



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Gustavo José da Silva Mattos
Marcos Coqueti de Souza**

A PRÁTICA DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES

**Pindamonhangaba – SP
2012**



**Gustavo José da Silva Mattos
Marcos Coqueti de Souza**

A PRÁTICA DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cardoso Sodero Toledo.

**Pindamonhangaba – SP
2012**

Mattos, Gustavo José da Silva; Souza, Marcos Coqueti de
A prática do coaching nas organizações / Gustavo José da Silva
Mattos; Marcos Coqueti de Souza / Pindamonhangaba – SP :
FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2012.
Silva Santana de Souza / Pindamonhangaba-SP : FAPI
48f
Monografia Administração de Empresas FAPI-SP.
Orientador: Professor Dr. Frederico Cardoso Sodero Toledo

1 Conceito de Coaching 2 Aplicação 3 Método ou Ferramenta
4 Diferença entre Mentoring, Counseling e Coaching 5
Resultados
I A Prática do Coaching nas Organizações II Gustavo José da
Silva Mattos; Marcos Coqueti de Souza



**GUSTAVO JOSÉ DA SILVA MATTOS
MARCOS COQUETI DE SOUZA
A PRÁTICA DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____

Assinatura _____

Dedico este trabalho a meu filho Daniel, fonte de inspiração para minha vida.

A minha esposa Vanessa, pela paciência e compreensão em todos estes anos.

Aos meus pais e irmão pelo apoio e incentivo.

Aos professores e funcionários pela dedicação.

E aos amigos de sala, companheiros de caminhada.

A meu amigo Marcos Coqueti pela parceria indispensável.

Gustavo Mattos

Dedico esse trabalho em primeiro lugar a Deus, que é a minha fonte de vida, porque se não fosse por Ele eu não estaria aqui.

A minha família, em especial a minha querida esposa Patrícia, que nos momentos de alegria tem estado ao meu lado, e nos momentos difíceis, tem sido meu alicerce, muito obrigado, você é um presente de Deus pra mim.

A todos os meus amigos que mesmo sem eu saber, oraram e torceram por mim.

Ao meu amigo Gustavo, pela paciência, pelo companheirismo, pela amizade e pela motivação nos dias em que parecia que nada daria certo.

A todos que de alguma forma contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, “porque Dele, por Ele e para Ele, são todas as coisas” (Rm 11.36), as nossas famílias pelo incentivo e apoio, aos nossos mestres e professores que tão dedicadamente se empenharam para nos transmitir o maior dos tesouros que é o conhecimento, ao nosso amigo e professor Frederico Sodero, pela confiança, amizade e que tão generosamente nos apoiou e orientou tornando possível a realização desse trabalho.

Agradecemos ainda a Faculdade de Pindamonhangaba pela oportunidade e contribuição para o nosso crescimento, aos nossos amigos de sala que ao longo desses anos se tornaram nossos irmãos, compartilhando momentos de alegria e de dificuldade e a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse sucesso, o nosso muito obrigado.

“Não há transição que não implique um ponto de partida, um processo e um ponto de chegada. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que o nosso futuro baseia-se no passado e se corporifica no presente. Temos de saber o que fomos e o que somos, para saber o que seremos”.

(Paulo Freire)

RESUMO

O coaching, a cada dia, vem crescendo em popularidade nas organizações brasileiras como um método eficaz para aumentar o desempenho dos colaboradores, valorizando o capital humano e intelectual da empresa, obtendo como consequência o favorecimento da organização, colaborando para que seus objetivos possam ser atingidos. A presente dissertação tem o intuito de explicar, através de uma pesquisa qualitativa, que a prática do coaching nas organizações tem como objetivo principal contribuir para o desenvolvimento profissional e humano dos colaboradores envolvidos, traçando um plano de ação com metas e objetivos, sendo no âmbito profissional ou não, para que ao final do programa possa tornar uma pessoa mais preparada e qualificada para enfrentar novos desafios dentro da organização na qual está inserida, trazendo como foco secundário e fruto deste trabalho, o auxílio complementar na obtenção do ganho pela empresa, no cumprimento de suas metas. Este estudo mostra que mesmo não sendo um método novo nos países desenvolvidos, no Brasil caminha a passos largos, sendo cada vez mais utilizado nas organizações. Esta pesquisa esclarece como surgiu o método coaching, como se dá o uso prático dentro das organizações, diferencia o coaching de demais métodos semelhantes como o mentoring, counseling e por final apresenta o resultado de uma aplicação do método nas organizações e como os envolvidos se relacionam com o programa.

Palavras-chave: desempenho, objetivo, capital humano, desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

Coaching, day by day, is growing in popularity in the organizations as an effective method to enhance the performance of employees, valuing the human and intellectual capital of the company, obtaining as a result favoring the organization, contributing to its goals can be achieved. This dissertation's intention is to explain, through a qualitative research, that the practice of coaching in organizations main goal is to contribute to the professional and human development of the employees involved, outlining an action plan with targets and objectives, in the professional scope or not, so the end of the program can build a more qualified and prepared person to meet new challenges inside the organization in which he operates, bringing as secondary focus and fruit of this study, the total aid in obtaining the gain by the company, in compliance with their goals. This study shows that although not a new method in developed countries, in Brazil it's taking major steps towards becoming used in organizations. This research clarifies how did the coaching method appear, how is the practical use of it within organizations, differentiates coaching from other similar methods such as mentoring, counseling, and ultimately presents the results of the method application in the organizations and how the people involved are correlated with the program.

Keyword: performance, goal, human capital, professional development

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Counseling x Coaching	30
Tabela 2. Comparativo entre Mentoring, Counseling e Coaching	31

SUMÁRIO

Lista de Tabelas	08
1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Conceito de Coaching	13
2.2 Aplicação	15
2.2.1 Reunião Inicial	17
2.2.1.1 Sessão 1 – Estabelecimento do Contexto e dos Objetivos do Programa	18
2.2.1.2 Sessão 2 e as Demais	19
2.2.2 Avaliação Parcial do Programa	19
2.2.3 Avaliação Final e Finalização	20
2.3 Método ou Ferramenta	20
2.4 Diferença entre Mentoring, Counseling e Coaching	22
2.4.1 Mentoring	23
2.4.2 Counseling	25
2.5 Resultados	32
2.5.1 Definição do propósito do Programa de Coaching Contratado	33
2.5.1.1 Descrição de Resultados e Considerações Finais da Categoria	35
2.5.2 Contribuição e Foco do Programa Coaching	36
2.5.2.1 Descrição de Resultados e Considerações Finais da Categoria	38
2.5.3 Benefícios do Programa Coaching	38
2.5.3.1 Descrição de Resultados e Considerações Finais da Categoria	39
2.5.4 Avaliação dos Resultados do Programa Coaching	40
2.5.4.1 Descrição de Resultados e Considerações Finais da Categoria	41
3 METODO	42
4 DISCUSSÃO	43
5 CONCLUSÃO	45
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
7 GLOSSÁRIO	48

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual vem exigindo profissionais não só bem qualificados, mas cada vez mais diferenciados e flexíveis ante as mudanças rápidas do cenário atual, devido à alta concorrência; e um profissional bem treinado e preparado pode ser o diferencial para qualquer empresa que busca crescimento com coerência e responsabilidade. Com base nessas novas exigências que se torna importante o papel do coaching dentro das organizações, na orientação, treinamento e modelagem de profissionais com conhecimentos e aptidões diferenciadas para a atuação no ambiente atual dos negócios (GIL, 2012).

Este mesmo autor explica que o papel do coaching dentro das empresas é de suma importância para o crescimento e desenvolvimento do profissional como um todo, onde o indivíduo recebe orientação dentro de sua singularidade, para que possa buscar o seu desenvolvimento pessoal e profissional a fim de contribuir de forma significativa para o crescimento, desenvolvimento e fortalecimento da empresa em um mercado cada vez mais exigente.

Mesmo se tratando de um modelo recente no Brasil, o coaching vem aumentando cada vez mais sua participação dentro das empresas, principalmente de grande porte, onde contribui não somente como modelo pré-definido para aumento de produtividade de colaboradores, e em consequência, crescimento da empresa, mas para auxiliar os funcionários para aumentarem sua perspectiva de crescimento pessoal, profissional e social. Com este crescimento não apenas a empresa ganha, mas como todos nela inseridos de forma direta e indireta, ou seja, os stakeholders (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Em 1500, na Inglaterra o termo coaching referia-se a um tipo de carruagem onde quem definia o caminho a seguir era o passageiro e não o coach. Em 1850 nas universidades inglesas surgiu a figura do tutor que treinava os estudantes para os exames. Entre 1930 e 1940 surge o mentor individual que treinava e educava seu aluno para ajudar no seu desenvolvimento. Somente em 1950 o coaching foi introduzido como literatura gerencial como uma das habilidades de gerenciar. Por fim, somente em 1980 o conceito Executive Coaching foi começou a emergir como poderosa disciplina (GOMES, 2009).

As expectativas iniciais sobre coaching são de que ele tem a ver com a transferência de conhecimento, experiência, perícia, treinamento ou sabedoria, ou que de certa forma, á psicologia aplicada, que existem técnicas e recursos que podem ser utilizados de qualquer forma para motivar as pessoas a respeito de qualquer outra coisa. O que eles descobrem, no entanto, é que o coaching, de certa forma, é um pouco de tudo isso (BERGAMINI, 2006).

Não há uma definição genérica de coaching. De certa forma isso é bom, pois definições, enquanto esclarecem um assunto, também excluem outras possibilidades e fazem com que outras noções, que podem ter seu valor, sejam consideradas erradas (BERGAMINI, 2006, p.7).

Sendo assim, com o desenvolvimento das organizações, e a identificação da necessidade de crescimento humano e profissional, por consequência o crescimento da empresa, o profissional coaching vem auxiliando no papel de conselheiro e principalmente treinador de pessoas, ou seja, a palavra coaching no sentido literal traduzido do inglês para o português é o ato de treinar pessoas, mas na tradução contemporânea, significa um relacionamento onde uma pessoa se compromete em orientar outra para atingir seus resultados e objetivos (PERSIA; SITA, 2011).

Os benefícios para a implantação do coaching não atingem somente os cargos estratégicos, mas sim todos os níveis da empresa, inclusive os níveis operacionais. Estes benefícios são identificados na equipe como um todo, fazendo com que a organização tenha um crescimento conjunto para atingir seus objetivos e metas.

O coaching está ligado diretamente com a liderança, por isso conta com o apoio dos níveis mais altos do organograma da organização, que devem comprar a idéia e alinhar seus pensamentos, contando com suas experiências e vivencia na organização.

Basta dizer que liderança é uma parte do papel daquele que se preocupa com o futuro. Diz respeito ‘a criação e manutenção da visão, bem como ‘a identificação de ações no presente que as demandam. A modelagem do papel

também se encaixa aqui, ou seja, o líder deve representar os valores da organização (BERGAMINI, 2006, p.81).

Um líder deve combinar quatro talentos, são eles: talento cognitivo (interpretar e entender os objetivos que uma organização visa), talento social e político (capacidade de compreender a organização, os funcionários, os grupos no que diz respeito à estrutura e regras), talento intrapsíquico (compreender seu poder e onde pode chegar) e o talento ético (capacidade de compreender a responsabilidade social da organização).

Liderar é valorizar o ser humano, é gostar de pessoas e preocupar-se com o bem-estar coletivo. Liderar é se comprometer com uma causa, uma missão e um propósito; é acordar todos os dias com o simples desejo de trilhar novos desafios de mãos dadas com seus liderados (FABOSSE, 2009, p.15).

Conforme o autor a liderança é representada nas empresas como o líder de linha, que muitas vezes é chamado de “líder de equipe” ou “coaches”. Neste caso o gerente de linha não tem somente o papel de gerenciar, isto é somente uma parte de um todo, mas também desenvolver a capacidade profissional e pessoal de seus colaboradores.

Em muitas empresas, onde está sendo implantada e desenvolvida uma cultura coaching, sem o devido entendimento dos conceitos, os gerentes perderam o direito de administrar, fazendo somente o coaching. Neste contexto em que o coaching parte de um princípio de negociação entre o líder coach e o coachee, a empresa acaba por perder o controle, principalmente porque nem todos os assuntos que são tratados pelo líder, podem ser negociados ou modificados (DOWNEY, 2010).

O instrumento coaching auxilia o líder a desenvolver algumas competências e dentre essas competências é perceptível a comunicação com mais eficiência e fluência com sua equipe, decisões mais assertivas, aumento da capacidade de lidar com as emoções do outro bem como melhora a capacidade de lidar com conflitos, ou seja, aumenta a capacidade de liderança.

O líder coaching dentro da organização vai além da hierarquia, do nível em que esta inserindo, ele deve ter um pensamento muito além do que suas conquistas pessoais e até mesmo profissionais, o líder-coach deve ter em mente que precisa apoiar a sua equipe, e ajudar os seus membros a conquistar o sucesso e os objetivos pessoais e profissionais.

Um dos objetivos do coaching, no contexto empresarial vai além do líder hierárquico que pensa em suas conquistas e individualismo, o líder-coach tem consciência que deve apoiar o crescimento da sua equipe a ajudar as pessoas a alcançar o sucesso, pois esta conduta aumenta a qualidade dos serviços prestados e a produtividade (BERGAMINI, 2006, p.81).

2.1 Conceito de coaching

Coach é uma palavra de origem húngara, kocs e lê-se coach, e era o nome de uma cidade do século XVI, onde coachês (diligências) vindas de diversos lugares se encontravam antes de seguir viagem. Naquela época era a forma mais confortável de ir de um lugar ao outro (PERSIA et al., 2011; LOVISARO, 2011).

Coaching é um processo de desenvolvimento pessoal, estruturado com foco no presente, no futuro e na satisfação pessoal. O coaching ajuda uma pessoa a compreender as razões de seus desacertos e limitações e ensina como supera-los, eliminando as barreiras necessárias para alcançar suas metas (PERSIA et al., 2011; LOVISARO, 2011).

Outras abordagens sobre coaching têm raízes no movimento pós Maslow, de suprimento das necessidades básicas e a autorrealização, tais como o de tecnologia transformacional e investigação apreciativa, ou a mistura deles, como programação neurolinguística, neste caso com a própria psicologia. Também pode-se encontrar a psicologia popular, a autoajuda, o pensamento positivo e as questões religiosas (DOWNEY, 2010).

Segundo Persia et al., (2011) o coaching difere de outros processos terapêuticos, como counseling e mentoring. A terapia visa solucionar problemas emocionais e traumas que afetam a desempenho de um indivíduo; o counseling promove apoio na tomada de decisão baseado na experiência e preparo de quem oferece; e mentoring, é a transferência de conhecimento de alguém com uma vasta experiência na área para um executivo em fase de desenvolvimento.

O coach é um profissional habilitado em metodologia de coaching e conhecimento humano para ajudar o cliente, também chamado de player ou de coachee, a obter os melhores resultados. O coach acolhe, estimula, orienta, incentiva, desafia e inspira o cliente a definir e alcançar metas para se sentir mais realizado.

Durante o processo, o coachee é estimulado a definir suas metas e objetivos, o que deseja e como proceder para alcançar seu objetivo, aprendendo a superar limitações e interferências interna e externas, a desenvolver e aprimorar competências, a fim de atender as expectativas pessoais ou exigências profissionais. O coach tem as perguntas e o coachee, as respostas. O comprometimento com o processo de mudança e alcance de resultados é fundamental para garantir o sucesso do coaching.

Para a maioria das pessoas o primeiro contato com o coaching se dá através dos esportes. Os tipos de coaching esportivo se constroem em relação à idéia de que o coaching é

essencialmente um treinamento com base na transferência de experiências, estratégias e conhecimentos.

Associada aos esportes, a palavra coach significa treinador, aquele que ajuda o atleta a desempenhar sua melhor performance, até mesmo superar seu próprio recorde. Inspirado nos esportes, o coaching surgiu na Inglaterra em 1974, com Timothy Gallewey, que era técnico de tênis e dizia que quando você aprende a lidar com seu oponente interno, vencer o adversário que está no outro lado da quadra será mais fácil. (PERSIA et al., 2011; LOVISARO, 2011, p.403)

Segundo Downey (2010) coaching é o ato de apoiar através de um relacionamento, o desenvolvimento de uma pessoa.

As expectativas iniciais sobre coaching, baseiam-se na ideia de que tem algo a ver com transferência de conhecimento, experiência, perícia ou sabedoria, ou que ele é, de certa forma, a psicologia aplicada, que existem técnicas e recursos que podem ser utilizados de qualquer forma para motivar as pessoas a respeito de qualquer coisa. O que se descobre é que coaching é um pouco de tudo isso (DOWNEY, 2010, p. 5).

Muitas vezes os autores definem o coaching a partir de suas filosofias e abordagens e não pelos resultados que ele apresenta. Ainda há algumas questões que refletem uma certa confusão generalizada sobre o conceito coaching, sua função e como ele se adapta ao local de trabalho, “coaching é para aqueles que falham, é uma prova de status, trata-se de uma profissão emergente, não passa de moda ou é uma segunda carreira para executivos prestes a se aposentar” (DOWNEY, 2010, p. 6).

Conforme Downey (2010), coaching tem significados diferentes dependendo da pessoa ou situação, daquilo que estejam fazendo e das experiências com coaching. Não há nenhuma definição genérica de coaching, o que de certa forma isso é bom, pois definições, enquanto esclarecem um assunto, também excluem outras possibilidades e fazem com que outras noções, que podem ter seu valor sejam consideradas erradas.

Para Downey (2010) disciplinas da psicologia e da psicoterapia oferecem outras perspectivas sobre o coaching, e de determinado ponto de vista, somente pessoas com esse tipo de treinamento em uma dessas disciplinas teriam condições de ser coaches, (quem dá o treinamento).

O autor justifica que todos nós, gerentes, pais, professores, cônjuges, parceiros, irmãos, colegas e amigos, devemos ser treinados como terapeutas, ou que paremos de falar uns com os outros, e isso acontece porque o coaching, de certo modo, acontece o tempo todo; toda vez que uma pessoa interage com outra sobre como proceder em uma determinada situação, é um coaching (DOWNEY, 2011).

2.2 Aplicação

Todas as vezes que se pensa em coaching é inevitável pensar em metas e objetivos, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal. O processo de coaching só será bem sucedido se colocado em prática, com o auxílio de seu coach, que agirá como um parceiro que indicará e mostrará qual o melhor caminho a seguir, com base nas metas que foram traçadas pelo próprio coachee (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011).

Um bom coach precisa além de uma boa formação e procedimentos éticos, ter uma grande e vasta experiência, não no método de coaching mas uma experiência profissional que permita ao coach ajudar seu coachee a traçar os melhores meios para alcançar o sucesso (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011).

O sucesso do coach é seu coachee conseguir eliminar as dificuldades por si só e dar os passos necessários em busca dos seus objetivos, e sempre saber que é por suas forças que está conseguindo obter êxito. (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011, p.15).

Segundo o autor a relação entre o coach e o coachee deve ser uma relação que envolva parceria, confiança, e diálogos abertos, estando principalmente os dois dispostos a procurar novas formas para construir situações produtivas (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011).

Como já é conhecido, o coachee normalmente tem muitas dúvidas em como definir e alcançar seus objetivos, e o coach tem por obrigação, muitas perguntas a serem feitas ao coachee. Essas perguntas servem como ferramenta para ampliar a visão de seu cliente, com o objetivo de acessar a potencialidade ocultas no coachee (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011).

Durante o processo de coaching, as metas e objetivos pessoais andam paralelamente às metas e objetivos profissionais. Neste caso o desafio se multiplica por fazer com que o coachee consiga atender a objetivos que sejam confortáveis tanto para a vida pessoal quanto profissional (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011).

O coach vai exercer a parceria necessária certamente usando suas ferramentas para fazer com que todo esse cenário, que em primeira vista pode ser desesperador, se transforme em um novo cenário, mas agora em um de desenvolvimento, desde que o coachee siga seus passos com parcimônia, sempre junto ao coach, acessando suas potencialidades (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011, p.16).

Muitas empresas se perguntam o porquê precisam de coaching para alcançar seus objetivos. Esta pergunta já foi feita por inúmeros executivos, como por exemplo, Eric Schmidt, ex-CEO do Google. Este, também contestou o porquê da utilização deste método, mas ao conhecer o poder do coaching no apoio de suas jornadas, tornou-se um dos maiores incentivadores desta matéria (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011).

Nos dias de hoje o coaching não pode ser encarado como despesa, mas como um investimento que é capaz de mudar a realidade da empresa e sedimentar resultados a curto prazo. Este curto prazo se refere em uma mudança imediata de visão dos caminhos e busca de resultados, tornando os profissionais envolvidos no processo pessoas mais preparadas (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011).

O processo de coaching, segundo (Persia et al., 2011; Queiroz, 2011), não é totalmente eficaz se forem utilizadas apenas ferramentas clássicas de coaching, como perguntas desafiadoras e estimuladoras, programa de metas e feedback. Assim é necessária uma discussão de uma estrutura conceitual que abranja os aspectos técnicos, comportamentais, gerenciais e a gestão do tempo para apoiar o trabalho de coaching.

O ambiente de trabalho escolhido para as reuniões pode ser tanto o escritório do consultor, no caso o coach, quanto o do cliente, coachee. Importante resaltar que este ambiente deve ser preparado para que as reuniões não sejam interrompidas (PAULA, M, 2005).

Neste momento também se estabelece, mesmo que verbal, o contrato com cliente, identificando os pontos a serem seguidos. É importante que seja avaliado quais são as necessidades mais emergentes ou quais estão um possível causa da dificuldade vivida hoje. A duração das sessões, o número delas, o prazo para o término do trabalho (considerando a periodicidade dos encontros) dependerá da necessidade do cliente. É muito importante, logo no início, o coach fazer a identificação das reais necessidades e intenções do coachee, analisando se as questões levantadas não estão sendo de cunho emocional no que se refere às suas questões pessoais, situação que ele está podendo expressar pelo canal profissional. (PAULA, M, 2005).

Portanto, a entrevista inicial é de absoluta importância, porque, além de fornecer ao consultor uma melhor visão para construir seu planejamento de trabalho, deixa claro para o cliente o que realmente pode ser oferecido e o que será exigido dele no que se refere a disponibilidade para as mudanças. (PAULA, M, 2005, p. 85).

O coach ajuda o coachee a esclarecer as metas que pretende alcançar. Ocorre em alguns casos, onde o gerente é o próprio coach, as metas induzidas acabam por ser resultantes

de metas da equipe ou de um padrão geral de competências. Sendo assim, em comum acordo, o coach e o coachee acordam o que será realizado para que o mesmo alcance o nível desejado de desempenho. Isto costuma exigir um plano e atividades, com partes práticas inclusas. O coach participa tanto na observação quanto no monitoramento dos resultados, utilizando essas informações para ajudar o coachee a identificar falhas e mudar as abordagens necessárias. Esta etapa pode envolver o feedback ou diálogo de revisão (CLUTTERBUCK, 2007).

Este ciclo se repete e aos poucos o coachee desenvolve a confiança necessária para experimentar de sua iniciativa, colocando mais em pauta suas observações e reflexões pessoais no processo de revisão, até que intervenção do coach não seja mais necessária. Não existem elementos e uma regra, ou passo a passo a seguir, sendo assim, os passos a seguir não corresponde a todas as situações, sendo necessário combinar os assuntos para, tirar um melhor proveito deste método (CLUTTERBUCK, 2007).

2.2.1 Reunião Inicial

Como observado por Clutterbuck (2007) o objetivo inicial é estabelecer se há a necessidade do coaching, construir um relacionamento entre coach e coachee e estabelecer regras básicas. Um ponto de partida é estabelecer uma visão geral do histórico educacional e profissional e uma breve descrição do papel que o coach e o coachee desempenham no presente.

O próximo passo é o coach mostrar o porquê está na direção e verificar o que seu coachee espera alcançar por meio do método coaching. Este momento é crucial, pois será identificado se o coaching é ou não o caminho a ser seguido e se ele realmente será necessário e útil para que o cliente alcance seus objetivos. Se for apropriado, neste ponto é necessário discutir as regras básicas do programa. Os assuntos mais importantes são confiabilidade, honestidade, abertura, retorno para o coach e questões de logísticas, como horário e local das reuniões, bem como a duração das sessões (CLUTTERBUCK, 2007).

2.2.1.1 Sessão 1: Estabelecimento do contexto e dos objetivos do programa

Clutterbuck (2007) explica que o objetivo é identificar, estabelecer e acordar os objetivos específicos, bem como quais são as medidas para o sucesso do programa, para atender tanto a necessidade do coachee, quanto da organização que ele está inserido. Neste

ponto são identificados se após a reunião inicial o coachee tem objetivos adicionais. Se estes objetivos não mudarem a natureza da sessão, o coach pode começar a perguntar ao coachee quais são seus objetivos para aplicação do programa.

Segundo Downey (2010), é necessário que sejam levantadas as várias fontes:

- a percepção do cliente;
- a percepção do chefe;
- o retorno dado ao coachee;
- os objetivos de negócios presentes;
- a visão de carreira do coachee;
- recentes avaliações de desempenho e planos de desenvolvimento pessoal;
- iniciativas estratégicas e programas de mudanças na organização.

Todas estas fontes e informações podem ajudar ao coachee a estabelecer seus objetivos.

O próximo passo é identificar as medidas do sucesso do programa. Caso seja necessário, é importante que uma terceira pessoa seja informada, como por exemplo, o gerente de linha, ou superior imediato do coachee, para que fique ciente sobre os objetivos do coachee, verificando se estão de acordo com o que se esperava. Mesmo com a divulgação destas informações a seu superior, é importante que o coach e o coachee mantenham além dos objetivos públicos um ou dos objetivos privados compartilhados apenas pelos dois, pois a partir do momento em que os dois concordam com os objetivos, isto contribuirá para a produtividade do trabalho. O passo final é analisar se todos os objetivos são alcançáveis, combinar o tempo e o número de sessões (CLUTTERBUCK, 2007).

2.2.1.2 Sessão 2 e as demais

O objetivo é progredir em direção aos objetivos do programa.

O primeiro passo desta sessão e dos demais, é estabelecer o propósito da sessão, identificando com o coachee o que ele quer de cada sessão, lembrando que é importante que os assuntos sejam considerados como o programa como um todo (CLUTTERBUCK, 2007).

Normalmente, é muito constrangedor para o player escolher um tópico que, literalmente, é a última coisa que tenha em mente – uma descoberta ou preocupação recente – e não lidar com assuntos que podem levá-lo a maior proximidade dos objetivos. (CLUTTERBUCK, 2007, p.105).

O próximo passo é como explica Clutterbuck (2007), uma vez já acordado os assuntos, fazer uma revisão das sessões anteriores. Nesta etapa os tópicos levantados são trabalhados utilizando o modelo GROW.

O penúltimo passo é juntar tudo o que foi discutido e acordado em um plano de ação, que será trabalhado pelo coachee fora das reuniões (CLUTTERBUCK, 2007).

O passo final é muito importante, pois conta com o retorno do coachee demonstrando a afinidade e quanto foi aprendido até o momento (CLUTTERBUCK, 2007).

...é importante não só para o aprendizado do coach mas porque demonstra um compromisso com a abertura, constrói confiança e desenvolve o relacionamento, tornando possível para o player, por sua vez, estar aberto e confiante. (CLUTTERBUCK, 2007, p.105).

2.2.2 Avaliação parcial do programa

Clutterbuck (2007) diz que o objetivo é analisar como está o trabalho e se o mesmo está seguindo de encontro aos objetivos propostos. Esta também é a hora de rever o relacionamento entre os envolvidos no processo, no caso o coach e o coachee. Nesta etapa é importante que o coachee possa trabalhar o feedback, realizando retorno e sua opinião ao processo que está sendo seguido. Em muitos casos o coachee pode se mostrar constrangido e relutante quanto ao feedback a seu coach, por receio de prejudicar o relacionamento construído nas sessões. Sendo assim cabe ao coach trabalhar para que esse desconforto não atrapalhe a produtividade e o andamento do processo.

...descobri que se eu refletir sobre as sessões anteriores, antes do encontro posso identificar algumas questões que me deixam desconfortável sobre o meu próprio desempenho. Se o player estiver muito reservado quanto ao feedback, então posso fazer perguntas especificar para sair do impasse. (CLUTTERBUCK, 2007, p.106).

Ao final, se o tempo permitir, outros tópicos podem ser trabalhados mediante plano de ação já existente.

2.2.3 Avaliação final e finalização

O objetivo é avaliar o processo quanto aos objetivos e completar o relacionamento entre coach e coachee. Nesta etapa final é importante que todo o programa seja revisto, permitindo que o coach e o coachee maximizem o que foi aprendido para e o relacionamento se complete (CLUTTERBUCK, 2007).

Segundo Downey (2010), relacionamentos incompletos retêm parte da energia emocional investida, sendo que elas ficam retidas para futuros relacionamentos ou novos processos.

Esta sessão segue o perfil similar ao de avaliação parcial do programa. Nela é importante que, se o coachee não representa a organização, que seu superior, gerente de linha, ou responsável, acompanhe a finalização do processo, identificando se os objetivos alcançados foram condizentes com o que se esperava do programa. Com a finalização deste processo, o método coaching pode terminar ou partir para um relacionamento diferente, onde um novo processo é iniciado, às vezes com reuniões trimestrais onde o programa é iniciado novamente, partindo da primeira etapa (CLUTTERBUCK, 2007).

2.3 Método ou Ferramenta

Muitos imaginam que o trabalho de coaching é um trabalho permanente, e que uma vez dentro deste processo nunca mais poderão sair. Ao contrário deste pensamento o método de trabalho de coaching tem início, meio e fim, não deixando os envolvidos, tanto o coach quanto o coachee, reféns do trabalho. Isto não quer dizer que, cumprindo todas as etapas e alcançando todos os objetivos da empresa e os individuais, o trabalho é encerrado e tudo que foi realizado deve ser lembrado somente como um formalismo que foi projetado para saciar as metas propostas. Ao término dos processos é recomendável e sugerido que seja feito um acompanhamento do cliente, não com reuniões sistematicamente seguidas, mas utilizando o Mentoring, ou seja, utilizando o método como mentor, utilizando e mantendo as mesmas características do coaching (PERSIA et al., 2011; RODRIGUES, 2011).

Existem situações nas quais o coach já não é mais remunerado, mas, ainda assim, mantém relacionamento com seus clientes por anos após o término desta primeira etapa, seja por telefone, e-mail ou conversas informais, o que é feito para ajudar o cliente a manter acesa a chama de seu autoconhecimento, propósito e conteúdo desenvolvido durante o programa, para novos insights. (PERSIA et al., 2011; PIRES, 2011, p.57)

Ao término do processo de coaching, o método pode ser utilizado no futuro não só como ferramenta para alcançar objetivos profissionais, mas sim, num contexto não oficial para busca de resposta a situações familiares, afetivas e de qualquer outra natureza (PERSIA et al., 2011; MENDONÇA, 2011).

O processo de coaching requer uma visão de futuro, com objetivos muitas vezes alcançados a longo prazo. Sendo assim, pensar em coaching somente como um método para alcançar objetivos presentes foge totalmente da proposta e concepção do coaching (PERSIA et al., 2011; PIRES, 2011).

É importante frisar que coaching não é treinamento, mas sim um processo de descoberta pessoal e/ou profissional. Ao contrário da psicoterapia, ao coach não interessa as barreiras que servirão de obstáculo para atrapalhar o atingimento das metas, as interessa o que será feito para superar essas barreiras (PERSIA et al., 2011; MENDONÇA, 2011).

Muitíssimo importante frisar que coaching não é psicoterapia, não interpreta e não faz juízo de valor. Também não é treinamento, portanto não se utiliza de filmes e metáforas e outras ferramentas próprias de treinamento e não comporta mais de duas pessoas trabalhando na mesma sala. (PERSIA et al., 2011; MENDONÇA, 2011, p.95).

Diferente de um treinamento, o coaching acompanha o indivíduo até atingir suas metas, o treinamento por sua vez explica e instrui o treinando, mostrando quais as melhores ferramentas a seguir, mas, ao término dele não acompanha para identificar se o que foi ensinado se tornou importante ou eficaz na carreira ou vida do indivíduo. O coach utiliza de ferramentas, sem regras a seguir, a qual julga necessária para cada tipo de situação ou coachee envolvido. Ele não ensina ou dá ferramentas como nos treinamentos habituais, ou apresenta resposta prontas, mas auxilia para que o coachee entenda cada situação, formulando suas próprias respostas. Para isso o coach utiliza de suas experiências e vivências profissionais e pessoais para dar um rumo melhor ao coachee. Sendo assim, passado o processo de coaching o coachee terá a possibilidade de fazer um “autocoach” sempre que julgar necessário para que possa superar sozinho as barreiras profissionais e pessoais futuras (PERSIA et al., 2011; MENDONÇA, 2011).

2.4 Diferenças entre Mentoring, counseling e coaching.

As empresas estão buscando alternativas e investindo cada vez mais em programas para facilitar a capacitação de seus executivos, bem como a retenção de talentos, com

programas de desenvolvimento profissional por meio de atividades como Mentoring, Counseling e Coaching (WEINTRAUB, 2004 apud FERREIRA, 2008).

Existe um conjunto de diferentes praticas que são utilizadas pelas empresas como alternativas para o desenvolvimento e retenção de seus executivos, e como atrativo para novos talentos, e dentre eles encontram os programas de mentoring, counseling e coaching, que são denominados por alguns autores como “programas de desenvolvimento profissional” (HIGGINS; KRAM, 2001; HUDSON, 1999; HUNT; WEINTRAUB, 2004 apud FERREIRA 2008).

Segundo os autores Hdson, (1999); Dotlich; Cairo, (1999) apud Ferreira, (2008), o revezamento no uso dos termos mentoring, counseling e coaching por livros, artigos, consultorias e cursos, parece se tratar de um mesmo principio ou de termos sinônimos, mas as diferentes praticas, destacam-se pelos resultados esperados, pelo propósito e desenvolvimento de quem esta participando do programa. O mentoring, refere-se à transferência de conhecimento e experiência entre o mentor e seu cliente, com uma perspectiva de longo prazo, o counseling, busca a reflexão da historia pregressa do colaborador para o aconselhamento de carreira ou a compreensão do comportamento disfuncional no presente que possa comprometer seu futuro profissional e o coaching, que por sua vez busca o desenvolvimento do individuo com orientação nas atividades profissionais dirigidas à suas funções organizacionais.

A introdução do programa de coaching nas organizações, por consultores externos com seus próprios conceitos e métodos, tem levantado algumas duvidas sobre a denominação e a pratica do coaching causando uma certa confusão com outros programas, como mentoring e counseling.O uso do termo coaching com suas diversas propostas de aplicação como coaching executivo, coaching estratégico, coaching para desempenho, coaching para lideranças, coaching organizacional, coaching integral, coaching orientado a resultados, coaching para líderes globais, coaching para agentes autônomos, coaching para desenvolvimento de times, coaching para gestão de conflito, entre outros, contribui para dificuldade de compreensão do conceito e da atividade do programa nas organizações (GRANT; ZACKON, 2004; WHITMORE, 2005 apud FERREIRA, 2008).

Conformes os autores Bergias, (2002); Kilburg, (2004) apud Ferreira, (2008), os programas como mentoring e counseling foram introduzidos na recente atividade de coaching onde passaram a ser consideradas como técnica a disposição do coach, e da mesma forma, o coaching vem sendo utilizado como recurso pelos profissionais de counseling e mentorig. Tanto o programa de mentoring como o counseling ou coaching, cada um segundo o seu

propósito, tem sido utilizados pelas organizações como uma importante ferramenta para o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para uma atuação mais eficaz de seus executivos dentro das organizações.

O coaching é uma atividade que nasce em tempos de mudanças rápidas e bruscas de conceitos e culturas, frutos da globalização, e por isso precisa se diferenciar das antigas profissões, destacando suas principais funções que são, trabalhar com a totalidade do indivíduo e da organização a fim de suprir a necessidade do colaborador seja na área pessoal ou profissional e colaborar de forma afetiva para o crescimento da organização (HUDSON, 1999 apud FERREIRA, 2008).

A dificuldade de entendimento na utilização dos termos mentoring, counseling e coaching, acontece pelo fato que muitos autores criarem seus próprios conceitos baseados em suas próprias experiências, conhecimentos e vivência e não em conceitos compartilhados ou coletivos, mas de acordo com suas próprias interpretações (HUDSON, 1999 apud FERREIRA, 2008).

2.5 Mentoring

De acordo com Kram, (1980) apud Ferreira, (2008), a orientação de pessoas sejam elas estudantes, atletas ou profissionais, não é uma prática recente, tem sido estudada e debatida por muitos séculos. O primeiro registro conhecido sobre o programa de mentoring, está registrado na *Ilíada* de Homero, que viveu por volta do século VIII a.C, na qual é ilustrado o relacionamento de três personagens sendo eles, o Mentor, Ulisses e seu filho Telêmaco. Após a partida de Ulisses para uma longa guerra, ele deixa seu filho Telêmaco aos cuidados de seu amigo Mentor, que segundo o poema, é respeitado por homens e deuses, sendo incumbido de acompanhar o crescimento e o desenvolvimento do jovem Telêmaco nos diferentes aspectos de sua formação ajudando na reflexão sobre sua casa e sua família.

Segundo Gil (2012), o mentoring apresenta varias semelhanças em relação ao coaching, porem sua aplicação na empresa, no entanto, é restrita somente “àqueles empregados que têm muito potencial e que se revelam promissores, mas que precisam de ajuda para ter um desempenho de nível muito mais elevado”(GIL, 2012. p. 285). Dessa forma, as ações do mentoring tem por finalidade tornar o protégé um aliado da empresa e, como consequência, procuram enfatizar principalmente os valores, a cultura e a estrutura política da organização.

Alguns estudos sobre a relação do mentor e seu protegido quanto ao grau de educação, diferença de idade, gênero e relação organizacional demonstra que na organização o papel do mentor é desempenhado por um profissional de maior idade, mais experiente e com uma posição mais destacada na empresa, que oferece um suporte para o profissional menos experiente, utilizando técnicas e recursos para apoiar e orientar quanto a carreira, suporte psicológico e informações sobre a dinâmica e a estrutura da organização (FAGENSON-ELAND et al. 2005 apud FERREIRA, 2008).

Conforme Russel; Adams, (1997) apud Ferreira, (2008), alguns autores inserem o coaching como um recurso disponível para ser utilizado pelo mentoring, estabelecendo uma hierarquia, assim o mentor dispõem de diferentes métodos e recursos em favor do desenvolvimento de seu protegido, pois demonstram as diferenças quanto a percepção da baixa colaboração do programa naqueles casos em que existe uma maior proximidade entre o mentor e seu protegido ,quanto a idade, grau de instrução e posição na organização.

Outros autores, no entanto, não apresentam importância ou algum tipo de abordagem quanto à diferença de idade, experiência ou maturidade entre o mentor e seu protegido em relação ao alcance dos objetivos ou resultados do programa (WHITMORE, 2005; FRICH, 2001 apud FERREIRA, 2008).

No contexto do programa mentoring, o mentor se responsabiliza pelo crescimento e desenvolvimento de seu protegido, apoiando e facilitando a exposição e a viabilidade, promovendo desafios profissionais e suporte com o propósito de impulsionar a carreira do profissional menos experiente. O mentoring se caracteriza pela intensa relação interpessoal entre u profissional sênior mais experiente, ou seja, quem provê o suporte e a orientação e um profissional junior, que busca seu desenvolvimento dentro da organização. Quando a empresa desenvolve e disponibiliza um programa interno de mentoring, a iniciativa é classificada como mentoring formal, assim, o mentor e o protege podem ser escolhidos com base em alguns critérios como idade, experiência, indicação de colegas, tipo de atividade, dentre outras, definidas pela própria organização (EBY; LOCKWOOD, 2005 apud FERREIRA, 2008).

Segundo Russel; Adams, (1997) apud ferreira, (2008), as principais funções do mentoring estão diretamente ligadas a carreira e a postura do protegido no contexto da empresa, principalmente no sentido de desenvolvimento da carreira e da qualificação e ascensão pessoal e profissional do individuo dentro da organização, bem como a representatividade e exemplos de trajetória e carreira demonstrado pelo mentor ao seu protegido valorizando a relação entre diferentes gerações de profissionais.

As organizações reconhecem os benefícios oferecidos pelo mentoring através do desenvolvimento e evolução das partes envolvidas no programa, tanto o mentor quanto o protegido, além da associação e o envolvimento entre os profissionais, com um notável crescimento no comprometimento, unidade, identidade organizacional, estímulos e recursos para captação e retenção de talentos na organização (BAUGH; SULLIVAN, 2005 apud FERREIRA, 2008).

Mesmo com a evolução do conceito de mentoring adotados por algumas organizações como a falta de obrigatoriedade em um compromisso a longo prazo, ou a necessidade de uma relação profissional de subordinação entre o mentor e seu protegido, o principal papel do mentor é utilizar suas experiências, conhecimentos e especialidades para construir um relacionamento com seu protegido, a fim de promover o desenvolvimento e suporte na carreira de seu protegido assim como a concretização de seus objetivos (DINGMAN, 2004 apud FERREIRA, 2008).

2.6 Counseling

A proposta do termo counseling relacionada à carreira profissional, surgiu a partir das importantes mudanças na relação de trabalho que ocorreram entre os séculos XIX e XX, que exigiu de seus trabalhadores uma nova perspectiva em suas relações com as organizações. Essas mudanças estiveram sujeitas as regras do novo modelo econômico que migrou da agricultura para a indústria, que teve início na Europa e se espalhou para outros países e continentes dando surgimento a diversos fatores como urbanização, industrialização e a migração de pessoas de países subdesenvolvidos para países mais avançados como os Estados Unidos da América, influenciando assim, o surgimento da orientação de carreira (HERR, 2001; PATTERSON; EISENBERG, 1998 apud FERREIRA, 2008).

Um dos primeiros autores a inserir os princípios da orientação vocacional e do aconselhamento de carreira, de forma organizada, foi Frank Parsons, em 1909, sendo reconhecido como o precursor do movimento de orientação a carreira. O trabalho de Parsons influenciou trabalhos posteriores sobre a preparação das pessoas para a avaliação racional de suas escolhas, de modo que elas não sejam influenciadas a aceitar o está disponível (PATTERSON; EISENBERG, 1988; HERR, 2001 apud FERREIRA, 2008).

O trabalho de Parsons demonstra uma preocupação com os procedimentos metodológicos e científicos em relação ao programa de counseling, ainda sem uma estrutura teórica desenvolvida, por isso seu método conta com três importantes partes para dar início ao

processo de counseling. O primeiro, é a necessidade do de investir no autoconhecimento buscando suas aptidões, interesse e objetivo assim também como suas limitações, o segundo, a importância de reconhecer o ambiente, suas exigências, oportunidades e diferentes perspectivas em relação ao trabalho, em terceiro, a interação dos dois primeiros tópicos, por meio de um processo de estudo, análise e questionamento (PATTERSON; EISENBERG, 1988 apud FERREIRA, 2008).

Conforme O'Brien, (2001) apud Ferreira, (2008), os conceitos apresentados por Persons sobre gestão de carreira, apesar de sua publicação em 1909, continuam atuais e são utilizados por profissionais e pesquisadores. O counselor (quem aplica o programa counseling), não apresenta para o cliente a direção a ser seguida, mas ajuda nas tomadas de decisões e escolhas, além de apontar a importância do feedback honesto para que o cliente possa ter o conhecimento da percepção dos demais colaboradores a seu respeito tendo condições para minimizar seus problemas interpessoais que podem de alguma maneira interferir no sucesso de sua carreira.

O comportamento disfuncional é quando o cliente não consegue ter uma percepção clara sobre si mesmo e nem sobre as pessoas que de alguma forma, desempenham um papel fundamental em relação aos seus projetos de vida. A função do counselor é auxiliar o cliente na utilização de processos de pensamentos racionais em momentos de conflitos, além de dar suporte na conquista de sua consciência e de seu funcionamento saudável e pleno (PATTERSON; EISENBERG, 1988 apud FERREIRA, 2008).

A definição do programa de counseling como um processo interativo, caracteriza-se pela relação única entre o counselor e seu cliente, aonde o counselor conduz o cliente a uma análise profunda de sua carreira profissional. Essa análise se baseia em reflexões sobre vários aspectos que de alguma forma possa influenciar seu desempenho profissional como as mudanças comportamentais, as preocupações emocionais, a capacidade de ser bem sucedido, a possibilidade de aumentar as oportunidades, o desenvolvimento de habilidades e as tomadas de decisões. Sob esses aspectos, a tomada de consciência do cliente é possível através do autoconhecimento e da compreensão do contexto em que está inserido, seguida do desenvolvimento da capacidade de tomada de decisões por meio de um enfoque efetivo, capaz de incentivar mudanças nos comportamentos disfuncionais em relação a sua carreira e projetos (PATTERSON; EISENBERG, 1988 apud FERREIRA, 2008).

Segundo Guindon; Richmond, (2005) apud Ferreira, (2008), a aplicação do programa de counseling pode ser economicamente benéfica e psicologicamente prática para as organizações, pois indicam aos colaboradores a necessidade de mudança como uma

alternativa natural no reconhecimento de habilidades a serem desenvolvidas e transferidas. Sendo assim o programa de counseling busca auxiliar o cliente na compreensão das atividades que motivam seu comportamento disfuncional e na construção de planos de ação com base nos resultados esperados sob uma ótica sólida, crítica e reflexiva.

Algumas propostas buscam atender à necessidade de se analisar o desenvolvimento do processo de counseling com o objetivo de atingir os resultados esperados sob uma perspectiva coerente. Portanto o processo de counseling pode ser dividido em três etapas que podem ocorrer de forma simultânea. A primeira etapa se refere ao contato inicial entre o conselheiro e o cliente formando uma relação de empatia, a segunda tem como base a aquisição do programa de counseling, quando o counselor e o cliente, juntos definem o momento vivido pelo cliente, nas dimensões pessoal, familiar, social e profissional, e a terceira examina-se a dificuldade ou barreira que motivou a busca pelo programa, mobilizando os recursos necessários para o desenvolvimento do counseling. Essas etapas estão apresentadas de uma forma abrangente e genérica, pois cada uma se divide de forma a proporcionar aos envolvidos uma dinâmica centrada no cliente, respeitando seus limites pessoais (PATTERSON; EISENBERG, 1988 apud FERREIRA, 2008).

Com a intenção de definir o propósito da ação do coenseling, alguns conselheiros divide a atividade de counseling em quatro grandes áreas como tema profissional; teoria e conceitos sobre carreira; intervenções e pratica em planos de carreira; avaliação de preferências ou tipos psicológicos associados à carreira; e à respectiva tecnologia envolvida (GUINDON; RICHMOND, 2005 apud FERREIRA, 2008).

Alguns autores quando associa o counseling à carreira, adota a expressão career development, que se constitui de dois conjuntos teóricos conceituais: um que explica o comportamento no desenvolvimento da carreira ao longo da vida; e o outro que descreve como o comportamento na carreira é alterado por meio de ações específicas. O uso de diferentes termos e conceitos é uma consequência da própria evolução da profissão, alguns profissionais manifestam sua preferência pelo uso da expressão desenvolvimento (development) e a carreira (career), em detrimento de career counseling, por atenderem a teorias e pesquisas mais recentes onde o desenvolvimento, associado à carreira, passa a ser utilizado a partir da década de 1950, e a carreira, propriamente dita, a partir de 1960 (HERR, 2001 apud FERREIRA, 2008).

Seguindo essa linha mais recente de pensamento, alguns autores associam a atuação do counselor, orientada à discussão da carreira, àqueles casos em que se comprova uma relação constituída entre um psicólogo e seu cliente. Assim, o counseling ocorre a partir da

contratação de um profissional, formado e treinado nas teorias e técnicas terapêuticas, com o propósito de orientação na carreira, visto que, as sessões exploram essencialmente, as experiências do cliente no passado a fim de se obterem controle e clareza sobre o comportamento presente desse cliente em a seus objetivos profissionais (DAWDY, 2004 apud FERREIRA, 2008).

De acordo com Berglas, (2002) apud Ferreira, (2008), os profissionais que atuam em orientação de carreira necessitam principalmente, distinguir, em qual caso é mais apropriado o uso do counseling ou do coaching. Ao ser procurado, o profissional deve refletir e se questionar com base em duas premissas; se o cliente um executivo com problemas, que seria melhor assessorado por um psicoterapeuta (counselor), ou se ele está diante de um problema típico de executivo, que poderia ser trabalhado para um melhor desempenho através do coaching.

Segundo Gil (2012), o conseling se aproxima bastante da psicoterapia, mas mantém muitos fundamentos de coaching. Algumas diferenças, no entanto, podem ser comprovadas partir de uma observação mais clara.

Conforme o autor acima,o conuseling visa principalmente lidar com colaboradores que apresentam problemas como, desempenho abaixo da media, dificuldade para cumprir prazos, problemas de relacionamento ou uma taxa de absenteísmo elevada, o coaching, em principio, destina-se a qualquer colaborador da organização, o counseling é muito mais direto do que o coaching, quando uma situação requer aconselhamento, sua primeira tarefa é chamar a atenção do colaborador para o problema; o counseling procura fazer com que o colaborador reconheça a necessidade de mudar; o coaching fornece elementos para que o cliente ou couchee decida se convém mudar, no counseling procura-se identificar o problema e reforçar o comportamento correto; no coaching procura-se reconhecer alternativas possíveis para melhorar o desempenho.

A pratica do coaching deve ser diferenciada considerando seus aspectos, como, o coaching está orientado à função e às atividades do executivo, no seu desempenho organizacional; por sua vez, o counseling está orientado aos comportamentos disfuncionais do executivo, com repercussões em sua atividade e carreira profissional, ou seja, a atividade de coaching se distingue necessariamente do counseling, o qual é, essencialmente, exercido por um psicólogo qualificado para atividades terapêuticas (BERGLAS, 2002; TOBIAS, 1996 apud FERRIRA, 2008).

Conforme Minor, (2001) apud Ferreira, (2008), as diferenças entre instrumentos, métodos e propósitos para counseling e coahing, é feita em relação à dimensão a ser abordada,

ou seja, orientada aos problemas ou às necessidades que estão influenciando negativamente o desempenho profissional (counseling) ou o desempenho da tarefa (coaching). O counseling é um processo de apoio, desenvolvido para auxiliar o colaborador a definir e trabalhar problemas pessoais que afetam o desempenho profissional. Por outro lado, coaching é um processo diretivo a fim de orientar um colaborador de acordo com as realidades do ambiente de trabalho e ajuda-lo a eliminar os obstáculos para um ótimo desempenho.

O quadro abaixo demonstra algumas diferenças básicas entre coaching e counseling em relação aos seus procedimentos.

Counseling	Coaching
Produtividade maior quando os colaboradores se sentem ouvidos	O trabalho do gestor é facilitado quando os colaboradores estabelecem seus níveis de habilidade
Rotatividade reduzida quando os colaboradores sentem que podem expressar suas idéias e sentimentos	Permite maior delegação e, por conseguinte, mais tempo para gerenciar <i>versus</i> “fazer por”
Prevenção contra resistência ou problemas após mudanças	Reconhecido como responsável pelo desenvolvimento de pessoas
Eficiência superior quando há compreensão sobre os motivos, as necessidades e as reações dos colaboradores	Produtividade aumenta quando os colaboradores sabem quais são as metas e como alcançá-las
Reduz conflitos e preserva a auto-estima	Desenvolve o compartilhamento das responsabilidades de liderança
Melhora do processo decisório quando diferentes opiniões são ouvidas; pontos fortes e aptidões dos colaboradores são complementados	O reconhecimento positivo e o feedback aumenta, a motivação e a iniciativa dos colaboradores
As oportunidades profissionais melhoram quando o gestor é conhecido como capaz de motivar os colaboradores e gerar relações de trabalho construtivas	Aumentam a probabilidade de as tarefas serem cumpridas com qualidade; evita surpresas e a postura defensiva nas avaliações de desempenho
O autoconhecimento, autoconfiança e a satisfação pessoal aumentam no trabalho	A criatividade e a inovação dos colaboradores aumentam com o sentimento de segurança em assumir riscos

Quadro 1. Diferenças entre coaching e counseling

Fonte: Ferreira, (2008, p. 17)

O quadro abaixo mostra a diferença entre mentoring, counseling e coaching.

Categorias	Mentoring	Counseling	Coaching
Definições	Mentores são indivíduos com experiência e conhecimento em uma área de especialidade que se comprometem a construir o relacionamento com seu mentee a fim de promover ascensão e suporte na carreira.	Aconselhamento é um relacionamento face a face, com o propósito de ajudar o cliente a aprender ou a adquirir novas aptidões, que lhe possibilitarão a ajustar-se nas situações da vida. O foco é ajudar uma pessoa a encontrar seu máximo de eficiência, potencial e tornar-se plenamente funcional.	Coaching executivo é uma relação de apoio entre um executivo organizacional e o coach, o qual usa do processo de seis componentes de coaching combinado com três comportamentos do coach. Assim, o coach facilita os objetivos conjuntamente identificados para melhoria de aspectos pessoais e relativos à organização.
Propósito	Aconselhamento e apoio quando necessário	Restabelecer, retroagir disfunções antigas.	Pró-atividade, descoberta e crescimento.
Objetivos	Partilhar conhecimento e experiências profissionais.	Desvelar processos inconsciente e disfuncionais	Alcançar/atingir objetivos pessoais
Orientação	Orientado no relacionamento.	Orientado a processos terapêuticos.	Autodesenvolvimento e orientado a resultados
Função	Mentor partilha seus conhecimentos e experiências próprias, nas quais é reconhecido como notável.	Conselheiro planeja e dirige o tratamento, intervenções terapêuticas, estabelecimento de metas e sua manutenção.	Coach proporciona uma oferta autêntica de experiências enquanto assessorando o executivo na conquista de suas metas.
Educação	Sem exigências de educação formal na atividade, habilidades exclusivamente informais ou conhecimento reconhecido.	Formação em psicologia, com licença de atuação e atendimento as normas legais e éticas da profissão.	Sem exigências, muitas escolas oferecem certificação e licença para programas de nove a vinte e quatro meses.
Relacionamento	Relação de superioridade hierárquica ou equivalente (pares), sistemática e estruturada: um arquétipo do tipo aprendiz.	Processo reflexivo de análise das experiências pessoais com intuito de reconciliação emocional e psicológica de traumas e disfunções e aprendizado de novos comportamentos.	Processo no qual o coaching facilita a tomada de consciência das atitudes relativas à atividade profissional.
Prazo	Longo prazo, sessões reflexivas.	Longo prazo, sessões estruturadas.	Curto prazo, sessões estruturadas.
Agenda	Definido pelo mentee e pelo mentor, estrutura informal.	Flexível, orientada pelo terapeuta.	Definidas pelo coach e pelo executivo, os quais, em conjunto, determinam as metas a serem alcançadas.
Interação	Presencial, correspondência, telefone ou e-mail.	Presencial.	Presencial ou por telefone.
Foco	Foco no presente e no futuro.	Foco no passado e no presente.	Foco no presente e no futuro.
Intervenção	Transferir conhecimento em uma área de domínio específico.	Dissecar e analisar problemas ou tratar antigos traumas emocionais por meio de diagnóstico médico.	Desenvolvimento de um plano de ação que, por meio de sessão de coaching, alcance os resultados definidos.

Abordagem	Colaborativa unidirecional.	Prescritivo.	Colaborativa.
Estado clínico	Cliente é estável e busca um relacionamento de aprendizagem.	Cliente instável e potencialmente capaz de ferir outros e a si mesmo.	Cliente estável e capaz de receber feedback e definir metas.
Resultados	Ascensão na carreira e desenvolvimento pessoal.	Estabilidade emocional.	Objetiva novos conhecimentos, habilidades e valores com resultados pessoais e profissionais.

Quadro 2. Comparativo entre mentoring, counselin e coaching
 Fonte: Ferreira, (2008, p. 21)

2.5 Resultados

Como modelo de resultado da implementação do coaching foi desenvolvido por Ferreira (2008) um estudo contando sobre a percepção de todos os envolvidos em um programa coaching, que foi implementado em duas empresas. Neste estudo ambos os programas, tanto da empresa A quanto empresa B, foram subsidiados integralmente pelas organizações, e foram orientados aos executivos da alta gerência, com a participação de coaches externos.

A empresa A contou com a participação de três coachees, identificados no estudo de Ferreira (2008) como ACEE1, ACEE2 e ACEE3, dois coaches, identificados como ACH1 e ACH2, e dois representantes da empresa, responsáveis pela organização do programa, identificados como AR1 e AR2. A empresa B contou com um coachee, identificado como BCEE1, um coach, sendo apresentado como BCH1, e um representante, sendo o BR1.

Na empresa A o programa foi orientado em posições de alta gerência e na empresa B foi condicionada a posições de alta gerência, com indicação do superior hierárquico com auxílio de um executivo da área de recursos humanos e por voluntariedade do coachee, como explica Ferreira (2008).

O autor Op. Cit. (2008) conta que os coaches contratados pela empresa A e B são profissionais externos às organizações e atuam em diferentes empresas, com abordagens e métodos distintos, de acordo com sua formação na atividade de coaching.

Com relação à duração do desenvolvimento do programa, Ferreira (2008) conta que na empresa A foi estruturado para ser desenvolvido em um período de 12 a 18 meses, e na empresa B em um período de 12 meses.

Ferreira (2008) decidiu por utilizar a técnica de entrevista pelos relacionamentos que são criados com os entrevistados, estabelecendo uma proximidade, para que através desse contato o trabalho seja enriquecido em detalhes, facilitando o processo de comunicação. Os resultados das análises foram categorizados em quatro categorias, sendo elas (i) definição do propósito do programa de coaching contratado; (ii) contribuições e foco do programa coaching; (iii) beneficiários do programa coaching; e (iv) avaliação dos resultados do programa coaching.

2.5.1 Definição do propósito do programa de coaching contratado

Empresa A

Assim como entrevista realizada por Ferreira (2008), AR1 conta que o propósito do programa coaching foi o de auxiliar os coachees para desenvolverem uma cultura e identidade organizacional, conforme depoimento:

[...] Teve toda uma questão de mudança de cultura, de identidade; fora duas culturas muito diferentes. Em 1999/2000, terminou a fusão, e percebemos que precisávamos trabalhar os líderes da organização nessa nova identidade, desse novo jeito de ser da organização. Surgiu daí a ideia de se fazer um programa de desenvolvimento de lideranças.

O autor Op. Cit. (2008) conta que considerando que as mudanças exigiram transformações dos executivos, a organização teria se decidido, segundo AR1, pela introdução do coaching:

Depois de 'n' discussões, descobrimos que o que estávamos propondo era uma mudança muito grande, muito ousada. Logo, não poderíamos esperar que o participante desse conta desse conteúdo sozinho. Veio então a ideia de trazer o programa de coaching, que poderia ajudar o participante nessa grande transformação que estávamos propondo.

As observações descritas por AR1 são as mesmas que AR2, que explica que o propósito do programa foi o de desenvolver estilos de gestão segundo a própria necessidade da empresa. Os demais entrevistados não mencionaram sobre os estilos de gestão ou pelo fato descrito sobre a cultura organizacional. Com base nas citações dos entrevistados, Ferreira (2008) observou que os propósitos foram escolhidos pelos coachees, não tendo interferência da organização. Isto se comprova na entrevista de ACEE1, como segue:

[A organização] tem conhecimento, [os dirigentes] aprovam, mas é meu, para o meu desenvolvimento, [...] o coach não passa relatório para o RH ou para o gestor sobre o que acontece comigo. Não tem isso. Nossa relação é sempre legal; o problema é meu.

Como explicado pelo autor Op. Cit. (2008) esta última frase corrobora a percepção de ACH1, a seguir, acerca do não envolvimento da organização na definição sobre o desenvolvimento do programa, o propósito atribuído e os objetivos definidos entre coachee e coach. Como relata ACH2, é importante ter uma discussão prévia entre os envolvidos sobre os objetivos do programa. As sessões conduzidas por ele parecem estar orientadas ao indivíduo e as suas questões pessoais.

Empresa B

De acordo com a pesquisa, no depoimento de BR1 e BCEE1, ao falarem sobre o coaching, informaram que os processos deste programa seguiram prévio acordo sobre os objetivos do mesmo e por que estava sendo contratado. Assim que foi verificada a necessidade da implantação do programa coaching, foi feita uma reunião entre o executivo, que assumiria o papel de coachee, seu superior imediato e um profissional da área de RH, com a intenção de que fossem definidas as razões para a contratação ou não do programa, seus objetivos e os resultados esperados após a sua conclusão. Sendo assim, após este encontro o coach é contratado (FERREIRA, 2008).

O propósito do programa, segundo o autor Op. Cit. (2008), pode ser analisado conforme depoimento de BCEE1 ao descrever sobre sua indicação para participar do programa, conforme comenta:

Três diretores [...] conheciam toda minha dedicação e conheciam meus pontos fortes, mas sabiam também os fracos. Veio então uma sugestão: “Vamos fazer um acordo. Você vai ter oportunidade de crescer na empresa, só que você terá que passar pelo processo de coaching para [...] se enquadrar naquilo que a empresa espera de seus profissionais, de seus gerentes gerais, ou seja, para a alta direção”.

Este depoimento comprova a intenção da organização em fortalecer a mão de obra existente para, através do programa, não só desenvolver o executivo, mas também auxiliá-lo a atingir os objetivos da empresa.

2.5.1.1 Descrição de resultados e considerações finais da categoria

Conforme relato do autor, os respondentes da pesquisa manifestaram em momentos diversos que o propósito da contratação dos programas coaching foi definido pela organização, pelos coachees e pelos coaches (FERREIRA, 2008).

Na empresa A os entrevistados do programa demonstraram, conforme foi identificado pelo autor Op. Cit. (2008), que a percepção sobre o programa assemelha-se à descrição de counseling coaching, cujo conceito foi apresentado anteriormente. Na empresa B mostrou que os respondentes tiveram congruência em suas percepções, identificando que o programa foi direcionado para desenvolvimento os participantes conforme a necessidade da empresa.

2.5.2 Contribuição e foco do programa coaching

Como parte da pesquisa de Ferreira (2008), este capítulo trata da percepção dos envolvidos relacionado à contribuição do programa coaching para a organização e para os coachees, destacando um ou outro como foco do programa.

Empresa A

Assim como explicado pelo autor Op. Cit. (2008), os envolvidos explicaram que o foco da implantação do coaching na empresa tem relação com o desenvolvimento pessoal do executivo, na figura do coachee. Como descreve AR1, a organização acredita tornar os coachees pessoas melhores trás como consequência a obtenção de executivos melhores, como fala abaixo:

Nossa expectativa é nossa crença: ao tornar-se uma pessoa melhor, tornar-se-á um profissional melhor.

Esta mesma percepção não é partilhada inteiramente por AR2, como descrito por ele, a empresa seguiu a linha de que, seria necessário trabalhar aspectos relacionados à liderança. Em seguida, o mesmo entrevistado, retoma seu discurso, indicando que a orientação foi feita para que se seguisse sobre o desenvolvimento pessoal do envolvido (FERREIRA, 2008).

Segundo a pesquisa de Ferreira (2008), é notória a preocupação com um programa que considera a pessoa e não a atividade do executivo, tentando assim minimizar a interferência da empresa, exigindo que aplicação do programa seja voltada para benefícios para a empresa. Ele verificou ainda que apesar dos envolvidos sempre se referirem aos resultados do programa, somente AR1, ACEE1 e ACH2 citam exemplos dos benefícios

obtidos no programa. Segundo eles alguns dos objetivos estavam relacionados ao bem-estar do coachee, seja dentro ou fora da organização. Já ACH2 cita as metas e os objetivos da organização, e em seguida, aponta o desenvolvimento de uma consciência pessoal do coachee.

Como foi explicado pelo autor Op. Cit. (2008), ACEE2 associa a experiência quanto ao programa coaching associando-o a fatores psicológicos, comparando a sessões de coaching a processos de psicologia e de psiquiatria, mas ao descrever os benefícios e o enfoque, se refere à prática do coaching, assim como disse na entrevista:

A organização contratou como um dos principais coaches dos vice-presidentes executivos um sujeito com formação psicanalítica, freudiana. [...] Esse componente psicológico do indivíduo que está fazendo as sessões sempre ditará a trajetória das sessões, independente da qualidade, formação ou estilo de seu coach. [...] O coachee e sua condição, seja seu momento de carreira, sua trajetória na organização e seus traços psicológicos, serão muito mais relevantes para as sessões. [...] O último era mais psicanalista do que um coach. São por essas razões que entendo que tenha que ser um projeto permanente. [...] É a questão psicológica que vem antes ou depois das questões emergentes do seu desenvolvimento e da sua liderança.

Embora ACEE2 tenha voltado seu foco para a formação do coach, ele acredita que este processo deva ser contínuo e permanente.

Empresa B

Como apontado pelo mesmo autor Op. Cit. (2008) os entrevistados partilham que o propósito da empresa foi voltado para o desempenho profissional do executivo, no papel de coachee, em suas atividades, e concordam com os critérios acordados entre a empresa e os envolvidos, ajudando para a obtenção dos resultados esperados. Assim, o foco foi voltado para que os coachees pudessem alcançar um melhor desempenho nas funções que ocupam e que possam ocupar. Como no depoimento de BR1, ele cita o propósito do programa, enfatizando a participação dos envolvidos e que concordaram quanto aos objetivos propostos:

[...] por exemplo, [o coachee] tem resultados excelentes, mas precisa trabalhar mais competência de liderança ou outra coisa, uma habilidade política interna, ou alguma coisa postural, que possa ajudar e fortalecer esse colaborador na posição. [...] as três pessoas envolvidas continuam envolvidas no antes, no durante e no depois.

Como explica em sua pesquisa de Ferreira (2008), BCEE1 cita que o foco do programa coaching é permitir ao coachee melhorar seu desempenho com entrega de resultados, que foram acordados posteriormente, quer seja financeiro ou não. Ele diz ainda que o programa possibilitou encontrar equilíbrio entre entrega e comportamento, viabilizando sua promoção.

2.5.2.1 Descrição de resultado e considerações finais da categoria

Ferreira (2008) explica que os envolvidos manifestaram três focos principais: (i) o indivíduo e seu autoconhecimento; (ii) a atividade profissional do envolvido; (iii) os resultados da organização. Na empresa A o programa coaching é direcionado para o desenvolvimento pessoal do coachee, tornando-os profissionais melhores. A empresa B tem o foco nas atividades desempenhadas pelo coachee, admitindo que sejam tratados nas sessões assuntos pessoais.

2.5.3 Benefícios do programa coaching

Assim como observado por Ferreira (2008), o objetivo do programa coaching é proporcionar benefícios para o coachee e para a organização. Desta forma objetivam melhor desempenho, efetividade, desenvolvimento, auto-eficácia e incremento dos resultados do coachee nas funções que desempenham dentro de suas empresas, ajudando assim a empresa a atingir seus objetivos.

Empresa A

Assim como descrito pelo autor Op. Cit. (2008), os envolvidos da empresa A tiveram diferentes percepções sobre a quem se dirige o programa e sobre seus beneficiários. Alguns dos entrevistados descreveram sobre as estratégias da empresa e o desenvolvimento de estilos de gestão através da implantação do programa coaching. Esta percepção mudou com o decorrer das sessões, percebendo-se uma ênfase no coachee. Notou-se que a organização teria benefício com a manutenção dos executivos, que participaram do programa, em seus quadros de funcionários, sendo consequência da transformação dos envolvidos em pessoas melhores. Sendo assim, o maior benefício seria para o coachee, estando o desempenho do mesmo e da organização condicionados aos resultados apresentados ao final do programa coaching. Com base nestas informações, AR1 reforça:

Não temos uma métrica (vendas que aumentaram, etc.), mas temos depoimentos e percebemos a mudança no clima da organização. Isso tem surtido efeito, acho que é uma crença; não medimos tão na unha, mas acreditamos nisso; é um valor para a organização.

AR2 indica que o foco na transformação dos estilos de gestão, como aqueles que trariam melhor resultado para a organização. Este apesar de reforçar os benefícios da empresa, diz que o coaching no Brasil sofreu alterações, passando o coachee a ser o principal foco do

programa. Já os coachees e coaches entrevistados parecem desconhecer a respeito da mudança nos estilos de gestão da empresa, e acreditam que a proposta é orientada para o coachee, sem monitoramento ou controle por parte da organização (FERREIRA, 2008).

Empresa B

Após as entrevistas com os envolvidos da empresa B, o autor percebeu que a percepção dos participantes estava voltada para a empresa como principal beneficiária da implantação do programa coaching, que teriam seus objetivos alcançados por meio do melhor desempenho de seus executivos envolvidos, considerando metas e resultados para o programa, acordados previamente. Como salientou BCH1 não importa como serão tratados os aspectos pessoais ou profissionais durante o decorrer do programa, desde que façam sentido para o envolvido na organização (FERREIRA, 2008).

Após as entrevistas realizadas o autor Op. Cit. (2008) pode perceber que os envolvidos acreditam que o benefício obtido pelo coachee é o reconhecimento das limitações para seu desenvolvimento na organização. Como enfatiza BR1 e BCEE1, o coachee toma consciência sobre seu desempenho e através de plano de ação entrega os resultados definidos em conformidade com as expectativas da organização. Informam ainda que a avaliação de desempenho do coachee é realizada através dos objetivos, resultados alcançados e como eles serão realizados.

2.5.3.1 Descrição de resultado e considerações finais sobre a categoria

Como identificado por Ferreira (2008), os envolvidos da empresa A e B tem uma percepção semelhante quanto aos benefícios para o executivo participante do programa. Entretanto, existem duas diferenças quanto ao propósito e foco do programa.

Os participantes da empresa A apresentam desacordo entre a descrição do objetivo e do foco – incremento de novos estilos de gestão, e o resultado do programa – transformação dos envolvidos em pessoas melhores -, impossibilitando, através desta coleta de dados, definir se os benefícios são direcionados aos coachees, organização ou ambos (FERREIRA, 2008).

Já os participantes da empresa B destacaram que o principal benefício do programa coaching foi o melhor desempenho do executivo e o cumprimento de suas metas, tendo como resultado o avanço de sua carreira profissional (FERREIRA, 2008).

2.5.4 Avaliação dos resultados do programa coaching

Whitmore 2005, apud Ferreira 2008 que “atribui ao coaching a tomada de consciência do coachee e a responsabilidade pelos resultados desejados”. Ele enfatiza, portanto, “a atribuição do coach na condução do coachee em um processo reflexivo e na sua mobilização para a obtenção de resultados desejados”.

Empresa A

Conforme a pesquisa Ferreira (2008) explica que existem dois posicionamentos quanto ao resultado do programa. A criação e a implantação do programa coaching consideravam os resultados esperados pela empresa contratante, por exemplo, a necessidade de gestão de diferentes culturas, por motivos de processo contínuo de fusões e de aquisições ao qual esteve envolvida a organização. Os representantes da organização, assim como os coaches e coachees, ao explicarem sobre as sessões e resultados, observam o foco pessoal ao qual o programa foi orientado. Estes resultados pelos envolvidos referem-se à transformação do executivo em uma pessoa melhor.

Empresa B

Os envolvidos na pesquisa confirmaram que, conforme propósito da organização, os resultados alcançados se deram a partir do melhor desempenho dos executivos. Ao contrário da organização A, na organização B, o resultado da empresa é percebido como primeiro objetivo a ser alcançado, com benefícios indiretos aos envolvidos no programa coaching (FERREIRA, 2008).

Assim com descreve Ferreira (2008), os entrevistados da empresa B, concordam que os resultados pode ser monitorados antes e durante o envolvimento do coach externo. Existe assim uma concordância na percepção dos envolvidos no programa coaching que foi contratado.

2.5.4.1 Descrição de resultado e considerações finais sobre a categoria

Ferreira (2008) conta que a diferença entre os resultados esperados pelos programas na empresa A e B é observada em sua criação, na definição de seu propósito e na decisão quanto ao envolvimento do executivo, que parece influenciar na criação dos objetivos, o monitoramento e a avaliação do resultado do programa. Na empresa A o resultado mostra que

o programa coaching foi direcionado a benefícios pessoais aos coachees, enquanto na empresa B percebeu-se que foi direcionado aos propósitos da organização.

Quanto à mensuração, o autor Op. Cit. (2008) apresentou em seu trabalho que se percebeu na empresa A, através da entrevista realizada com os envolvidos, não foi feita referência quanto aos instrumentos utilizados para mensuração, avaliação ou registro dos resultados obtidos. Na empresa B, por sua vez, os envolvidos apontam que o desempenho do programa era monitorados por indicadores, acordados previamente. Sendo, observou-se que não há concordância quanto à percepção dos envolvidos no programa coaching na empresa A e B.

3 METODO

Para melhor desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso é utilizado o método de pesquisa bibliográfica, constituído principalmente pela pesquisa de livros, artigos de periódicos para uma análise qualitativa a partir de dados secundários para a melhor compreensão da importância do coaching nas organizações e seus benefícios para seus colaboradores e gestores.

4 DISCUSSÃO

O método coaching, mesmo já sendo aplicado nas empresas há vários anos, somente agora vem ganhando força e sendo encarado como uma forma eficaz para resolver diversos problemas e situações dentro da organização. Ele surge em um período em que as empresas estão passando por diversas mudanças, sejam de fusões ou aquisições, tendo muitas vezes uma adaptação a novas culturas organizacionais e uma nova visão do negócio.

O presente estudo conta com a análise de diversos autores especializados e com vivência no estudo do método coaching. Esta vivência capacita-os a conceituar o coaching com base no que foi realizado nas empresas de todo o mundo. Mesmo que o método de aplicação do coaching não siga um padrão pré-definido, os autores tem congruência em suas citações, compartilhando sobre como os conceitos, definições e como ele é aplicado e desenvolvido dentro das organizações.

Sobre o conceito Downey (2010) explica que “coaching é a arte de facilitar o desempenho, aprendizado e desenvolvimento de outra pessoa”. E completa dizendo que “é a arte de criar um ambiente por meio de uma conversa e um jeito de ser”. Compartilhando deste pensamento Bergamini (2006) fala que “as expectativas iniciais sobre o coaching tem a ver com transferência de conhecimento, experiência, perícia ou sabedoria”. Com estes conceitos os autores explicam que o coaching parte do princípio do conhecimento e desenvolvimento pessoal, onde o conhecimento é transferido do coach, que normalmente é uma pessoa com mais experiência no ramo ou não, para o coachee, a pessoa que receberá estes ensinamentos.

Os autores estudados ligam o coaching à liderança, pois muitas vezes o coach acaba sendo o próprio líder ou gerente de área. Nestes casos o líder deixa o pensamento macro, que é direcionado aos objetivos da empresa, e volta sua visão para o coachee, e como ele fará para atingir os seus objetivos e cumprir as suas metas. Bergamini (2006) cita que “no coaching o líder vai além de um líder com visão na hierarquia da empresa, com pensamentos em suas conquistas individuais”. Completa dizendo que o líder “passa a ter consciência de que deve apoiar o pensamento da equipe, ajudar as pessoas a alcançar o sucesso, aumentando assim a qualidade dos serviços e aumentando a produtividade”. Reforçando este pensamento Fabossi (2009) diz que “liderar é se comprometer com uma causa, uma missão e um propósito”.

O coaching muitas vezes pode ser confundido com algum outro método ou ferramenta parecida, sendo assim por se tratar de uma transmissão de conhecimentos ele pode ser confundido também como treinamento ou psicoterapia. Como frisa (PERSIA et al., 2011;

MENDONÇA, 2011), “coaching não é treinamento mas sim um processo de descoberta pessoal e profissional”. Explica também que “diferente da psicoterapia, para o coach não interessa as barreiras que irão atrapalhar o atingimento das metas, mas sim a maneira de superar estas barreiras”. Como as reuniões são direcionadas e montadas em cima de um plano de ação, as barreiras citadas pelo autor surgirão como parte do processo, e ações serão dadas a elas para que possam ser superadas, para que não atrapalhe que os objetivos sejam alcançados.

5 CONCLUSÃO

Conforme apresentado, com um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, devido às rápidas transformações ocorridas resultante do processo de globalização, como o avanço tecnológico, principalmente na área da tecnologia da informação, as novas estruturas estratégicas organizacionais, a economia emergente de alguns países, entre outros, tem exigido das organizações respostas rápidas de ações para que ela consiga se manter viva no mercado. Nesse ambiente de turbulência em que se encontra o mercado atual, destaca-se a importância de profissionais bem preparados que reconheçam e saibam administrar tanto seus pontos fortes, como virtudes e habilidades, como seus pontos fracos, suas limitações, barreiras e paradigmas.

Com esse novo ambiente de mercado, os profissionais precisam aprender coisas novas, novos métodos, desenvolver novas habilidades e aprimorar suas competências. Muitos colaboradores se sentem desmotivados devido à rotina de trabalho, por efetuar sempre as mesmas tarefas sejam, na área estratégica, ou na área operacional, porém, grande parte desses colaboradores está disposta a enfrentar novos desafios e agregar valores mais significativos para a organização; a grande dificuldade desses profissionais é que eles não conseguem visualizar exatamente o que fazer, como fazer e quando fazer, ou ainda, do que são capazes de fazer, isso ocorre principalmente pela falta de estímulo por parte das empresas.

Com base nesse atual ambiente de negócios, surge a necessidade de aprimoramento das organizações principalmente em relação ao capital humano e intelectual da empresa, o que em muitas ocasiões, é o grande diferencial competitivo da organização. A fim de suprir essas necessidades, as organizações contam com alguns programas de desenvolvimento profissional, onde se encontra, dentre outros, o programa de coaching.

Como demonstrado nesse trabalho, o programa coaching, pode ser confundido com outros tipos de atividades, por falta de entendimento ou interpretação, no entanto o campo de atividade do coaching, apesar de amplo, é bem específico em relação ao desenvolvimento e aprimoramento do profissional. Existem vários tipos de coaching, alguns são generalistas, outros são coaching específicos, destinados ao desenvolvimento em certas áreas ou tipos de projetos. De uma forma geral, o coaching trabalha de uma forma direta e individual com o colaborador, a fim de auxiliá-lo no seu crescimento pessoal e profissional.

Conclui-se, portanto, que o papel do coaching nas organizações, tem se mostrado de grande importância, seja para o desenvolvimento de seu capital humano, como um atrativo

para captação ou retenção de talentos ou como um diferencial estratégico. Em suma, o programa coaching ajuda a estreitar a relação entre empresa e colaborador. Atualmente o que tem se mostrado como o maior desafio das empresas, é a gestão de seu capital humano, e isso, só é possível através de investimentos em condições para que esse desenvolvimento seja feito de forma eficaz e continua. Sob esta ótica, o papel do coaching nas empresas se mostra de grande valor para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o crescimento da organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, C. L. **O Papel do Coaching dentro da organização**. 2009. 13 f. Artigo (Pós-Graduação Gestão Estratégica de Pessoas) – Centro Universitário UMA, Belo Horizonte, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **O Líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Persom Praticce Hall, 2002
- CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz**. São Paulo: Gente, 2007.
- DOWNEY. **Coaching Eficaz**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010
- FABOSSI, M. **Coração de líder: a essência do líder-coach**. São Paulo: Abba, 2009.
- FERREIRA, M. A. A. **Um Estudo Exploratório Sobre a Percepção dos Envolvidos: Organização, Executivo e Coach**. 2008. 118f. Dissertação (Pós Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GOMES, S. **Coaching: atingindo resultados extraordinários**. Mundo Innova: [s.l.], 2009.
Disponível em:
<http://www.mundoinnova.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=197>
- PAULA, M. **O Sucesso é Inevitável**. São Paulo: Futura, 2005.
- PERSIA, A. et al., 2011; LOVISARO, 2011 **Por que Autocoaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- PERSIA, A. et al., 2011; MENDONÇA, 2011 **Coaching não é Treinamento**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- PERSIA, A. et al., 2011; PIREZ, 2011 **Aspectos Filosóficos do Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- PERSIA, A. et al., 2011; QUEIROZ, 2011 **Coaching Executivo.br**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- PERSIA, A. et al., 2011; RODRIGUES, 2011 **Coaching em ação**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- PERSIA, A.; SITA, M. (Coord.). **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

7 GLOSSÁRIO

ACEE1 – identificação do coachee de número 1 da empresa A conforme estudo apresentado.

ACEE2 – identificação do coachee de número 2 da empresa A conforme estudo apresentado.

ACEE3 – identificação do coachee de número 3 da empresa A conforme estudo apresentado.

ACH1 – identificação do coach de número 1 da empresa A conforme estudo apresentado.

ACH2 – identificação do coach de número 2 da empresa A conforme estudo apresentado.

AR1 – identificação do representante de número 1 da empresa A conforme estudo apresentado.

AR2 – identificação do representante de número 2 da empresa A conforme estudo apresentado.

BCEE1 – identificação do coachee de número 1 da empresa B conforme estudo apresentado.

BCH1 – identificação do coach de número 1 da empresa B conforme estudo apresentado.

BR1 – identificação do representante de número 1 da empresa B conforme estudo apresentado.

Coach – profissional que conduz o processo de coaching.

Coachee – indivíduo que passa pelo processo de coaching.

Executive Coaching – processo de coaching desenvolvido para desenvolvimento de habilidades relacionadas à liderança.

Feedback – retorno de uma informação.

Mentor – quem aplica o programa de mentoring.

Modelo Grow – modelo desenvolvido por John Whitmore onde as siglas significam Goals Reality Options Will. Este modelo segue uma sequência de planejamento onde o coach dirige o coachee a iniciar uma reflexão e tomada de decisão sobre as metas que estipulou.

Neurolinguística – ciência que estuda a elaboração cerebral da linguagem.

Protégé – quem recebe o treinamento de mentoring.

Stakeholders – partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas corporativas.