



Faculdade de Pindamonhangaba



**Cristiane da Silva Gadelha**  
**Francislaine da Silva Teodoro**

## **COACHING: FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO**

**Pindamonhangaba – SP**

**2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



**Cristiane da Silva Gadelha**  
**Francislaine da Silva Teodoro**

## **COACHING: FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo pelo Curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba

Orientador: Prof. MSc. Rodolfo Anderson Aquino Bueno

**Pindamonhangaba – SP**

**2014**

Teodoro, Francislaine da Silva; Gdelha, Cristiane da Silva

Coaching: Ferramenta de Desenvolvimento/ Cristiane da Silva Gadelha;  
Francislaine da Silva Teodoro / Pindamonhangaba-SP : FAPI Faculdade de  
Pindamonhangaba, 2014.

39f. : il.

Monografia em Tecnologia de Recursos Humanos FAPI-SP.

Orientador: Prof. Rodolfo Anderson Aquino Bueno.



**CRISTIANE DA SILVA GADELHA**  
**FRANCISLAINE DA SILVA TEODORO**

**COACHING: FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo pelo Curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba

Data: 08 de Dezembro de 2014

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Esp. Adriano Santana - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Esp. Benedito Chaves Neto - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. MSc. Rodolfo Anderson Aquino Bueno - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedicamos este trabalho a Deus, nosso ponto de equilíbrio e fonte de todas as forças, que nos orienta sempre e em todo momento das nossas vidas. A nossa família que pacientemente nos acompanhou nesta jornada, e sempre nos apoiou acreditando em nosso potencial. Aos amigos que de alguma maneira contribuiu para essa realização.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer primeiramente ao Senhor, aquele que sempre está ao meu lado, que me dá força, razão, e mantém minha fé nessa jornada chamada vida! Nele que confio e entrego minha angústia e medo quando me sinto perdida, fraca e desanimada, como me senti algumas vezes diante dos obstáculos que enfrentei, e só foi possível ultrapassá-los, pois realmente creio em Deus, e Ele está comigo.

Agradeço a minha família, mãe, pai e irmã que sempre me apoiaram para que realizasse esse sonho, que em momentos parecia ser e estar distante, e hoje posso sentir a alegria e realização de concluir mais uma etapa.

Aos meus queridos sobrinhos, que sempre me proporcionaram alegria e sentimento de paz, como não dedicar esforços a eles, que inconscientemente transmitem energia positiva só pelo fato de existirem em minha vida.

Ao meu companheiro e amigo para vida toda que independente de qualquer dificuldade estava presente para me apoiar e me incentivar a concretizar esse objetivo.

A minha querida e linda filha, que só de citá-la me emociono que sempre será meu combustível, minha razão de viver e vencer. Que na sua inocência hora me pedia pra não sair de casa, hora queria me acompanhar!

Aos meus colegas que, com quem aprendi e troquei experiências que certamente vou levá-las para meu crescimento. Em especial a Cristiane Gadelha, Tatiane Monteiro e Gleicilene Cristina, que juntas aprendemos umas com as outras, e adquirimos conhecimento e respeito válidos por toda uma vida.

E claro não poderia deixar de citar os professores, mestres da sala de aula, que passam com tanta simplicidade e humildade toda experiência e divide com generosidade a nós alunos todo seu conhecimento. Em especial ao nosso orientador Prof. Rodolfo, que com paciência e dedicação se dispôs a nos auxiliar para realização deste trabalho.

Francislaine da Silva Teodoro

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo desses dois anos, enfrentei situações que me fizeram querer parar , ri , chorei e me decepcionei, mas diante de tudo isso continuei.

Agradeço primeiramente a Deus porque “Dele, por Ele e para Ele, são todas as coisas (“Rm 11:36), por nos momentos de angustia me trouxe a luz.

Agradeço a minha família pelo apoio e incentivo em especial á minha irmã e ao meu cunhado, pela força para prosseguir e a luz da minha vida meu sobrinho Pedro Lucas meu amor maior.

Agradeço aos mestres por terem transmitido o maior dos tesouros que é o conhecimento. A todos os colegas de classe por direta ou indiretamente contribuíram para essa minha caminhada.

Cristiane da Silva Gadelha

“Vencer não é derrotar os outros. É derrotar seus inimigos interiores”.

Roberto Shinayashik

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo apresentar o Coaching como ferramenta de desenvolvimento Organizacional. O coaching é um processo que as empresas estão adotando, a fim de trazer para dentro de seu ambiente um crescimento contínuo para si e para seus colaboradores, tendo como maior ferramenta o capital humano. Esta prática consiste num relacionamento profissional entre duas partes coach (Profissional) e coachee (Cliente), onde o coach vai aprimorar e desenvolver no coachee sua capacidade de auto-observação, autoconsciência autocontrole, adaptando assim esse profissional á um desenvolvimento pessoal que o fará crescer como pessoa e como líder dentro da organização. O objetivo desse processo é fazer com que as mudanças e o progresso atingidos pelo coachee sejam implantados e utilizados no âmbito da organização proporcionado ainda mais o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Coaching. Desenvolvimento Pessoal. Desenvolvimento Organizacional.

## **ABSTRACT**

This research has the goal of introducing the “Coaching” as a tool to organizational development. The “coaching” is a process that the companies are adopting in order to improve the continuo development of the employees and the system, having as the major tool, the human capital. This practical consists in a professional relationship between both parts: the Coach (professional) and the coachee (cliente). Where the Coach goes, improve and develop the coachee capacite off self observation, self conscience and self control, allowing this cliente to a personal development that will make him grow as a person and increase his leadership in the organization. The goal of this process is: make the changes and the progress reached by the coachee being usefull inside the organization, providing the developement in general.

Key Words: Coaching. Personal Development. Organizational Development.

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Base Referencial para a Identificação e Preparação de Coachee..... | 20 |
|--|----|

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                      | <b>11</b> |
| <b>2 REVISÃO DA LITERAURA.....</b>            | <b>14</b> |
| <b>2.1 Conceito de Coaching.....</b>          | <b>15</b> |
| 2.2 Coach e Coachee.....                      | 18        |
| 2.2.1 MODALIDADE DE COACHING.....             | 21        |
| 2.2.1.1 Mentoring.....                        | 21        |
| 2.2.1.2 Executivo.....                        | 22        |
| 2.2.1.3 Coaching de Carreira.....             | 22        |
| <b>2.3 Coaching e suas ferramentas.....</b>   | <b>24</b> |
| 2.3.1 AUTO – AVALIAÇÃO.....                   | 25        |
| 2.3.2 CRIAR CONFIANÇA, RAPPORT E EMPATIA..... | 26        |
| 2.3.3 ESCUTA ATIVA.....                       | 27        |
| 2.3.4 FEEDBACK.....                           | 28        |
| 2.3.5 R.O.I – RETURN ON INVESTMENT.....       | 29        |
| 2.3.6 ENUNCIAR A MISSÃO.....                  | 29        |
| 2.3.7 TOMADA DE CONSCIÊNCIA.....              | 30        |
| 2.3.8 TRANSFORMAR PROBLEMAS EM OBJETIVOS..... | 30        |
| <b>2.4 Situação atual do coaching.....</b>    | <b>31</b> |
| <b>3 MÉTODOS.....</b>                         | <b>33</b> |
| <b>4 RESULTADOS.....</b>                      | <b>34</b> |
| <b>5 DISCUSSÃO.....</b>                       | <b>37</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>                       | <b>38</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                       | <b>39</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

O tema a ser abordado levanta a questão de como coaching pode ser utilizado como ferramenta em termos de liderança, desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional, e o que ele pode proporcionar aos membros envolvidos no processo.

O *coaching*, como instrumento de desenvolvimento organizacional, pode ser agregado à instituição para o crescimento pessoal dos colaboradores, e com a interação entre empresa e funcionário, desenvolve-se o autoconhecimento, equilíbrio pessoal e profissional, automotivação, habilidades e desestagnação da zona de conforto.

Será apresentado os meios de como o Coaching pode auxiliar no desenvolvimento da organização, quais as ferramentas utilizadas e o que se entende por essas técnicas.

Segundo Chiavenato (2005, p. 03) o mundo dos negócios está mudando rapidamente. Cada vez mais, a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependerão do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento. Afinal, o desempenho organizacional está intimamente relacionado com o desempenho individual e coletivo.

O processo de *coaching* permite à organização, novas percepções de desenvolvimento, visando contribuir com crescimento pessoal de seus líderes e colaboradores em geral, assim, a empresa se dispõe a experimentar uma nova gestão de pessoas.

Entende-se como ferramenta de desenvolvimento organizacional e empresarial, técnicas nas quais afloram e aprimoram os potenciais humanos, levando o coachee a atingir suas metas e objetivos juntamente com a organização.

Segundo Marques (2013, p.15) a palavra *coaching*, vem de origem da língua inglesa, com sinônimo de “treinamento”, e começou a ser utilizada na cidade de Kocs, na Hungria, nomeada carruagem de rodas. No século XVIII, estudantes da área nobre da Inglaterra, iam para as aulas, conduzidas em suas carruagens por cocheiros, chamadas coacher. Usado no ano de 1830 na universidade de Oxford, foi empregado o termo como “tutor particular”, sendo aquele que conduz, que prepara os estudantes para seus exames. Um ano depois, passou a ser introduzido no ambiente esportivo. Cerca de vinte anos após o surgimento do termo, encetou no âmbito dos negócios, com aptidão de liderar pessoas.

De acordo com Pinheiro, Broge e Pasqual (2012, p. 10), o coaching executivo surgiu no mercado brasileiro em 2000 através da mídia escrita, muitos o viram como se fosse uma

nova moda, causando realmente essa impressão, chegou a ser esquecido, ressurgindo em 2003, tornando-se um forte apoio para o desenvolvimento das organizações.

A carreira profissional é um dos objetivos que todo ser humano almeja alcançar com excelência e sucesso. E no meio desse processo surgem as dúvidas e obstáculos de qual trilha traçar para que esse objetivo seja almejado com maestria.

Como em tudo na vida, devem-se vencer obstáculos e enfrentar os maiores desafios propostos nesse caminho, que pode ser longo e doloroso se não souber identificar os sentimentos e se não tiver autoconhecimento.

Missão difícil a ser executada? Talvez não. Existem diversas formas para colocar em prática e iniciar um processo de autoconhecimento, levando a ser e a crer que pode ser o melhor naquilo que faz. Adquirindo autoconhecimento, o profissional passa a entender melhor suas atitudes, razões e missões, proporcionando crescimento pessoal, profissional e organizacional.

Um dos elementos para ter uma carreira composta, sólida e realizada, é ter um bom planejamento, identificar o que realmente gosta, lidar com conflito interno, saber o que quer, aonde quer chegar, e como chegar!

Identificando esses elementos, fica mais clara a visão do caminho a trilhar, levando em consideração que o futuro é você quem faz. Portanto não pense que o amanhã pode estar longe, pois ele será o resultado do seu presente.

E para acelerar esse procedimento, entra em cena o Coaching, uma ferramenta, que ajuda as pessoas a lidar com a descoberta de seu potencial, amparando para alcançar seus objetivos, sejam eles profissionais ou pessoais.

Para Marques (2013, p. 20) é essencial investir em atualização, cursos e treinamentos, para se tornar um profissional necessário ao mercado, assim será automaticamente reconhecido. Além de saber analisar o contexto em que está e no qual deseja trabalhar, é importante para saber como produzir nele, quais ferramentas serão necessárias para que atue com destreza e destaque. Ter atenção ao que acontece à sua volta e interpretar as situações, agindo para manter sempre à frente.

Marques (2013, p. 24) diz que as organizações atuais se modernizaram, e buscam oferecer o conhecimento e as técnicas essenciais para que o colaborador se torne líder, buscando adjetivos como flexibilidade, comprometimento com os resultados, dinamismo e iniciativa.

Hoje a carreira pode ser utilizada também para definir qual a posição dentro da organização.

Pensando em desenvolver um trabalho sobre motivação, buscamos algo com propósito direcionado a vida pessoal e profissional. Assim, nos identificamos com o coaching. Embora não tínhamos conhecimento amplo sobre essa ferramenta, aceitamos o desafio de mergulhar nesse profundo universo surpreendente de lidar com o outro, nos colocando em seu lugar, usando nossos princípios e valores humanos. Pois acreditamos que o respeito é a base de tudo que está a nossa volta.

Utilizando as ferramentas de desenvolvimento organizacional e empresarial, pode-se definir que o coaching idealiza formar líderes, seja ele de si mesmo ou para colocar em prática na carreira profissional.

Com as técnicas oferecidas e utilizadas no processo do coaching, tem-se como objetivo identificar as características do indivíduo, podendo ou não proporcionar o resultado esperado.

Passando a entender o conceito das ferramentas de desenvolvimento, pode-se considerar que para uma boa formação de coaching, o uso delas é essencial para o sucesso na carreira.

Esse trabalho tem como objetivo apresentar a eficácia e a importância do uso do coaching como ferramenta organizacional, salientando a influência do poder que ele proporciona ao desenvolvimento pessoal e consequentemente profissional.

Será apresentada a história do coaching, sua origem e o nascimento do termo, com a intenção de passar basicamente o fundamento dessa ferramenta e sua criação. Que desde muito tempo já era proposto para a sociedade, porém não lapidado e adaptado ao ambiente atual no mundo em que se vive hoje.

Distingue-se em seguida os dois lados do processo coaching, quem integra, suas funções, suas razões, e missões diante da utilização da ferramenta proposta, que são: coach e coachee.

Qual o papel de cada um, e a importância de ambos para a obtenção do sucesso na aplicabilidade da ferramenta.

Em seguida seguem-se as modalidades do coaching, diferenciando suas características entre: mentoring, executivo e carreira. Onde cada um tem uma funcionalidade diferente, porém todos buscam o desenvolvimento e o sucesso no ambiente vivido.

E por fim, as ferramentas do coaching. Que detalhadamente, mostram sua eficácia se forem aplicadas corretamente, passo a passo e respeitando cada etapa do processo, pode-se considerar um progresso significativo e crescente com resultados altamente positivo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

As técnicas utilizadas no processo de coaching estabelecem o antiautoritarismo nas empresas, segundo autores Pinheiro, Broge e Pasqual (2012) “coaching veio, sem dúvida, instaurar a democracia nas empresas: pela primeira vez, investem-se nos talentos de cada um, em lugar de se fazer treinamentos iguais para todos, decididos arbitrariamente, pela primeira vez a palavra desenvolvimento ganha status nas organizações e tem seu espaço garantido por muitos anos”.

De acordo com Marques (2013, p. 24), com a modernização, as organizações atuais se preocupam em oferecer o conhecimento e as ferramentas necessárias para o desenvolvimento de líderes, buscando características como flexibilidade, comprometimento com os resultados, dinamismo e iniciativa.

Para Wolk (2008, p.42) que cita em sua obra a ferramenta dialógica, diz que “o conhecimento exaustivo de certas distinções da linguagem e o domínio absoluto das ferramentas de intervenção são requisitos fundamentais para quem pretende ser um coach”.

Sob relatos de Chandler e Richardson (2005, p. 96) a linguagem proporciona resultados significativos à organização, como: atenuação de rotatividade de pessoal, menor índice de faltas, animação e moral elevados, maior produtividade.

Aplicando as ferramentas do coaching no ambiente organizacional, temos considerações relevantes sobre o resultado eficaz que elas proporcionam. “Um bom coach de carreira se compromete com o crescimento e amadurecimento de seu coachee, apresentando-lhe novas idéias, novas ferramentas que eles possam utilizar para desenvolver com maestria a carreira de seus sonhos”. (MARQUES 2013, p. 79)

Com a finalidade de promover efeitos eloqüentes, o coaching, segundo Wolk (2008, p. 178) descrevendo sobre sua origem no esporte, relata que: “O coaching como disciplina genérica, como um ofício que se estende para além da área dos esportes, surge dessa experiência. Tem como objetivo levar a terrenos diferentes o tipo de resultado que, no seu campo, gerava o coach esportivo”.

E para Chiavenato, (2005, p. 43) “o coaching trabalha para proporcionar uma direção objetiva e profissional no sentido de ampliar o desempenho de uma pessoa, para ajudar a melhorar aquilo que ela já possui e adquirir aquilo que ela necessita”.

No estudo realizado para crescimento deste trabalho, observa-se quão considerável é o uso dessa ferramenta para o crescimento organizacional, considerando a aplicabilidade de métodos e instrumentos gerenciais que fomenta o desenvolvimento de pessoas e de equipes.

Segundo Broge e Pasqual (2012), “o coaching se fortaleceu, trazendo para as organizações, o empowerment de seus colaboradores, seu crescimento em todas as instâncias e o aumento da qualidade nas relações e na colaboração no trabalho de equipe, no clima e na cultura da empresa e nos resultados alcançados”.

A maior parte dos colaboradores dentro da organização traz maiores resultados no desenvolvimento da empresa além de proporcionar ao colaborador uma automotivação.

Para Chiavenato (2005, p.13), “o coaching passa a construir uma ferramenta indispensável para autocorreção do comportamento e aprendizado dentro da organização”.

## **2.1 Conceito de Coaching**

Os autores Manfred, Konstantin e Elizabeth (2009, p.31e 32), trazem o conceito de que no decorrer da humanidade, as pessoas viveram sempre em pequenas comunidades praticando seu trabalho e executando suas atividades em troca da sobrevivência pessoal e, conseqüentemente estavam sempre entrelaçados aos demais.

Cada ser que nascia era acompanhado pela roda da sociedade presente, seja por parentes, amigos próximos, entre outros. A sociedade impõe ao ser humano desde o primeiro suspiro o que se deve seguir para uma vida contínua de acordo com cada época vivida.

Com a evolução do mundo e o desenvolvimento social, começaram a surgir o que se denomina carreira, profissão, atividade, arte entre outros termos utilizados no âmbito de estudos e pesquisas.

A proporção que economias e populações avançavam de uma era agrícola para industrial, as pessoas eram lembradas em qualquer momento qual seria seu papel, fazendo que deixassem de pensar por si e agir como tal. Após a II Guerra Mundial, as pessoas do ocidente passaram a buscar a felicidade individual, fosse ela através de um emprego estável que pudesse capacitá-lo e oferecer uma vida confortável à sua família.

A partir de um ponto de vista da história, passa-se a notar a rapidez da mudança evoluindo através da informação, proporcionando tamanha alteração nas estruturas organizacionais, diminuindo a hierarquia, onde as empresas por obrigação constante se globalizaram, as pessoas estavam cada vez mais absorvidas e dedicadas por esse meio de evolução profissional, pois nota-se em meio à mudança rápida e veloz, que não tinha tempo a perder, a não ser se dedicar sempre mais para o acompanhamento de tamanha reestruturação

global, e nesse meio não se tinha habilidade para cuidar de outra coisa que fosse seu próprio caminho.

Para Manfred, Konstantin e Elizabeth (2009, p. 32) “as regras do jogo foram jogadas todas para o alto em muitas partes do mundo. A era da informação produziu mudanças com a velocidade da luz. As estruturas matriciais nas organizações enxugaram as hierarquias. As organizações se globalizaram. A meritocracia, em especial nos Estados Unidos, abalou os fundamentos da burocracia. Os resultados foram imensos aumentos em produtividade, eficiência e tamanho dos mercados, com uma correlacionada mobilidade dos empregos e redução das forças de trabalho. E em meio a esta reengenharia, terceirização, formação de redes, racionalização e constante rotatividade, quem é que tinha tempo para cuidar de outra coisa que não fosse seu próprio destino?”.

Atualmente mesmo em meio a uma economia capitalista não é mais possível ignorar que os profissionais estão em busca de qualidade de vida. Pois o que os mantinham a época anterior, basicamente um salário significativo, não é o suficiente para se manter e atrair profissionais qualitativos no mercado. Hoje é inevitável para a retenção desses talentos um tratamento diferenciado, humanitário para que se obtenham resultados crescentes para ambas as partes.

Para Marques (2013, p. 17) “É inviável continuar a tratar as pessoas como se fossem robôs, sem sentimentos, sem desejos, ambições e necessidades”.

A partir desse contexto, aplica-se a palavra carreira, que tem origem latina, com significado de estrada, trilha ou percurso, basicamente uniforme ou linear.

Marques (2013, p.21) diz que os primeiros estudos sobre carreira surgiram nos anos 70 em Massa Chusetes Institute of Technology (MIT), nos Estados Unidos, onde as conclusões apontaram que carreira deveria ser objeto de estudo da Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciências Políticas, Economia e Administração, e que: “a história da profissão mostra que, até bem pouco tempo as pessoas tinham poucas opções a serem seguidas na vida profissional”, ou seja, o mais comum era que se seguisse a profissão dos antecedentes, que continuassem o caminho dos negócios da família, desproporcionando a realização própria, e assim desencadeando a desmotivação e falta de interesse para aplicar conhecimentos e gerar maiores resultados, e assim conseqüentemente a frustração pela execução da atividade desprazerosa.

Marques (2013, p.22) cita que a partir da década de 80, inicia-se nas empresas uma imposição por excelência total e trabalho em equipe. Nesse período ocorre no Brasil, o fim da ditadura. Ainda em meados de 80, as pequenas empresas, começaram a se fortificar e se

estabelecer no mercado, e assim abre portas para uma flexibilidade relacionada à trajetória profissional.

Diante desses fatos, as grandes empresas se viram na necessidade de oferecer algo mais atraente a seus colaboradores.

Em razão desses fatores inúmeras mudanças estão em constante evolução e rotatividade. O que se buscava antigamente como estabilidade, por exemplo, hoje se busca novos desafios, e o profissional que está trilhando seu crescimento profissional, estará sempre em busca de novas situações para que projete em sua carreira toda atividade exercida.

Marques (2013, p. 23) diz “O que é considerado como carreira atualmente são todas as nossas realizações profissionais, podendo estar ligadas ou não a uma única organização, várias organizações, ou mesmo nenhuma organização”.

Diante de tanta mudança, surge o coaching nas organizações para clarear e nortear cada vez mais os reflexos dessa evolução profissional, empresarial e pessoal daqueles que estão envolvidos nesse âmbito cada vez mais crescente.

O coaching é um processo de transformação que veio agregar e aumentar os resultados dentro da organização através de profissionais com âmbito de crescimento, não é uma prática que pode ser vista como uma moda, que logo desaparecerá, como cita Chiavenato (2005, p. 39 e 41) “o coaching é um conceito que veio para ficar. Não deve ser encarado como simples modismo daqueles que vem e logo desaparecem. O coaching é um conceito complexo e poderoso, com características realmente marcantes e diferentes. Vale a pena utilizá-lo na vida organizacional. É um investimento que traz retornos significativos em curto e longo prazo. Tanto para pessoas como para organizações.”

O coaching tem como base alguns estudos na área psicológica, sociológica entre outras, em que são utilizadas na área administrativa empresarial e esportiva. Como Marques (2013, p. 15) descreve o “coaching é um processo de desenvolvimento humano que tem como base ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, Programação Neurolinguística – PNL e que usa técnicas da Administração de Empresas, Gestão de Pessoas, e do universo dos esportes para apoiar pessoas em empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e em sua evolução contínua”.

O coaching como recurso, admite que o coachee que ocupa um ponto de comando atina forças desconhecidas, tendo denodo para aplica - lá em sua rotina. Assim como Chandler e Richardson (2005, p. 153) conceitua “o processo de coaching é permitir ao indivíduo em posição de liderança descobrir suas forças ocultas e coloca – las em prática no dia – a – dia da empresa”.

## 2.2 Coach e Coachee

O processo de coaching é estruturado por dois elementos, sendo o coach e o coachee, em que os dois buscarão um resultado crescente. Segundo Chiavenato (2005, p. 43) “O coaching é uma parceria colaborativa entre coach e um aprendiz e que conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão e que capacita o aprendiz a um processo de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como a realização de resultados extraordinários. Essa colaboração produz resultados para ambas as partes envolvidas”.

O coach tem como princípios apoiar o coachee conduzindo a um acentuado processo de reflexão através de ferramentas que se utiliza durante o procedimento. Segundo Chiavenato (2005, p.44) “a tarefa do coach é ajudá-las a tomar as melhores decisões na sua carreira, a melhorar seu desempenho e criar condições de sucesso profissional e pessoal”. E complementa com uma observação considerável Chiavenato (2005, p. 47) “não se deve confundir o coach com um amigo, nem um chefe, nem um padrasto ou mesmo um mentor. Trata-se de uma pessoa que proporciona instrução e preparo de outra pessoa para um trabalho especializado, diferente ou importante”.

Segundo Chiavenato (2005, p. 43) “O coach trabalha para proporcionar uma direção objetiva e profissional no sentido de ampliar o desempenho de uma pessoa, para ajudar a melhorar aquilo que ela já possui e adquirir aquilo que ela necessita”

O cliente em questão será trabalhado em detalhes por todos os lados pelo seu coach que é como um treinador, um técnico, que recebe também o nome de personal busines training. Lá fora, nos Estados Unidos, a profissão é muito comum, e já está em estado avançado, sendo apoiada e se mantendo organizada, e no Brasil está em crescimento.

A utilização e a contratação de um coach se dão as grandes mudanças e sua velocidade no corpo empresarial, tendo em vista que hoje um profissional não tem tempo para ficar estabilizado e ganhar ampla experiência. Nos tempos atuais o profissional não pode ficar por mais de cinco anos no mesmo cargo, ele tem que estar sempre se atualizando e renovando e em um curto espaço de tempo. Assim surge a idéia e aceitação de um autogerenciamento, para que seja feita e concretizada com sucesso.

O coach deve ter entre suas características o interesse genuíno, deve saber qual o valor e seu principio, ter a essência de ouvir, procurar uma solução durante todo o processo, ter a sensibilidade da mudança.

Dentre o processo de coaching, o coach será o facilitador, no qual proporcionará a identificação do potencial do seu cliente. Para Catalão e Penim (2009, p. 05) “o coach facilita

a tomada de consciência, a identificação de potencial, a obtenção ou reforço da autoestima, a definição de objetivos, a elaboração e monitorização de planos de ação para a performance de seu coachee”.

Porém, o coach deve se conter, se monitorando para não achar que sabe ou conhece mais que o outro, sendo o outro seu cliente coachee, ou empresa cliente. Assim ele assume o papel de consultor, sendo os olhos de fora para o avanço na solução dos problemas de uma organização.

Existem outros riscos que um profissional coach pode dispor. Para Vries, Korotov e Tuacy (2009, p. 73) “o coach ou consultor pode afastar-se da sua função de consultoria e avançar para um papel de administrador”. Mas os mesmos autores citam: “Mas com um coach/consultor competente e uma organização bem dirigida, os riscos descritos serão mínimos”.

No outro lado temos o coachee, profissional que se habilita ao processo coaching com intuito de aprimorar seus conceitos sejam pessoais ou profissionais. Empresas que querem avançar no mercado modernamente investem com toda força para aprimorar o desenvolvimento de seus líderes em suas organizações. Segundo Chiavenato (2005, p. 74 – 75) “a organização precisa investir pesadamente na formação de coaches se ela realmente pretende ser inovadora e bem sucedida... Uma das prioridades mais importantes de uma organização para a próxima década será a identificação e preparação de coaches em seus quadros. Certamente, os coaches deverão ser os responsáveis pela flexibilização da organização e pelo espírito participativo e democrático que deverá impulsionar as empresas”.

O coachee, empresa/cliente, se vê na necessidade de promover a inovação e aceleração nos resultados, aumento na eficácia em recrutamento, desenvolvimento e retenção dos talentos, melhoria contínua, adaptação na cultura da organização.

Chiavenato (2005, p. 48 e 49) diz: “O mercado ambiente e a internet estão forçando os negócios a se reinventarem continuamente. Se você se reinventa você vive, senão você morre”.

É preciso acompanhar o mercado, pois o mesmo está sempre em constante mudança e exige cada vez mais de seus profissionais. Chiavento (2005, p. 75 e 76) afirma que “Os coachees deverão proliferar em toda organização. Provavelmente esta será a melhor saída para eliminar as fronteiras internas e externas que agem como barreiras e obstáculos para o sucesso empresarial”.

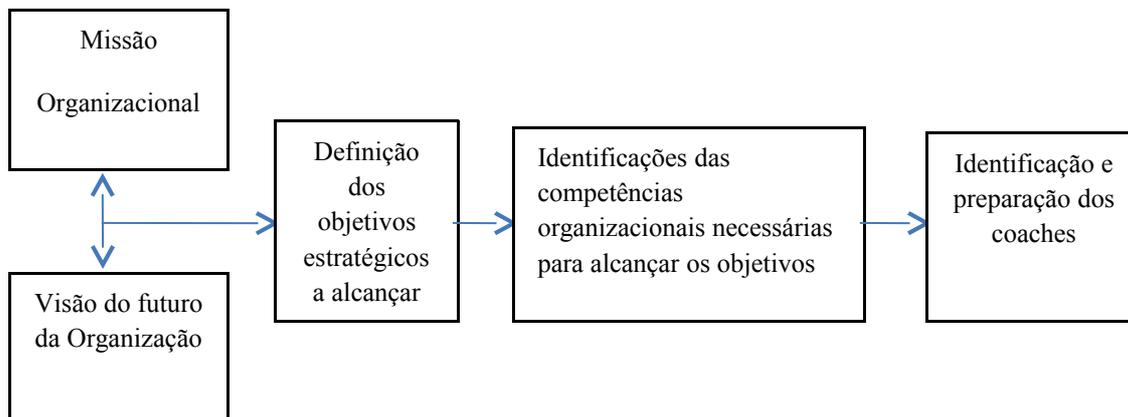


Figura: Base Referencial para a Identificação e Preparação de Coachee

Fonte: Chiavenato (2005)

É preciso que o Coachee esteja preparado para iniciar o processo de Coaching, pois só assim essa parceria trará o retorno desejável. Segundo Pinheiro, Broge e Pasqual (2012) “Na verdade, o que vai acontecendo nesse caminho é a elaboração do Coachee de um esquema de aprendizagem novo para ele, que se torna, de alguma forma, uma chave do conhecimento de seu próprio jeito de ser e estar no mundo, que será utilizada, daí pra frente, muitas vezes”.

É preciso que haja empatia entre Coach e Coachee pra que o desenvolvimento do processo resulte sucesso para ambas as partes. O profissional coach deve estar sempre cuidando de si próprio para se tornar cada vez mais um capacitado para exercer sua função de orientador, assim como afirma Pinheiro, Broge e Pasqual (2012) “O Coach é alguém que está sempre cuidando de seu desenvolvimento pessoal para atuar, profissionalmente, como um instrumento de desenvolvimento dos que necessitam do seu trabalho. Ele busca crescimento contínuo, interiorizando e assumindo posturas específicas exigidas pelo seu papel”.

Marques (2003, p.68) conclui que “Coach e Coachee juntos vão analisar o que verdadeiramente se adequam mais ao perfil do cliente, fazendo um estudo do que o mercado pode oferecer e o que ele pode oferecer ao mercado. À medida que o processo de Coaching caminha, o coachee consegue visualizar mais próximo de si o que de fato vai fazê-lo feliz profissionalmente e isso fará com que ele tenha ainda mais força e coragem e menos medo de embarcar de corpo e alma nas mudanças positivas que estão por vir”.

## 2.2.1 MODALIDADE DE COACHING

### 2.2.1.1 Mentoring

O conceito de mentoring baseia-se na relação de uma pessoa mais experiente com um jovem adulto que busca se aperfeiçoar em algo, e se une a esse mentor para adquirir conhecimento, experiência e desenvolvimento para sua carreira profissional.

Um mentor é comumente participante da organização, que proporciona apoio, direção, amizade e anuência, criando oportunidades para seu aconselhado aprimorar suas habilidades. Para Chiavenato (2005, p. 135) “...todos os gerentes e executivos da organização deveriam colocar-se como mentores dos funcionários, não importando relações diretas de supervisão ou gerencia. A começar pelo executivo principal. Este deveria ser o mentor dos mentores.”

Tendo em vista que, um mentor é sempre disposto voluntariamente, não podendo se unificar ao conceito de tutor. Um mentor se dispõe a ajudar por vontade própria, sem que seja nomeado ou apontado por algo ou outro alguém.

Relacionando coaching com mentoring, observa-se que ambos têm o mesmo objetivo: tornar o profissional cada vez mais capacitado em suas tarefas. O Coaching dentro do seu intelecto aplicado ao dia a dia do cliente traz melhores soluções ao trabalho, em contrapartida, o mentoring dentro da organização proporciona um deslumbramento para sua carreira. Como Chiavenato (2005, p. 131) diz: “Ele proporciona o impulso vital para as pessoas que querem ajuda, orientação e visão de futuro para serem bem sucedidas. Na verdade coaching e mentoring andam de mãos dadas e constituem conceitos próximos.”

Uma das definições de Chiavenato (2005, p. 134) é que basicamente o mentoring carrega algumas exigências. Entre elas a relação voluntária por ambas as partes, buscando confiança e respeito, pois assim facilita o aprendizado. Qualquer pessoa pode ser mentor, desde que esteja disposto a ajudar o outro. Um ponto chave é a característica da organização, que deve ser ética e íntegra, onde o mentor poderá ser suscetível, mediante mudanças, atualizações e intensificações da relação mentor e orientando. Tendo a possibilidade deste, ter vários mentores ao longo da vida profissional, sendo uma estratégia de aceleração em algumas organizações. Assim, leva-se em consideração a capacidade de formação do mentoring entre os executivos.

### 2.2.1.2 Executivo

O coaching executivo já é utilizado nos Estados Unidos e Europa com frequência pelas organizações como ferramenta de engrenagem, potencializando o desempenho dos profissionais.

O coaching executivo é voltado para cargos elevados dentro da organização, como diretores, gerentes, gestores e líderes, e como em todos os tipos de coaching, são de extrema importância estabelecer metas e objetivos para qual o processo está sendo aplicado.

O objetivo dessa implantação no meio organizacional é o desenvolvimento de liderança, competência de gestão, motivação, foco e desenvolvimento da equipe, proporcionando agilidade no resultado final e na linha sistêmica dos colaboradores à cultura organizacional.

O processo direcionado para executivos com amplas habilidades, tem sido aplicado em grandes empresas que buscam reter os melhores talentos do mercado de trabalho.

Manfred, Konstatin e Elizabeth (2009, p. 159) citam componentes fundamentais para a realização desse processo como:

- Um tempo razoável para reflexão

- A importância do feedback de alta qualidade, ponderado e de amplo alcance

- Influência crítica do processo de coaching de pequenos grupos

- O perfil e competência do coach de liderança

- Uma variedade de processos para o acompanhamento

- Relacionando momentos e integrando o coaching no contexto do programa geral

- Diferentes temas de coaching de liderança em diferentes transições de liderança.

### 2.2.1.3 Coaching de Carreira

O processo de Coaching de Carreira ajuda o profissional a descobrir o que realmente almeja fazer na vida, não somente profissional mas também pessoal, familiar e como empreendedor. Segundo Estação do Saber (2010, Coaching e Mediação) “O objetivo do coaching para orientação de carreira é auxiliar o profissional a ter mais clareza de seu projeto de vida e identificar como sua profissão e seu trabalho poderão satisfazer suas necessidades de realização pessoal, social e financeira. Este plano mapeia o estilo de comportamento do

coachee e amplia sua visão sistêmica, tornando perceptíveis, novas oportunidades mercadológicas para sua colocação profissional. Com uma escuta ativa e cuidadosa do coach, são feitas intervenções com o intuito de identificar alternativas e traçar caminhos possíveis para um trabalho realizador, dando maior direcionamento para a carreira.”.

Marques (2012, p.79) entende que:

Um bom Coaching de Carreira se compromete com o crescimento e amadurecimento de seu coachee, apresentando-lhe novas idéias, novas ferramentas que eles podem utilizar para desenvolver com maestria a carreira dos seus sonhos. Ele mostra que está presente para lhe dar o apoio necessário, do começo ao fim do processo, deixando claro desde o princípio que, atingir o objetivo estabelecido depende somente do esforço de seu cliente.

A atuação do Coach no processo de carreira vai trazer para o coachee, a oportunidade de desenvolver e aflorar seus talentos e a quebrar barreiras que para si próprio seriam intransponíveis.

Para Marques (2012, p.47) muitas variáveis colaboram para tirar um profissional do seu caminho. O Coaching de Carreira trabalha com o indivíduo para desenvolver autoconsciência e obter insights na superação de obstáculos que possam impactar diretamente na obtenção do sucesso profissional. A menos que tais questões sejam trabalhadas, a conquista de novas metas e planos de ação dificilmente poderá ser alcançada. Ainda cita p.48 que os fatores que param uma carreira são 3P/2N

Adaptado do Center for Creative Leadership

- (P)-Problemas de relacionamento,
- (P)-Problemas com mudança de adaptação,
- (P)-Percepção muito estreita de sua função;
- (N)- Não consegue criar /liderar uma equipe,
- ( N)- Não consegue alcançar metas;

Finalizando Marques (2012, p.72) diz que se faz necessário que o coaching:

Mostre ao seu coachee que de acordo com uma recente pesquisa realizada pela consultoria Robert Ralf, o Coaching de Carreira traz impactos positivos para 88% dos profissionais brasileiros. Este apoio é realmente eficaz, pois proporciona autoconhecimento necessário para entender as motivações que o levaram ao desejo de mudança, para que ocorra de forma estruturada e alinhada com suas metas de vida.

### 2.3 Coaching e suas ferramentas

No processo de coaching há a empregabilidade de diversas ferramentas, que proporciona aos colaboradores crescimento pessoal e conseqüentemente profissional, gerando resultados significativos à organização.

Marques (2013, p. 85-86) cita como ferramenta o Networking entendendo ser “a habilidade de fazer networking é baseada na troca de informações e conhecimentos, que gera benefício mútuo entre as partes envolvidas em qualquer tipo de processo”.

“O networking envolve além de tudo, habilidade de indicar que temos valor a ser agregado e para que isso aconteça, precisamos antes de tudo, mostrar o que temos a oferecer antes de pedir o que quer que seja”.

Relatando outra ferramenta, o feedback, citaremos a opinião de Wolk (2008, p. 82), “a retroalimentação interativa é uma das ferramentas mais poderosas e compreensivas porque, como seu nome indica, integra praticamente todas as ferramentas somando a emocionalidade”.

Marques (2003, p. 200-202) faz um conceito significativo sobre PNL,

A PNL trata da estrutura da experiência humana subjetiva de como organizamos o que vemos por meio de nossos sentidos, também examina a forma como descrevemos isso através da linguagem e como agimos intencionalmente ou não, para produzir resultados”.

No modelo mudança, que consiste em compor a identificação da situação atual que gostaria de estar do coachee, consideramos o conceito da linguagem, em que Wolk (2008, p. 68) ao falar de coordenações, cita “que é necessário deixar claro que isso é essencial para a conquista dos objetivos de maneira eficiente, e que sua ferramenta principal é a linguagem. A coordenação de ações nos permite projetar nossos interesses e planejar o futuro”.

Mencionando-se sobre perguntas poderosas, não se pode deixar de apontar a avaliação de Wolk (2005, p. 69), “tão importante no requisito de aprender a escutar é o requisito de saber perguntar. Ambas as competências estão vinculadas entre si”.

Através de perguntas eficientes o coaching tem aptidão para discernir que o coachee não tem, de modo que possam amparar a abrir-se a novos entendimentos.

Sobre a roda da vida, ferramenta aplicada para desenvolver o autoconhecimento e auto-avaliação, tem-se o conceito de: “investir em autoconhecimento envolve habilidade de assumir o controle da vida, levando em consideração novas vontades e anseios, sem deixar

que a opinião de terceiros tenha grandes interferências em nossos atos e decisões para o futuro. Dessa forma, temos a consciência esclarecida de que somos os responsáveis pela nossa felicidade e realização” Marques (2013, p. 126).

Segundo Marques (2013, p. 161) com a ferramenta de perdas e ganhos,

passa então a existir a possibilidade de colocar em prática sua inteligência emocional mostrando-lhe que quem está no comando de sua vida, sua carreira é ele e mais ninguém. Ações nesse sentido promovem bem estar emocional, levando o indivíduo a iniciar um processo de autocura, autoconhecimento e autodesenvolvimento.

No processo de coaching são utilizadas diversas ferramentas para a realização do método. Aplicando tais instrumentos, é possível identificar os pontos a serem trabalhados com o cliente. No decorrer deste capítulo verificam-se vários módulos que podem ser aplicados e trabalhados para a evolução do coachee.

Como já foi citado anteriormente, o coach não ensina, e sim facilita o caminho a ser traçado e auxilia no processo de desenvolvimento do seu coachee, e para a obtenção desse sucesso, apresentam-se algumas ferramentas, além das citadas anteriormente que ao serem aplicadas com eficácia, concretiza-se o resultado esperado para a satisfação de ambas as partes.

A seguir serão descritas as ferramentas:

### 2.3.1 AUTO – AVALIAÇÃO.

Catalão e Penim (2009, p.19), o coach faz perguntas simples, sobre o eu do coachee, do que gosta, do que se dispõe em que se sente confortável, se consegue se atentar para assuntos que não o diz respeito se é observador, se sente estimulado ao explorar pontos fortes ou pontos fracos. Questões que vão açular e apontar o autoconhecimento do cliente.

Segundo Catalão e Penim (2009, p. 19) essa ferramenta voltada para uma das partes do processo de coaching proporcionará uma reflexão sobre os elementos que um profissional deve dispor para um processo. Futuramente também pode ser utilizado para uma consideração sobre a prática do coaching.

No princípio da relação com o coaching, permita-se responder questões como, se gosta realmente de pessoas, se tem empatia pelos outros, se, se permite ser verdadeiro, se sente confortável ao relacionar com processo que não estão estabelecidos e que exige rapidez e flexibilidade, se dispõe a escutar o outro, entre outras.

São perguntas elaboradas em relação de como me comporto referente aos outros.

Assim tem-se a reflexão sobre a prática do coaching. Onde as perguntas são voltadas para o processo realizado durante as sessões.

Perante o método, responda questões como:

- A sessão do coaching foi preparada?
- Segui um seqüência com a sessão anterior?
- O espaço foi adequado para uma sessão?
- Se fosse eu o cliente, estaria satisfeito com a sessão?
- Custou me concentrar no meu coachee?
- As ferramentas aplicadas foram eficazes?
- Até onde consegui envolver a confiança com meu coachee?
- Experimentei novidades nessa sessão?
- O que o cliente agregou nessa sessão?

Essas questões objetivas e valiosas permitirão avaliar-se na questão de evolução, proporcionando uma autoanálise do que foi concretizado, e do que pode aprimorar.

### 2.3.2 CRIAR CONFIANÇA, RAPPORT E EMPATIA.

Penim e Catalão (2009, p. 25) afirma que é apontado nas organizações alguns fatores que se classifica de extrema importância para a evolução e alcance do sucesso obtido por pessoas e equipes.

Essa ferramenta ressalta a importância da confiança na relação, propondo a empatia também como degrau de aproximação no processo de coaching. Assim ela apontará meios para que essa etapa seja realizada com sucesso, baseado na peculiaridade desse sentimento que é a base do procedimento.

A confidencialidade é o elemento chave para o desenvolvimento do processo, pois a partir dessa confiança estabelecida entre o profissional e seu coachee, é o que vai gerar a liberdade para que ele se exprima e se coloque com suas realidades abertamente com coach, facilitando até mesmo a comunicação e objetivo a ser alcançado.

A confiança deve ser transmitida logo no início da primeira sessão do processo, permitindo através de um simples olhar a verdade que se deve ter na relação de coaching.

Ressaltando essa importância, é de grande valia frisar que o coach será lembrado e falado como o mesmo se apresentou, portanto, deve-se considerar o relacionamento desde o princípio, sempre.

O rapport se integra no contexto do coach, em relação ao ambiente, a segurança, a comunicação e ao desenvolvimento pessoal e profissional do cliente.

A sintonia deve-se a maneira de como o coach se comunica com o coachee.

### 2.3.3 ESCUTA ATIVA.

Penim e Catalão (2009, p. 33) cita essa ferramenta como ser capaz de se concentrar naquilo que o cliente tem para expor, de forma sucinta e atenta, compreendendo o significado do que é dito no contexto dos desejos de cliente.

Saber ouvir é uma importante forma de estimular mudanças nas pessoas, pois isso gera motivação tanto para o trabalho individual quanto para equipes. Dedicar-se as pessoas que integram o ambiente de trabalho. Segundo site [ursulaferrariocoach.wordpress.com](http://ursulaferrariocoach.wordpress.com) publicado em 30/08/2010. “É uma forma de estimular mudanças nas pessoas. Quando as pessoas se sentem ouvidas, elas tendem a mudar suas atitudes em relação a si próprias em relação aos outros. Sentem-se valorizadas, menos defensivas, menos autoritárias, mais flexíveis e mais abertas”.

Curiosamente, os efeitos são semelhantes para quem pratica a escuta ativa, o que demonstra que o Coach também se beneficia no processo de coaching.

A escuta ativa aplica:

1. Aprender e compreender conteúdo e sentimentos
2. Responder aos sentimentos expressos
3. Aceitar as expressões e sentimentos, tanto positivos quanto negativos
4. Não fazer julgamentos
5. Perceber o tom de voz, a fluidez do discurso, as pausas, as vacilações, construção das frases
6. Observar a linguagem não-verbal (postura, expressão facial, gestos, olhar, movimentação das mãos, pernas e pés, respiração).

#### 2.3.4 FEEDBACK

Para Penim e Catalão (2009, p. 39), é um elemento de extrema importância na comunicação, portanto, processo de coaching só é possível, quando o coach e cliente partilham de um entendimento, passando sempre um retorno, uma posição para o outro

O feedback fornece informações relacionadas como passado(ou sobre um entendimento/emoção/sentimento/vigente), transmitidas no presente, destinadas a modificar o futuro.

O feedback é uma ferramenta delicada e exigente, na medida em que o cliente traz para a sessão de coaching um conjunto alarmado de questões que, freqüentemente, afiguram como um puzzle de histórias e percepções. Trabalho, vida familiar, social e lazer são questões que se apresentam de forma entrecruzada, as quais, se por um lado importa escrutinar, por outro lado, há de encarar como um todo.

Dois aspectos que um coach deve ter antes de dar feedback: estar em sincronia com o cliente, e procurar o momento adequado.

O Coach deve fazer perguntas sobre o estado emocional, sobre a emoção causada, aceitação, e o que se aproveitou, antes de dar o feedback.

Penim e Catalão (2009, p.39), cita um dos modelos mais conhecidos de dar o feedback, que é o “Feedback em Sandwich”. Onde se considera o que ocorreu bem, o que pode ser desenvolvido e apreciação geral positiva.

O feedback deverá ser dado sempre a partir do que se observou ( a sessão pode decorrer a partir do acompanhamento do cliente) ou do que o cliente relatou, podendo decorrer o ciclo de entre observação, onde o coach resume aquilo que observou ou a sua reflexão sobre o que viu e ouviu, o que os outros podem vier a sentir, este passo contribui para aumentar a consciência do cliente, em relação ao impacto ao seu comportamento, partilha visões em relação ao impacto das ações e comportamento do cliente, são definidas uma ou mais hipóteses de ação ou comportamentos a adotar pelo cliente, o coach coloca uma questão aberta de modo a motivar o cliente uma ação concreta e para avançar a sessão.

### 2.3.5 R.O.I – RETURN ON INVESTMENT

Penim e Catalão (2009, p. 225) diz que através dessa ferramenta, é possível diferenciar uma Proposta de Coaching junto de uma organização. É aplicada em quatro níveis: reação/satisfação, desenvolvimento, transferência, resultados.

Essa ferramenta auxiliará no resultado do processo de coaching aplicado através de questionário elaborado com base nos quatro níveis citados acima. Através desses questionários será possível mensurar a resposta do cliente identificando e sua evolução, enumerando as diferenças qualitativas e quantitativas que ocorreram no decorrer do processo realizado.

Penim e Catalão (2012, p.227) pondera que seria justo a organização poder avaliar o retorno desse investimento, mesmo que o coaching seja um processo de experiência privada entre o coach e coachee.

### 2.3.6 ENUNCIAR A MISSÃO

Penim e Catalão (2009, p. 83), o coach sugere ao cliente que ele indique suas habilidades, características e qualidades através de quadros para facilitar posteriormente a visualização. Ali o cliente apontará o que gosta, como ele é, o que gostaria de ser. A partir da descrição do cliente, o coach fará combinação dos elementos, colocando uma carga emocional, fazendo com que toque o cliente com aquilo que ele mesmo é.

A reflexão sobre si própria é um exercício útil em um processo de Coaching. O enunciado pelo individuo da sua própria missão descreve seu propósito de vida.

O coach sugere ao seu cliente que siga etapas enunciadas, deixando que sua intuição o guie nas respostas para perguntas sugestivas elaboras e interligadas sobre como “eu gosto”, “eu sou”, “eu gostaria de ser/ter”, e por ultimo a “combinação de elementos”. Nessa fase final, o coach sugere ao cliente que ele agrupe as respostas tornando objetivo, curto, dinâmico e original.

### 2.3.7 TOMADA DE CONSCIÊNCIA

Penim e Catalão (2009, p. 87) diz que essa ferramenta auxilia o coach em um ponto chave do processo. O coach troca palavras “pesadas” que soam como obrigação, por palavras estimulantes. Como: tenho que, por quero, algo que busco, desejo. Assim o cliente se sente á vontade e livre para expor seu interior.

Em qualquer processo de coaching, independentemente da estratégia que se utilizar a tomada de decisão por parte de um cliente é um momento fundamental.

Assim, tem-se como ferramenta da tomada de consciência atividades como: solicitar ao cliente que escreva no início das frases as palavras “tenho que”, e depois pedir para que substitua por “quero”, proporcionando que perceba pontos que serão úteis durante o processo de coaching. Convidar o cliente a citar 100 desejos, sendo valido todo e qualquer tipo de desejo, estimulando a encarar com descontração e ressaltando o que pode ser irrealizáveis, e depois pedir que compartilhe os sentimentos adquiridos nesse processo. Fazer um balanço a partir de uma relação de hábitos que o cliente descrever e constatar que podem evoluir em um sentido positivo. E por fim pedir para o cliente compartilhar sua própria definição de êxito, escutando atentamente onde poderá negociar algum aspecto até aceitar a definição como válida. Nessa definição deve constar alguns conceitos básicos como: se houve esforço próprio, se atingiu uma meta predefinida, se é especifica, quantificável. E ainda pode auxiliar o cliente a definir êxito através da técnica decorrente da definição de meta: mensurável, especifica tangível e alcançável.

Assim, o cliente interpreta melhor o significado de “êxito” e o que pode implicar em suas novas realizações.

### 2.3.8 TRANSFORMAR PROBLEMAS EM OBJETIVOS

Segundo Penim e Catalão (2009, p. 103) embora o coaching não seja um processo de resolução de problemas, muitos clientes buscam nele meios para resolvê-los, assim o coach deve se atentar para não ser confundido como conselheiro.

Durante a conversa, se o cliente disser algo com intuito negativo ou problemático, transforma-se a frase em positivismo e estimulante.

O cliente expõe o problema, reformula a situação, o coach pergunta o que já fez em relação à situação, e propõem imaginar uma solução em que se sintam mais confortáveis, e assim partir para o objetivo.

## **2.4 Situação atual do coaching**

O Coaching na atualidade é visto como uma necessidade, pois as empresas desenvolvidas estão buscando aprimorar em seus líderes o conhecimento, onde poderão aplicar no âmbito organizacional todo o conteúdo envolvido no processo. Entre eles, a motivação é algo essencial para um bom desenvolvimento, e quando o indivíduo está motivado, se designa a compreender outros status de si mesmo promovendo sentimentos, atitudes e habilidades que poderiam estar ocultas.

Chiavenato (2005, p. 47) fala sobre “a necessidade do coach na vida corporativa atual pode estar relacionada com uma variedade de aspectos, como o desenvolvimento de liderança, melhoria da conversação, etiqueta nos negócios, melhoria da personalidade, construção de confiança, habilidade de comunicação, aumento da possibilidade de se promover na empresa, gestão de subordinados difíceis ou até mesmo a melhoria da aparência pessoal”.

O coaching trouxe e trará grandes transformações no âmbito organizacional, proporcionando a aplicação de verbos cada vez maior entre os colaboradores como: coordenar, cultivar, cooperar, colaborar. Ou seja, o espírito de equipe estará cada vez mais implantado nas empresas. Segundo Pinheiro, Pasqual e Broge (2012) citam que “falar de coaching é falar de processos de transformação, de mudança de uma pessoa, de um grupo, de uma organização; é uma aspiração do ser humano saudável desenvolver-se plenamente, crescer sempre mais, superar-se a cada nova situação”.

Visto como uma poderosa ferramenta de desenvolvimento organizacional, o coaching hoje na visão de alguns especialistas se encontra da seguinte maneira:

Segundo publicação do Blog Profissão Atitude 05/02/2011 o Consultor e Coach Abraham Shapiro cita que apesar de despertar resistência, o coaching está em ascensão no mundo todo, inclusive na Argentina. Segundo Shapiro, o treinamento convencional se limita a ensinar novas habilidades e atender à demanda de mais informações, enquanto o coaching vai além, procurando integrar a totalidade da pessoa do aprendiz, abordando suas emoções e as relações humanas em que está inserido Shapiro alerta que o coaching não é apenas treinamento

in-house, como pensam muitos. E dá outro passo adiante quando afirma que o principal papel desta atividade é salientar o “ser” muito mais do que o “fazer”.

Já no que diz respeito á lucratividade gerada pelo Coaching o site youblisher. como Treiner Coach Flavio Souza diz que um profissional que reúne além das características de treinador esportivo, consultor empresarial e mentoring, possui aptidões técnicas e ferramentas que diferenciam e potencializam as habilidades e competências de seus clientes, ampla experiência profissional, pessoal e profundo conhecimento no cotidiano do mundo corporativo.

Estamos falando de um relacionamento de Coaching, que segundo publicação recente da revista Fortune 500, mediante um estudo com 100 executivos para calcular o ROI (Retorno sobre Investimento) este programa atingiu um ROI de 529%, isso mesmo, uma ferramenta de desenvolvimento que quintuplica o valor investido.

Coach é um profissional dos tempos modernos atuando de maneira a ser um orientador e apoio no processo do executivo ser o melhor que puder, obtendo mais satisfação e resultados positivos em tudo que fizer, através do processo de coaching, que é cada vez mais requisitado por empresas, profissionais bem sucedidos, empreendedores e recém-formados. Assim é o Coach, um profissional que surgiu no mundo empresarial brasileiro e hoje é considerado peça chave para o desenvolvimento organizacional das empresas e potencialização de talentos profissionais em busca de resultados definidos e mensuráveis.

O coaching, traz como contribuições às partes envolvidas, crescimento, amadurecimento, confiança para busca de seus ideais.

Com a orientação a metodologia do processo, as mudanças que o coaching proporciona implantam um alinhamento e um padrão de comportamento para a organização.

O coaching oferece resultados significativos em relação ao crescimento da capacidade de relacionamento entre os membros envolvidos, obtendo positividade no individual e no profissional individual.

Mesmo quando o processo é realizado em um coachee com foco pessoal, os resultados são refletidos no lado profissional desse cliente, tornando indiretamente uma ferramenta de desenvolvimento organizacional.

Essas são algumas considerações positivas que o coaching proporciona ao ser aplicado corretamente.

### **3 MÉTODOS**

A base para a pesquisa deste projeto foram referências bibliográficas. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é um estudo organizado sistematicamente com base em materiais publicados, sendo exigida a busca por informações, e a seleção de documentos que se relacionam com objetivo da pesquisa. Dentre os materiais que podem ser fontes de informação e conhecimento, os mais utilizados são livros, revistas, jornais, artigos e demais materiais publicados.

Foi um estudo de caso, pois se analisou como o coaching pode agregar como ferramenta de desenvolvimento nas organizações.

Dessa forma, foram realizadas pesquisas bibliográficas a respeito do assunto nos principais autores de literatura nacional sobre o tema abordado, tendo como ferramenta de pesquisa: livros, artigos, sites de internet, para assim elaborar a interpretação do assunto.

A presente pesquisa se classifica quanto à natureza como pesquisa pura, pois segundo Gil (2002), tem como foco a aquisição do conhecimento de forma teórica.

Quanto à abordagem, foi qualitativa, porque trata de questões subjetivas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, com procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica.

## 4 RESULTADOS

Com base na pesquisa descritiva será citado um Case referenciado pelos autores Pinheiro, Broge e Pasqual (2012) sobre um Coachee com dificuldades num novo projeto e busca através do Processo de Coaching o apoio necessário para um melhor desenvolvimento de seu trabalho.

Contexto- O Coachee nosso cliente trabalhou, durante toda sua vida, na mesma organização e agora está enfrentando o seu maior desafio como líder: foi convidado a mudar de país e assumir, pela primeira vez, a posição de Gerente Geral numa unidade de negócios da empresa, então em grandes dificuldades.

A história recente para aquela unidade de negócios tem sido difícil, com pobre desempenho nos aspectos de segurança e credibilidade operacional.

Trata-se de uma refinaria, que vinha vivendo sob ameaça de fechamento nos últimos dez anos, devido à concorrência que pratica menor preço dos produtos importados, e, justamente agora que nosso Coachee recebeu o convite para assumir a responsabilidade por essa unidade, ela registra o seu período mais crítico. Fechada por vários meses está operando apenas como um terminal de importação e só quando algumas melhorias fossem demonstradas é que haveria a possibilidade de uma reabertura operacional segura.

A gestão executiva decidiu ser necessário algum tempo para implantar melhores e mais seguras práticas de trabalho, bem como desenvolver as equipes de maneiras mais técnica, para operar com maior confiabilidade. Como parte do plano de melhoria, ficou decidido que o nosso Coachee substituiria o Gerente Geral daquele momento.

### O desafio do Coachee:

Nosso Coachee enfrentou uma série de desafios a sua liderança, assim que chegou:

- A equipe, formada também por alguns brasileiros, estavam totalmente desmotivada e acreditava que as medidas que estavam sendo tomadas eram injustificadas;
- O Gerente Geral era bem querido e considerado por muitos o “bode expiatório” e vítima das decisões pobres que foram tomadas por uma gestão mais sênior da empresa;
- Uma equipe preocupada com o seu futuro, mas sem nenhuma consciência da responsabilidade pelos resultados anteriores;
- Um contrato com o sindicato que estava para vencer, com previsões de muita dificuldade para ser renegociado.

Tudo isso, tendo como pano de fundo a mudança para um país diferente, de cultura diferente com agravante de deixar sua família para trás por certo período.

Embora nosso Coachee tivesse enfrentado desafios semelhantes no passado, enfrentá-los todos de uma vez era muito novo para ele. Foi assim que nos procurou para um processo de Coaching, para apoiá-lo nesta difícil tarefa, olhando particularmente para:

- ter alguém com quem pudesse compartilhar assuntos confidenciais e que lhe desse opinião claro e direto quando solicitado;

- alguém com quem ele pudesse se testar e, sobretudo, que pudesse ajudá-lo a medir seu progresso com relação aos seus objetivos;

- uma fonte de conhecimento e experiência de liderança relacionável à situação por ele enfrentado.

### Abordagem de Coaching

Tendo obtido aprovação da organização para encontrar um Coach, confiando-lhe a tarefa de acompanhá-lo na busca de identificar e atingir suas prioridades, foi acordado um período inicial de seis meses, num programa de doze sessões individuais, com intervalos de quinze dias entre sessões.

### Resultados

Os resultados foram, aos poucos, sendo registrados e tabelados pelo Coachee, na forma de uma planilha (opção dele), para lhe dar certeza real de foco, direção e, também, uma ferramenta de medida, a médio e longo prazo.

À medida que o processo progrediu, surgiu com muita nitidez que a real questão do Coachee estava ligada ao como assimilar as diferenças culturais. As planilhas de medição e acompanhamento passaram a ser compartilhadas mais amplamente com a equipe e usada como um poderoso lembrete visual para cada um checar tanto o seu desempenho pessoal como do grupo.

### Impactos do processo na operação, reportados pelo Coachee:

- Importante redução na incidência de acidentes na operação;

- a unidade conquistou um prêmio global interno da companhia em reconhecimento às medidas de segurança que foram implantadas e ao nível de desempenho produtivo atingido;

- pela primeira vez, após muitos anos operando no prejuízo, a unidade gerou resultados positivos que não estavam previstos para o primeiro ano da nova gestão;

-a equipe formada pela Liderança (“reports” diretos) contribuiu para que o negócio progredisse, reconquistando a autoconfiança dos seus diversos times que desenvolveram a capacidade de operarsob pressão.

O processo de transformação foi tão bem assimilado naquela unidade que promoveu o sentido de responsabilidade coletiva das equipes (facilitando até que um membro da equipe auxiliasse outro a assumir sua responsabilidade), foco continuado nos resultados, nas metas de segurança e motivação para buscarem as melhorias que ainda precisassem ser desenvolvidas.

#### Impactos do Processo para o Coachee:

Nosso Coachee desenvolveu ainda mais seu estilo de liderança. Como um Líder/Coach. Hoje ele tem excelente habilidade para influenciar o negócio como um todo e em todos os níveis, com inspiração, compartilhamento de ideias e muita proximidade com sua equipe.

Teve a oportunidade de, durante o processo, experimentar atitudes na busca de automotivação e também motivação para sua equipe, com o objetivo de promover mudanças transformadoras na empresa.

## 5 DISCUSSÃO

O desafio proposto ao coachee, em assumir uma responsabilidade perante uma organização com problemas internos e externos, o fez ir em busca de seu crescimento como líder, de modo a dirigir seus objetivos ao crescimento da organização. A busca pelo processo de Coaching resgatou a organização em questão de problemas que a antiga liderança não soube como conduzir. Assim cita Pinheiro, Broge e Pasqual (2012) “para que a equipe seja de fato uma unidade viva; cabe ao líder /coach cuidar que nela coexistam: conhecimento e confiança mútuos, inserção no contexto, visão do todo da empresa, reconhecimento das competências individuais, espírito de corporação, competência profissional grupal e um claro objetivo comum”.

A integração do processo de Coaching dentro desta organização, só foi possível pela astúcia do coachee, em saber lidar com as situações que a princípio pareciam desafiadoras, o mesmo teve visão clara de seus objetivos e soube exercer todo o seu poder de liderança, passando para sua equipe o caminho a traçar dando-lhes confiabilidade, delegando poderese cuidando para que haja maior interação entre as equipes para que o sucesso da organização seja absoluto. Chiavenato (2005, p.29) nos faz entender que “toda organização é constituída de pessoas. E elas guardam entre si certa relação de intercâmbio. E ainda que possam fazer melhorias rápidas e imediatas. Mais do que issomelhorias sem limites. Por onde começar? Comece pelo mais simples; comece pelo Coaching. É aí que esta o fio inicial do novelo que é a renovação da organização. “Compartilhando deste pensamento”, Pinheiro, Broge e Pasqual (2005) afirmam que “Conduzir um processo de Coaching é proporcionar um espaço que facilita ao outro ver além do que ele é hoje, com olhos no que deseja ser e realizar no futuro próximo ou distante”. O coaching não é algo que acontece ao Coachee e sim através dele.”.

Finalizando, ao longo de nossas pesquisas todos os autores citados em nosso trabalho não fizeram nenhuma menção negativa em relação ao processo de Coaching como ferramenta de desenvolvimento organizacional.

## 6 CONCLUSÃO

A palavra Coaching quando nos foi sugerido como tema para o nosso trabalho de conclusão de curso, a princípio nos causou estranheza, pois não tínhamos conhecimento sobre o assunto, então nos permitimos mergulhar nessa poderosa ferramenta, e logo constatamos que é sim um grandioso método de desenvolvimento organizacional.

Concluimos com base em nossa pesquisa que essa ferramenta faz proferir no indivíduo, sua potencialidade. O *coaching* pode servir como instrumento de motivação, formação no desenvolvimento de líderes, estimulador de novas idéias, proporcionando ao *coachee* (cliente), novos desafios, fazendo-o acreditar que é capaz de atingir suas metas, gerando crescimento composto na organização.

O mercado atual encontra-se cada vez mais competitivo, as organizações exigem respostas rápidas de seus profissionais, já que os mesmos são os precursores; o capital humano que traz para a organização os resultados almejados.

O coaching visa potencializar seus resultados através de seus profissionais, desenvolvendo habilidades e mostrando que o próprio indivíduo tem a resposta.

A utilização das ferramentas de *coaching* para o desenvolvimento da organização vai instaurar a democracia nas empresas, investir nos talentos individuais possibilitando mudanças na organização.

Embora o processo de coaching seja uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento pessoal e organizacional como constatamos diante dessa pesquisa, ressaltamos que o coaching não é como uma receita pronta, que se aplica para solucionar os problemas do coachee.

Teorias e técnicas são extremamente importantes, assim como o treinamento e a prática também torna o coach um profissional mais qualificado, sendo capaz de identificar cada vez melhor no seu cliente a necessidade almejada no processo. Assim é imprescindível a sensibilidade de notar e adequar as técnicas ao seu coach. E algum desses toques só é possível através da experiência, onde se torna hábil o que se chama de feeling. “É aquele saber sentir” (AQUINO, 2014)

Assim, o processo de coaching torna-se uma poderosa ferramenta de desenvolvimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

WOLK, Leonardo. **Coaching a Arte de Soprar Brasas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: A s Novas Ferramentas de Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

MARQUES, José Roberto. **Coaching e Carreira – Técnicas Poderosas e Resultados Extraordinários**. Goiânia: IBC, 2013.

CHANDLER E RICHARDSON, Steve e Scott. **Motivando para o sucesso**. Campinas: Verus, 2008.

PINHEIRO, Beatriz; BROGE, Vivian; PASQUAL, João Luiz. **Coaching e Formação de Liderança/Coaching**. Digitado. S.L.s.d, 2012.

PENIM, Ana Teresa, CATALÃO, João Alberto. **Ferramentas de Coaching**. Lisboa: Lidel, 2009.

MANFRED, F. R. Kets de Vries; KONSTANTIN, Korotov; ELIZABETH, Florent-Treacy. **Experiências e Técnicas de Coaching – a formação de líderes na prática**. São Paulo: Insead, 2009.

BLUEMIND. Desenvolvimento Humano. **Coaching**. Disponível em: <<http://www.bluemind.com.br/>>. Acesso em 15 nov. 2014.

BRASIL DIÁRIO. **Conversando André Aquino, 2014** Disponível em: <<https://andreaquinoblog.wordpress.com/sobre-andre-aquino/>>. Acesso em 17 nov. 2014.