vai impactar positivamente, a gente precisa ter a mentalidade do longo prazo (Responsável pelo Programa).

Na percepção da maioria 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 neste documento em itens distintos (individual e profissional) são, como vimos, 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.

5. Efeitos nas ações e resultados dos projetos sociais e no fortalecimento das ações coletivas

5.1. A implementação ou qualificação de práticas na organização

Eu vejo avanços em questões de práticas organizacionais e na cultura organizacional, consegui propor novos jeitos de fazer as coisas (Liderança).

Refletindo se, e como, o desenvolvimento profissional produziu efeitos nas práticas institucionais, as lideranças identificaram “novos jeitos” de realizar o **planejamento**, as **reuniões**, e, em um caso, implementar novas coisas ou ideias antes deixadas de lado.

- Planejamento

O planejamento melhorou, fui levando as minhas conversas no *coaching* para o coletivo (...) tentando dizer que, se não conseguimos fazer, vamos continuar tentando, e fui dando o respaldo (Liderança).

Teve uma prática que foi: o que eu faço e para que eu faço? Deparei com coisas que fazia, mas sem ter consciência do que estava fazendo, ou do porquê. Então conversei com o pessoal da organização com as mesmas perguntas, e começamos a pensar juntos, para que isso? Então modificamos algumas ações nossas, a gente melhorou o planejamento, para realmente ter a certeza, a consciência sobre o que estávamos fazendo, do que era fundamental (Liderança).

- Sistemática de reuniões

Por exemplo, agora, quando a gente faz uma reunião, assim que termina, faço um resumo, próximos passos, responsáveis e data, então fica sempre documentado e a pessoa tem aquela base para seguir, isso me ajuda muito, (...) a gente só faz a próxima reunião quando todo mundo entregou as atividades da primeira, e tem funcionado bem, inclusive tem me economizado muito tempo, as entregas têm sido muito mais pontuais, com mais qualidade (Liderança).

Eu não tinha uma periodicidade fixa de reunião, a gente implementou isso e trouxe uma rotina para essas reuniões, uma agenda para ela, a gente passa por isso mensalmente e a mesma coisa

com as principais equipes da organização, ainda mais em tempos de pandemia que a gente perde um pouco a qualidade de sensibilidade, não vê mais as pessoas nos corredores, como estão, então eu estava com um medo extremo de, ou passar por uma controladora de querer entender o que elas estavam fazendo, como elas estavam, ou perder esse nível de sensibilidade por estar cada um na sua casa, e daí foi muito legal, trouxe meu receio para as principais lideranças e a gente combinou um jeito diferente de fazer esse *checkpoint*. Eu acho que foi muito bom (Liderança).

- Implementação

Implementei muita coisa posterior ao *coaching*, parece que foi a chavinha que eu estava precisando, não é nem a chave, mas a peça do quebra cabeça para terminar, dar liga em cada coisa, em cada ideia que estava ali parada, que eu coloquei no projeto tal que eu escrevi, toda questão da grade de horário, a equipe de ensino que não tinha antes da pandemia, lidar com essa equipe de ensino, deixar tudo certinho, ter uma pessoa que me mentora nessa parte, então assim, muita coisa foi implementada e o *coaching* foi a peça do quebra cabeça que liga o A e o B (Liderança).

5.2. Influência nos resultados dos projetos ou áreas e nas organizações

Indagados sobre se o *coaching* foi capaz de impactar os resultados e as metas (dos projetos, áreas ou da organização), as lideranças avaliaram que o tempo ainda é curto para que isso possa ser observado. Soma-se a isso o período da pandemia que, em muitos casos, interferiu negativamente nos resultados. Em um caso, o processo possibilitou uma reflexão importante sobre os impactos desejados e uma correção de rota.

Percebemos que não estávamos tendo tanto impacto como a gente achava. Uma das práticas do processo, que repassei para a organização, foi ver se tudo o que nós estávamos fazendo, se realmente estávamos conseguindo atingir o objetivo proposto, então a gente começou a refletir sobre as nossas ações, e teve coisas que a gente percebeu que realmente não estava tendo impacto social na comunidade, que os resultados eram mais internos, mas a gente precisava de que isso se expandisse para ter um impacto maior. Algumas coisas nós finalizamos, demos uma pausa para achar soluções, um desenvolvimento e uma qualidade melhor, e outras coisas a gente melhorou, como as questões das formações com os jovens. Precisávamos que essas formações se expandissem para a comunidade, o que ficou difícil na pandemia, mas já traçamos um plano estratégico para ter um impacto externo maior (Liderança).

Além disso, lideranças reiteram e enfatizam a questão do aprimoramento do **trabalho com as equipes**, considerando que produziu resultados visíveis no processo de trabalho, embora ainda seja difícil observar os efeitos disso nos resultados esperados dos projetos. Algumas lideranças já percebem suas equipes assumindo mais responsabilidades, entregando mais resultados, otimizando tempo e, em alguns casos, disseminando este movimento internamente.

Reconhecer competências diferentes, e a partir daí conseguir, inclusive, resultados mais rápidos foi o que mais assim, impacta ali no meu dia a dia e que esse ano eu vejo grande diferença inclusive nas entregas de resultados (Liderança).

Então a resposta da equipe mudou, as pessoas passaram a assumir mais responsabilidades, percebendo a importância do trabalho delas de modo diferente (Liderança).

Eu acho que a equipe inteira acabou começando a se organizar com as suas próprias equipes, as lideranças de equipes, um pouco mais sistematizada, o que eu também vejo benefícios assim, gerais (Liderança).

A equipe tem participado muito mais, tem sido muito mais responsável com as entregas e prazo de entrega, melhorou a comunicação (Liderança).

Eu acho que resultados em si, talvez seja pouco tempo, mas na questão da participação da equipe, delegar mais, pensar em conjunto, fazer o planejamento juntos, tudo isso está melhorando muito a qualidade dos resultados da equipe, então a gente está desenvolvendo a equipe, está tendo um olhar muito mais amplo, como um todo para o projeto, então são projetos maiores, mas a gente está atingindo o nosso objetivo e eu acho que isso vem muito da equipe que está crescendo e o conhecimento da equipe, e também autonomia dela, o trabalho em conjunto (Liderança).

Ano passado a gente elaborou um projeto para filantropia e demorou em torno de três meses para a gente fazer o projeto, montar toda a estrutura, validação. Esse ano fizemos exatamente o mesmo processo em um mês e meio. Então a gente adiantou muitos processos (Liderança).

Em relação ao impacto nas organizações como um todo (modelo de gestão, ampliação de parcerias, sustentabilidade) foram poucas as referências. Uma liderança reflete que, a partir de uma melhor organização interna, hoje consegue dar mais respaldo para o conjunto dos envolvidos na proposta, o que melhora o clima interno.

Hoje eu já consigo dar um respaldo melhor para a organização, para os nossos atendidos, para as famílias, devido à minha organização interna, consegui ficar mais visível externamente, que antes eu tinha dificuldade, porque era tanta coisa, era tanta demanda, que eu não dava conta nem do que era de dentro, e muito menos das coisas que eram de fora. Algumas coisas que eles pedem, e que não é possível naquele momento, eu comecei a passar para outra pessoa para não prejudicar o andamento da organização, e com isso foram surgindo ideias que eu fui passando internamente, a partir dos encontros com a *coaching* (Liderança).

Os parceiros apoiadores entrevistados informam que não acompanham de perto as organizações a ponto de verificar impactos nos resultados do trabalho a partir do *coaching*.

A gente acompanha as organizações de uma forma muito macro, mandam relatórios dos projetos, o que está acontecendo, mudanças etc. (Parceiro apoiador).

É difícil avaliar, não temos um acompanhamento tão próximo (Parceiro apoiador)

Um dos parceiros considera que, do ponto de vista do andamento dos projetos, em um caso, não ocorreu como previsto, nos demais (duas lideranças) os projetos seguiram como planejado.

Não tenho tanto contato com eles assim, a ponto de avaliar resultados. O que consigo avaliar é o andamento do projeto e um deles, não foi do jeito que a gente estava imaginando, os outros estão indo de acordo com o planejado, sem problemas, prestações ok, organizados (Parceiro apoiador).

Aparece, também, uma reflexão sobre a possibilidade de aumentar a influência nos resultados a depender do papel de cada liderança na organização. Em se tratando do empreendedor, idealizador da proposta, o impacto tende a ser maior. Lideranças concordam, avaliando que as reflexões podem reverberar para outras equipes.

A depender do papel dessa liderança dentro da organização, podem aparecer resultados diferentes. Se a liderança que está lá é o empreendedor, realmente pode ter talvez um impacto maior sobre a organização, se é uma das lideranças de uma área que depois vai reverberar para outra, talvez essa disseminação da organização tenha caminhos diferentes a depender do lugar da liderança na organização (Parceiro apoiador).

Especialmente quando é o gestor que participa, está se desenvolvendo, consegue impactar diretamente as pessoas em volta dele, é uma cadeia que vai descendo para todo mundo e, conseqüentemente, há impacto na organização (Parceiro apoiador).

Eu acho que viria com mais força, porque o ganho não só no desenvolvimento pessoal, como no alinhamento entre lideranças, tanto sinto que é potente que eu batalharia para que essas outras lideranças de nível de coordenação tivessem esses encontros (Liderança).

Vale notar que, também na perspectiva da responsável pelo Programa, os avanços podem ser mais sutis, mais demorados para serem notados, ou mais evidentes, a depender do lugar ocupado pela liderança na organização.

Liderança para mim é qualquer pessoa que tem uma função chave nessa organização. Se ela superar as suas questões vai conseguir gerar mais resultado para organização, porque ela está mais conectada com ela mesma, e então contribui para o impacto geral (Responsável pelo Programa).

Os efeitos do coaching nas práticas, resultados e na organização como um todo é menos evidente, se comparados com os resultados percebidos pelos participantes no desenvolvimento pessoal e profissional. Não é possível determinar em que medida fatores externos (como o tempo curto entre o encerramento do processo e o processo avaliativo, a conjuntura atual da pandemia, a dificuldade dos parceiros apoiadores no acompanhamento mais próximos das ações) interferem neste resultado. Ainda assim, nota-se, em algum grau, a qualificação de algumas práticas, como o planejamento, a sistemática de reuniões e a gestão das equipes otimizando seus resultados. Não há evidências explícitas dos efeitos nos resultados dos projetos, em metas, ou no desenvolvimento institucional. Entretanto, surge uma questão importante, a ser refletida para a próxima etapa do Programa, sobre a caracterização da liderança a ser convidada para o processo. De fato, entre as lideranças, as duas que desempenham papéis como empreendedor e diretoria executiva são as que fazem alguma referência a mudanças concretas no clima organizacional e disseminação das novas práticas para a totalidade das equipes.

6. A importância do processo de *coaching* para lideranças da área social

A partir da experiência vivida, 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/empreendedores 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.

São situações muito pesadas, então eu acho que isso pode ajudar a pessoa, saber separar tudo isso, elaborar tudo o que vive (Liderança).

É de extrema importância, tem momentos na vida que a gente faz tudo sempre para o outro, o “eu” fica sempre em segundo, terceiro ou quarto ou quinto plano, (...) a gente está sempre a disposição da comunidade, e nunca somos lembrados (Liderança).

Muitas instituições são criadas assim, pelo amor à causa, então eu tenho um filho com deficiência, eu abro uma organização, mas, normalmente você não tem uma formação, você nunca liderou pessoas ou você é uma professora ali de uma instituição e você cresce para a direção, então assim, eu acho que a questão de liderança ainda é muito falha no Terceiro Setor em projetos sociais (Liderança).

A gente vem com propósitos muito fortes, mas, eu mesma nunca tinha tido sido líder, mas gosto muito da causa, sempre estive na causa e por isso eu trabalho com isso. Agora desenvolver a liderança é o próximo passo, crescer na organização, para que a gente leve projetos melhores para o nosso público (Liderança).

Aqui fazemos formação de líderes, observando o perfil dos profissionais, com os quais tratamos de captação de recursos, financeiro, jurídico etc.; começamos a pensar por que esse projeto existe, e a gente percebeu que ele existe para desenvolver o líder, não é nem desenvolver a

questão de conteúdo, mas é o líder se tornar melhor para que ele leve isso para a sua equipe, então compreendemos, o nosso ponto focal tem que ser a liderança (Liderança).

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.

Eu acredito que é muito importante sim, eu acho que para todo líder, não só organizações sociais, é muito importante ter uma pessoa apoiando, as pessoas são muito diferentes, é bom quando você tem alguém que você possa contar tudo que está acontecendo, uma pessoa realmente para te ajudar a trilhar um caminho (Liderança).

Chega uma hora que a gente vai muito no automático, sempre de fazer, fazer, fazer, dá resultado, resultado, resultado, dá o respaldo, respaldo, respaldo e, às vezes, a gente acaba se perdendo da gente mesmo (Liderança).

Faz total sentido para todo mundo, e faz muito sentido se você está numa posição de liderança, ou, vamos colocar assim, numa posição de referência para um grupo ou para vários outros grupos, porque chega um momento que você se sente inseguro ou você não entende o porquê não está funcionando daquela forma, o que precisa mudar (Liderança).

Eu acho profundamente importante ter esse olhar para os líderes comunitários, porque a gente precisa sim, também, de um encaminhamento e de um direcionamento, para que a gente, no caminho, não se perca (Lideranças).

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.

É muito importante para as organizações do Terceiro Setor ou projetos sociais que a liderança seja uma boa liderança, porque a gente tem a questão de proposta, mas tem a questão salarial, que é menos do que nas empresas, então é preciso estimular a permanência na organização. Os desafios são muitos para as lideranças. Recomendo muito para mim foi essencial (Liderança).

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.

Falando mais amplo, eu vejo muito sentido nessa questão do desenvolvimento, por exemplo, algumas organizações há muito tempo, mas para maioria pouco tempo, a gente falava de avaliação, avaliação realmente baseada em evidências, isso recentemente passou a ser algo, que precisa ser incorporado obrigatoriamente. Entendo que o desenvolvimento de lideranças vem como uma próxima onda, depois da avaliação baseada em evidências assim, é algo que vai se perceber, que se a gente não tiver esse desenvolvimento pessoal, ninguém aguenta mais, ninguém aguenta mais trabalhar 10 horas por dia no computador, ninguém aguenta mais, então isso tem que ser um espaço contemplado, desde o orçamento mesmo, agora é difícil quando as coisas vêm goela abaixo, as organizações também estão muito cansadas quando vem alguma coisa, tipo eu sei o que é melhor para você, eu sei que precisa de desenvolvimento de lideranças (Liderança).

Pensando no campo social como um todo, também os parceiros apoiadores entrevistados avaliam como muito importante os esforços dirigidos para o desenvolvimento das lideranças. Alguns destacam a sinergia da proposta com o que já fazem, fazendo sentido o olhar para a pessoa, as equipes, suas habilidades e capacidades. Consideram que o desenvolvimento das lideranças é, potencialmente, um elemento importante para ampliar o impacto da organização como um todo.

Na nossa metodologia para desenvolvimento das organizações um dos nossos critérios para um negócio social é a intencionalidade de causar impacto social no seu produto, serviço, na sua cadeia. Usamos a Teoria da Mudança (...) na jornada de amadurecimento, verificando o

propósito, atividades, alinhamento, e o quanto isso permeia análises de mercado, análise de time, parceiros, público-alvo. Fazendo este paralelo com as pessoas, o fato de estarem conectadas com o propósito da organização, com os objetivos, ter um desenvolvimento pessoal (...) leva a que elas façam parte dos rumos do trabalho, não ser uma peça autônoma, e sim, ter uma integração. Uma organização é feita por pessoas, a soma delas, então importa o quanto elas conseguem se conectar com o todo, seguir na linha do impacto que a organização se propõe (Parceiro apoiador).

Uma das coisas que estamos avaliando nessa jornada de desenvolvimento, é sobre como eles se organizam enquanto time, enquanto equipe, quais habilidades e capacidades que a gente quer desenvolver (Parceiro apoiador).

Eu acho que é uma coisa superimportante, eu acredito muito no desenvolvimento das pessoas como potencializador de impacto de qualquer coisa, empresas, no terceiro setor ou não. Organizações em geral são feitas por pessoas, se as pessoas estão buscando se desenvolver, e estão de fato conseguindo alcançar o desenvolvimento, dificilmente a organização vai ficar pior com pessoas mais desenvolvidas assim. Eu acho que é realmente muito importante, e acho que é um pilar bem grande de aumento de impacto da organização como um todo (Parceiro apoiador).

A responsável pelo Programa enfatiza que, considerando que as formações oferecidas atualmente têm foco na organização e nas estratégias de gestão, falta o desenvolvimento das capacidades ligadas ao desenvolvimento das pessoas.

Às vezes não basta você oferecer uma série de formações para a pessoa, que é o que tem no mercado, são formações cujo foco é a organização, captação de recursos, avaliação, desenvolvimento institucional. Dependendo da metodologia o profissional vai ter elementos para refletir sobre o que precisa melhorar para avançar, capacidade de escrita, de escuta, por exemplo. São capacidades ligadas ao desenvolvimento da pessoa. Às vezes não basta os financiadores multiplicarem essas propostas de capacitação nas organizações, porque a pessoa que está no dia a dia desse trabalho pode ter que resolver questões como insegurança, dificuldade de auto-organização, de ser assertiva, então ela vai continuar patinando (Responsável pelo Programa).

Um dos interesses do Protótipo era o de verificar a capacidade do Programa na disseminação do valor do coaching para a prática social. Como vimos, lideranças e parceiros apoiadores se engajaram nesta reflexão e são unânimes em afirmar a importância de uma ênfase no indivíduo, em conjunto com as demais iniciativas em curso. Para as lideranças falta espaço e oportunidade para pensar o próprio papel; para os parceiros as capacidades e habilidades individuais precisam ser desenvolvidas. Resta ver como viabilizar o processo, sem reproduzir o movimento observável no setor que, algumas vezes, impõe às organizações sociais seus próprios diagnósticos.

7. Relevância e contribuição do processo de *coaching* no modelo de apoio

7.1. Mudanças na relação com o apoiador

De maneira geral, as lideranças não identificam mudanças na relação com o parceiro apoiador a partir do *coaching*. Avaliam que, ou não existiam problemas anteriores que exigissem alguma mudança, ou, a relação, após os momentos formativos iniciais, é distante. Ainda, encontros presenciais ficaram difíceis na pandemia, e, em alguns casos, a relação não é exatamente com o profissional que participou do *coaching*.

A gente passa por algumas formações e desenvolve um projeto que já temos, e que é reconstruído durante os encontros com o parceiro e que passaram a ser online. Na segunda etapa do projeto, eles fazem o investimento no seu negócio, no seu projeto, aí você tem que executar aquilo que foi planejado anteriormente, então essa fase agora ela é um pouco mais distante deles, é mais de prestação de contas (Liderança).

A relação que a gente tem com eles é de treinamento, eles oferecem muitas coisas assim, eles têm inspirado novo conhecimento, trazem convidados para palestrar, para fazer oficina, essas coisas, mas nosso lugar é de expectador (Liderança).

Uma das lideranças considerou que a autoconfiança facilitou a relação com o apoiador e um dos parceiros percebe aumento das respostas da liderança.

Estou mais tranquila agora, não sei se tem relação com o processo, mas antes tinha medo de falar com eles, hoje é tranquilo (Liderança).

A gente tinha mais dificuldade de relacionamento com a liderança, não tanto de resultados, (...) pouco espaço para troca, para pensar coisas juntos, sempre tivemos muito clareza de que a liderança é boa, e, não sei se pelo coaching, aumentou muito a quantidade de relatórios, boletim sobre o que estava acontecendo, os desafios, mais respostas, então já vimos com bons olhos (Parceiro apoiador).

7.2 Lugar do *coaching* em um modelo de apoio

Lideranças foram convidadas a avaliar a relevância da inserção do *coaching* em um modelo de apoio para organizações e projetos sociais. Consideraram:

- É uma oportunidade que não existiria se não fosse gratuita.

Eu acho que faz muito sentido, por exemplo, no meu caso e eu sei que tem outras pessoas nessa situação, eu não teria procurado essa ajuda por conta própria por agora, embora tivesse vontade, eu não faço ideia de quanto custa isso, mas eu sei que não deve ser uma coisa muito barata, e na situação que a gente está agora, eu acho que não teria condições de investir nisso, embora soubesse que já precisava (Liderança).

Quem está da ponte para cá, não tem esse olhar, essa oportunidade, então eu acho que tudo que vem para nos fortalecer e nos favorecer é de grande valia, e a gente sabe que quem faz mesmo acontecer é a gente, que está aqui no dia a dia, na ponta. Então todos esses apoios, essas parcerias que vem, para favorecer esse coletivo, essas organizações, soma muito, para fazer com que essas organizações tenham mais força e potencialidade, para continuar mantendo o que é feito no dia a dia aqui da comunidade (Liderança).

Oferecer para todo mundo seria algo inovador, dar oportunidade para a periferia, para a quebrada, de ter uma coisa que normalmente não vemos, o máximo é uma postagem na rede social, ou uma live, que geralmente é uma coisa gratuita (Liderança).

- Inovador para o apoiador, e uma garantia de qualidade.

Seria inovador incluir o *coaching* em um modelo de apoio, o apoiador estaria inovando, pelo menos a experiência que eu vivi mostra que, se todos conseguissem ter pelo menos 70% disso, sairiam modificados. É uma oportunidade que é muito difícil de você ter, alinhar o que você tem dentro da cabeça, os seus objetivos, é importante para que você cresça. E ter um edital

que abre essa porta, para que as pessoas entendam como isso funciona, seria inovador, e levaria o edital para outro nível (Liderança).

Eu gostei bastante, principalmente por ser um convite vindo de um apoiador, trouxe a questão de ser algo de qualidade, então eu não tinha dúvidas que seria bom ou ruim, a gente não tinha dúvidas, o nosso presidente falou: certeza que é muito bom (Liderança).

- Vindo do parceiro apoiador deveria ser sempre opcional e independente do valor destinado ao projeto.

Eu vejo com bons olhos, acredito nisso, mas eu acho que teria que ser, em alguma medida, uma escolha da organização, ou pelo menos uma escolha de quem vai fazer o processo. A própria organização poderia destinar isso para diferentes pessoas. Eu acho que tem que ter algum nível de escolha da organização, a relação já é massacrante, um manda e o outro obedece (Liderança).

Teria que ser opcional, porque pode cair de muitos jeitos, um exemplo do que eu sinto: normalmente você tem que investir todo o dinheiro que o patrocinador te dá na área fim, mas eu já tive patrocinador que falou: eu quero que você invista 80% na área meio, mas não em salários. Tudo bem ele achar que era importante eu fazer isso, só que precisávamos do dinheiro para outra coisa. Ou um patrocinador que fala: você tem que participar de um ciclo de eventos nossos. Já participei de eventos bons, o processo foi bom, mas também já tive coisas que era uma aulinha, e você sabia que só estava lá por exigência do patrocinador, uma perda de tempo (Liderança).

Os parceiros apoiadores afirmam que há interesse em investir em processos como este do Protótipo, entretanto seria preciso estudar como incluir a proposta nos seus modelos de apoio. Em geral, custos das jornadas e formações estão incluídos no valor a ser aportado para o projeto, de modo que, ou seria uma despesa incluída no valor aprovado, ou novas parcerias teriam que ser buscadas.

Para mim há interesse em investir em processos como este, eu preciso, com certeza, pensar em formatos para isso, em termos de viabilidade. A gente tem um modelo de apoio, em que o nosso apoio para os projetos está nessa jornada, eles nos contratam para isso e a gente pode fazer um empréstimo, (...) tem projetos onde a gente identifica situações claras onde o *coaching* é bem fundamental, que a liderança, o empreendedor passe por esse processo, dentro da análise de habilidades e capacidades que a gente faz (...) (Parceiro apoiador).

No próprio plano de negócios, a gente já fala: dentro dos seus custos futuros, tem a contratação de x mil reais para um negócio, e no empréstimo que estamos fazendo isso já está somado, na verdade, é uma condicionante para o empréstimo que você contrate isso (Parceiro apoiador).

Em algumas situações de projetos, a princípio, está tudo lindo, começa a andar, depois de um ano surge um problema, só que daí a gente não tem mais interferência. Seria importante ter um parceiro que identifique essa situação, só que depende de o projeto ter a capacidade de contratar um serviço desse. Não é um modelo, que permite fazer um novo empréstimo (...) hoje também não temos tamanho para fechar um pacote para este apoio. Para ser um serviço nosso seria preciso viabilizar, ter apoiadores que possam financiar isso para os projetos, é um desafio. Mas quando olharmos para o impacto disso no sucesso dos negócios, é extremamente positivo, capacitar mais as lideranças, para que possam ter uma visão mais completa, não deixar a coisa desandar (Parceiro apoiador).

Seria incrível se a gente conseguisse incorporar esse processo no nosso modelo de apoio, não sei o quanto complexo seria. Teve uma outra consultoria que conseguimos, a gente correu atrás, então é uma coisa que a gente acredita. Hoje não temos orçamento para destinar para isto, no curto prazo. Seria preciso pensar em parcerias, ver possibilidades. Teria que ser pró-bono, talvez pensar nas organizações que estão recebendo aportes maiores, quem sabe disponibilizar parte do recurso para o processo de desenvolvimento (Parceiro apoiador).

Acho que um investidor arcaria com os custos desse apoio individual, dependendo lógico, teria que ter um percentual, eu acho que não seria mais do que o valor já apoiado financeiramente, mas seria preciso provar que dá resultado, que o grupo não vai se dissolver no meio (Parceiro apoiador).

Como já observado acima, a visão das lideranças é diferente desta, ou seja, não seria ideal retirar um percentual dos recursos aprovados para a atividade fim.

Eu acho que o mais saudável para efetivar isto é deixar claro que é um extra, vamos dizer, a cota de patrocínio é de 200 mil, e a gente sempre teria mais 5%, mais 10% idealmente para investir em desenvolvimento, que pode ser através de *coaching*, ou um planejamento entre equipe, ou seja, daria uns caminhos para que a organização fosse corresponsável nesta escolha, deixando claro que os recursos não saíam da cota combinada (Liderança).

Na visão de outros parceiros, embora consideram de importância fundamental, é preciso ver se haveria, de fato, interesse, uma vez que já notam certo desinteresse das lideranças para participação nas jornadas propostas, e aguardar para ver os resultados efetivos.

Eu acho que, para os grupos que apoiamos é uma oportunidade muito maior, porque aí apoiamos tanto na questão do projeto, do dinheiro para colocar ele em prática, mas também as questões individuais, é um pacote mais completo. Temos a jornada, processo de construção e análise do projeto, do problema, mas, muitas vezes, as pessoas se inscrevem no edital muito mais pelos recursos. Algumas organizações estão mais interessados na capacitação que damos. Sobre oferecer agora também um desenvolvimento individual, fico pensando: será que eles vão realmente se interessar? No convite que fizemos apenas três de vinte se interessaram (...). Mas pode ser opcional. (...) Porque no primeiro edital que a gente fez, que os recursos foram repassados logo no início, tivemos 100 inscritos. Agora que tem a jornada antes, tivemos 25 inscritos. Conversamos com alguns que disseram não terem interesse em passar pela jornada “tenho meu projeto, não quero mudar meu projeto, não quero passar pelo processo, não tenho tempo, preciso apenas dos recursos”. Então fico pensando, será que propor mais alguma coisa vale a pena? Penso que teria que ser uma opção, pode fazer ou não (Parceiro apoiador).

O foco deles é o recurso financeiro, a gente até entende, e como seria tirar um percentual para isso? (...) Eu acho fundamental trabalhar o indivíduo, para que ele seja fortalecido, tenha coerência, mas seria preciso ver, de fato, os resultados disto (Parceiro apoiador).

Em relação à inclusão do *coaching* em um modelo de apoio, todos os entrevistados são muito favoráveis, entretanto, lideranças e parceiros apoiadores divergem quanto à forma: alocar um percentual a mais para o processo no montante a ser aportado, ou retirar o custo do total investido.

8. Modelo de operação do Programa, forma e mecânica de funcionamento

Era o meu momento ali, o meu tempo, hora de relaxar, de tirar para mim, porque durante o dia eu estou com o outro, sinceramente foi maravilhoso, só tenho muito que agradecer, ela, o programa, todos os parceiros envolvidos. É um suporte maravilhoso, que não temos no dia a dia (Liderança).

Avaliando o Programa do ponto de vista da sua operação, documento base, convite, processo de seleção, coaches, as lideranças destacaram:

- Convite e documento base foram adequados.
 - Observações: é preciso no processo de seleção garantir o comprometimento da liderança; a comunicação entre o parceiro apoiador e as organizações precisa ficar mais clara.

Temos oito negócios e todos foram convidados, a manifestação de interesse foi direto para o Programa, eles tinham que cumprir algumas etapas. Minha preocupação era que eles demonstrassem comprometimento.... porque senão, tudo cai do céu, tudo é fácil. Quando você está aceitando, você está tirando o lugar de alguém, então achei que tinha que ter responsabilidade ao aceitar (Parceiro apoiador).

Olha eu acho que a forma do convite foi adequada, embora no começo tenha ficado meio perdida assim, de onde está vindo isso, quem são essas pessoas, tem muita coisa que chega do parceiro, e a gente fica em dúvida quem está promovendo aquela ação, que eles têm muitos contatos, então às vezes tem curso, cinco vagas sobrando, quem quer, e a gente vai indo (Liderança).

Eu achei que o convite veio no tom certo, quem gostaria se inscrevesse, não tinha obrigatoriedade nenhuma, tinha um processo seletivo. Achei que a conversa zero já foi uma conversa importante para mim (Liderança).

Eu achei bom o documento explicando como seria o processo, apresentando as profissionais, já tinha o link para o formulário, para as pessoas se inscreverem, e o Programa foi sugerindo quais pessoas e organizações convidar, então foi bem legal, simples e legal (Parceiro apoiador).

Teve um material de divulgação, sempre essas coisas podem ter melhoria com o evoluir do projeto, você vai melhorando a linguagem, a forma, mas a forma de abordar e de como se colocar, eu achei muito bacana, coerente, principalmente nessa situação de ser de uma maneira gratuita, então a exigência do compromisso (Parceiro apoiador).

- Processo bem explicado, pontos validados em conjunto.
 - Avaliação muito positiva do primeiro encontro.

Ela realmente dividiu muito como ia ser todo o processo, inclusive falou da avaliação final, explicou todo o Programa e deixou bem claro, se você for aprovado, você não é obrigado, então você tem que estar realmente querendo fazer e se você quiser realmente fazer estão aqui as tuas obrigações, e as minhas, então isso foi bem positivo, desde o começo eu já sabia exatamente o tempo que ia tomar, o que eu podia esperar, qual o resultado final (Liderança).

Os pontos para a gente trabalhar foram validados em conjunto, isso foi muito legal, não foi uma imposição, foi uma construção em conjunto (Liderança).

A primeira reunião de alinhamento do método foi muito assertiva, dando uma visão clara sobre como seria o processo e os compromissos a serem assumidos (Parceiro apoiador).

- Encontros.
 - Observação: ampliar o número de encontros conforme o caso?

Talvez a quantidade de encontros pudesse ser maior, eu me perdi no tempo, não sabia a quantidade de encontros, tinha em um e-mail antigo, sabia que seria de quatro a cinco meses, mas fui pega de surpresa quando ela falou que era nosso penúltimo encontro, e eu ainda tinha muita coisa para pensar, mas os resultados vieram no fim, foi meio brusco, teria algo mais a ser trabalhado, mais alguns encontros, mas entendo que esse trabalho vai continuar por muito tempo ainda, agora é comigo (Liderança).

Quando chegou no penúltimo encontro que ela falou, o próximo encontro é o último, ah não, agora estou apegada demais, não quero largar os nossos encontros quinzenais, mas aí quando chegou no último ela deu o último exercício, eu falei, ufa deu uma sensação de está bom mesmo, porque tem um tempo assim, para você parar de martelar o que está acontecendo assim, então eu achei que foi tudo bom (Liderança).

- As práticas foram essenciais.

Sempre que ela mandava atividade, mandava o porquê da atividade, bem explicado, o passo a passo, o que tinha que anotar, então foi um processo bem redondinho bem diferente do que eu imaginava, mas foi surpreendentemente bom (Liderança).

Sobre as práticas, assim como o caderninho, no começo eu estava meio resistente, prática de soltar o corpo, até pela minha personalidade (...) eu e ela somos pessoas muito diferentes, mas no final foi surpreendente. Antes tinha dificuldade com isso, ver o que podia me agregar e no final do processo vi que preciso das pessoas e que as habilidades são complementares (Liderança).

As práticas são possíveis de aplicar no dia a dia, sabendo que é corrido, com muitas tarefas, muitas demandas (Liderança).

Quando eu recebi o convite e veio o caderno para escrever, eu falei, meu Deus eu não vou usar isso, realmente eu não sou acostumada, não tem nem material para escrever em caderno, e no final do processo foi muito legal ter um espaço, até pra registrar e voltar, realmente uma coisa que fez muita diferença pra mim, foi realmente ter escrito as coisas, principalmente que eu estava sentindo, esse foi um ponto que me marcou (Liderança).

No começo do *coaching* ela mandou um caderninho, não estou com ele aqui agora, ela mandou um caderninho que a gente anotava todas as práticas, a gente saía da reunião, depois de um ou dois dias ela mandava a prática, então ela entendia o que tinha acontecido nas últimas semanas e preparava uma prática para os próximos 15 dias e aí tinha tarefas diárias, também práticas semanais, então no final de cada semana era uma prática mais profunda, que levava um pouco mais de tempo e daí a gente escrevia também (Liderança).

Os exercícios foram essenciais para a absorção do conhecimento (Parceiro apoiador).

- Método muito bem avaliado.

Os pontos que ela abordou comigo foram importantes, o método que ela aplicou, a forma que ela conduziu, eu achei que foi muito assertivo, para mim fez sentido, porque eu acho que devem existir muitos métodos, pode ser que as pessoas chegam com uma metodologia, que você fala, não me identifico com isso, mas não, me identifiquei bastante (Liderança).

Eu acho que o método foi bom, a linguagem que elas usam, os exercícios que foram propostos, todos eles foram ótimos (Liderança).

O método foi legal, eu sinto que demorou um pouco, na minha perspectiva, demorou um pouco para eu começar a entender, o caminho que ele estava tomando, o que ele estaria me ajudando de fato, e a partir do sexto ciclo eu vi uma soma de ajudas nos ciclos anteriores assim, aí eu vi um passo assim, pela primeira vez, não foi imediato (Liderança).

Olha eu nunca passei por um processo de *coaching*, eu já estudei, já fiz muita coisa, já li muito, mas eu nunca passei propriamente dito pelo um processo de *coaching*, esse foi o meu primeiro. Eu acho que foi uma coisa muito boa, o método, o individualismo foi bom. Quando é muito grande, muito coletivo parece que é uma fábrica de produção, parece que é muito seco, por ser mais individual eu me senti melhor, eu acho que é uma coisa boa, relaxa, faz você criar mais conexão, faz você ir com mais tranquilidade para aquilo, então para mim é nota 10 (Liderança).

Foi um Programa muito legal, os resultados superaram as expectativas. No começo eu imaginei que fosse uma mentoria de liderança, técnicas de liderança e no final foi como eu posso ser uma líder melhor, eu posso delegar mais, foi realmente uma construção, eu acho que isso foi o mais bacana, porque curso de liderança eu já fiz vários, aparecem umas técnicas, que nem sempre combinam com a personalidade de quem é o líder e também não a de quem está recebendo aquela liderança, então eu acho que esse processo de construção, inclusive olhando o perfil da organização, o perfil das pessoas, o perfil da equipe, eu acho que realmente foi muito legal, foi muito produtivo, a mim foi realmente uma virada de página, então fico bem feliz de ter participado (Liderança).

- Comprometimento, participação das lideranças.

Fiz todas as tarefas, teve uma outra coisa que ela pedia para fazer diariamente, que eu não fazia todos os dias, mas eu procurei fazer tudo que ela pediu, escrever a minha vida inteira e isso aconteceu comigo em um momento bem complicado, (...) eu não conseguia mais escrever, eu fiquei sem condições de terminar, não consigo continuar agora, e resolvemos esperar um pouquinho, conversar. Depois continuei, terminei, finalizei, e foi um dos exercícios que eu achei

mais interessante assim, importante, porque consegui enxergar um monte de coisas (Liderança).

Por conta dessa ideia de ser mais individual, eu me senti melhor, eu fazia as tarefas, porque eu tenho muito esse negócio tipo, quando eu sinto que não é muito individual, que é uma coisa assim mais produção, uma coisa muito grande, não me chama atenção, não consigo me conectar e se eu não me conecto, eu deixo de escanteio logo, as vezes é uma coisa ali muito grande, falando pra 10 mil pessoas, 20 mil pessoas, eu não vou criar conexão e dificilmente eu vou fazer e as tarefas. Mas eu sempre fazia, eu gosto dessas lições de *coaching*, eu gosto de falar sobre desenvolver, ver ali os números, ver essas coisas, ver o organograma, então para mim foi tranquilo (Liderança).

O comprometimento com o processo foi muito grande, toda semana tinha atividade e era pelo menos 15 minutos por dia de parar para realizar atividade, e, realmente, no tumulto do dia a dia é difícil, então tinha semana que era mais caótica, mesmo assim, sentia que precisava ter o comprometimento com o processo, e fez muita diferença assim (Liderança).

A responsável pelo Programa reitera o engajamento das lideranças no processo:

Nós, tanto eu como a outra coach, ficamos extremamente surpresas, o engajamento foi altíssimo, foi impressionante a dedicação para fazer todas as práticas, nunca tive que remarcar uma liderança, incrível a dedicação (Responsável pelo Programa).

- Profissionais bem avaliados.

Olha, eu acho que se melhorasse ia estragar, desde o primeiro momento ela foi gentil, educada, muito flexível com os nossos horários, (...) quando surgia alguma dúvida, ela sempre se dispôs a me atender, qualquer dúvida que eu tinha também, nunca me deixou assim, sem me dar um respaldo, uma devolutiva (Liderança).

Foi muito prestativa assim, às vezes não entendia muito bem uma coisa, pedia para explicar mais uma vez, ou mandava mensagem para ela falando, estou confusa, ela estava ali sempre pronta para me socorrer (Liderança).

Ela tinha tempo, tinha abertura, depois sei lá toda parte de agenda, ela se adaptou também ao que eu podia, deu certo, eu acho que o processo foi ótimo (Liderança).

Todo o tempo teve muito atenção, foi muito atenciosa em compartilhar, dividir, muito aberta e próxima (Parceiro apoiador).

Sugestões:

- No começo de cada encontro, ou no final, apresentar uma linha do tempo sobre onde está o processo, o caminho andado, de modo a que os objetivos e percurso fiquem sempre presentes.
- Poderia ter um pouco mais de tempo, mais encontros.

No momento que eu estava pegando o jeito assim, a gente fez várias atividades quinzenais assim, de aprender a falar não, fazer uma lista de tarefas, olhar a minha agenda, enfim, mas no momento que eu estava realmente conseguindo colocar em prática, acabou, então para mim teria um pouquinho mais de encontro assim, eu acho que seria muito bom (Liderança).

- Pensar onde os resultados serão medidos, o que promete.

É preciso pensar, para depois do piloto, a questão do impacto: é para a organização, é para a pessoa? (...) dependendo da empresa tem grande chance de você perder o seu colaborador, porque se cair a ficha, a pessoa pode sair, então é preciso estar seguro, (...) a organização precisa ter entendimento disso. (...) Na hora que você vai apresentar, sensibilizar para a proposta é importante mostrar os possíveis impactos (Parceiro apoiador).

Só um agradecimento mesmo, foi um programa muito bacana, eu acho que a oportunidade veio na hora certa para mim, acho que o Programa vai impactar muitos líderes, para que a gente faça projetos sociais cada vez maiores e impactantes, a gente está precisando muito, eu acho que são os projetos sociais que melhoram a qualidade de vida, o bem-estar da nossa sociedade, então espero realmente que vocês atinjam muitos líderes (Liderança).

Considerações Finais

A pesquisa avaliativa foi realizada com um grupo diverso, tanto do ponto de vista do perfil das lideranças envolvidas quanto do tipo de relação que cada parceiro estabelece com as organizações apoiadas. A diversidade do grupo evidenciou que os resultados identificados nas falas do conjunto dos participantes, relativos ao processo de desenvolvimento pessoal e profissional, não sofreram influência do perfil ou tipo de apoio recebido. A grande maioria, senão a totalidade das lideranças, reconhece resultados como: ampliação do autoconhecimento e da autoconfiança, a organização pessoal, o reconhecimento dos próprios limites, o aprimoramento das relações com os pares, subordinados e chefes, a comunicação nas equipes, a capacidade de delegar e dividir tarefas, e outras questões que dizem respeito ao exercício do papel de uma liderança, exploradas neste documento. Do ponto de vista dos efeitos destas conquistas nas práticas e resultados das organizações, os resultados são menos evidentes. Ainda assim, nota-se a qualificação de algumas práticas, como o planejamento, as reuniões e a mudança na gestão da equipe otimizando seus resultados. São ainda as lideranças com funções de diretora executiva e empreendedor social que trazem alguma referência a efeitos na organização como um todo. Assim, embora o perfil da liderança não interfira diretamente no desenvolvimento pessoal e profissional, pode influir nos resultados institucionais.

O Protótipo também foi capaz de trazer à tona, neste conjunto de organizações, a reflexão sobre a importância e necessidade, no trabalho de fortalecimento das ações coletivas, de um trabalho voltado para o indivíduo. Aqui vale notar que as motivações são um pouco diferentes se consideradas as perspectivas das lideranças e parceiros apoiadores. Para os primeiros as ênfases são para uma escuta, um olhar para o próprio papel. Já para os parceiros apoiadores trata-se predominantemente de desenvolver capacidades e habilidades que impulsionam o impacto social das ações, e que identificam como ausentes.

Os pontos centrais de reflexão que podem ser destacados desta experiência como lastro para a continuidade do Programa são:

- O perfil da liderança a ser convidada para o processo, a depender do tipo de resultado que o Programa se propõe.
- Uma proposta desta natureza, sozinha, é capaz de impactar a organização, seus resultados e modelo de gestão? Que resultados são de fato esperados?



- A adesão das lideranças à proposta, ou seja, que estratégias podem ser sugeridas ao parceiro apoiador para a mobilização das lideranças, dando mais organicidade com o que já está sendo realizado (formações, jornadas etc.).
- Como viabilizar o processo, inseri-lo no modelo de apoio sem, de um lado, diminuir os recursos que serão destinados ao projeto, e, de outro, sem torná-lo uma ação condicionante, que deve acontecer independente dos desejos e prioridades das organizações.

Por fim, vale refletir se as parcerias a serem estabelecidas pelo Programa devem ser apenas com o parceiro financiador e as lideranças, ou se não seria importante construir previamente uma parceria também com iniciativas dedicadas ao desenvolvimento institucional, compondo com elas um apoio mais orgânico, e com capacidade de somar resultados e impactos.