

## COACHING COMO FERRAMENTA PROFISSIONAL E PESSOAL

**Idalina Silva Santos**

Graduanda em Administração  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Valeria Bonfim da Silva**

Graduanda em Administração  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Elisângela de Aguiar Alcalde**

Docente-Mestra; Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### RESUMO

O *coaching* é uma metodologia fundamental para o enriquecimento dos profissionais no que se refere ao aprimoramento das habilidades individuais para a realização de metas coletivas, ou seja, habilidade de agir com eficiência no intuito de alcançar os objetivos esperados. É uma ferramenta indispensável para que as empresas desenvolvam o capital humano, se adequando às mudanças do ambiente externo para obter vantagem competitiva. O presente artigo tem como objetivo conceituar *coaching*; qual a sua importância nas empresas; a origem do *coaching*; qual a sua importância para o desenvolvimento dos profissionais nas empresas; exemplificar o conceito de *coaching*; como esse nome chegou às empresas; por que é importante que os líderes tenham um acompanhamento de um profissional como o *coach* entre outros. Para a realização do trabalho foram utilizadas pesquisa bibliográfica e textos em sites especializados na área.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacitação; *Coach*; *Coaching*; Equipe.

### INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento tecnológico dos últimos anos e a busca por novos métodos de trabalho, ocorreram várias mudanças significativas na forma de gerir capital humano, com o objetivo de manter a qualidade e retenção de talentos nas empresas. Essa tem sido uma fonte de vantagem competitiva de grande importância, já que tanto as empresas quanto os profissionais se beneficiam dos resultados dessa parceria.

Para se adequar à nova realidade, a área de recursos humanos das empresas evoluiu. Antes, era limitada somente à rotina administrativa de controle de folha de pagamento. Hoje em dia, elaboram recrutamento e seleção de pessoas, treinamentos, avaliações de desempenho profissional, gestão de benefícios entre outros.

Buscando novas metodologias, a gestão de pessoas nas empresas passou a utilizar um processo muito eficaz na busca da melhoria contínua do capital humano. Enquanto em outros países já é uma rotina empresarial, no Brasil começou a ganhar espaço.

O conceito é intitulado “*coaching*”. *Coaching* é uma metodologia de aprimoramento e capacitação humana existente na atualidade, focada na elaboração de estratégias para o alcance de objetivos duradouros. Este termo é bastante difundido nas organizações, tendo se tornado uma saída estratégica para as empresas, pois possibilita a formação de equipes de alta performance para atuar em função dos resultados esperados e ajustar-se às exigências do mercado.

As áreas de atuação são duas: pessoal (desenvolvimento de competências para elevar a autogestão, ou seja, gerenciar a própria vida, definir prioridades, realização pessoal, relacionamento, etc) e executivo (desenvolvimento de competências voltadas às necessidades da empresa).

Este artigo tem como objetivo conceituar o *Coaching* e mostrar qual o seu papel para o desenvolvimento dos profissionais nas empresas.

## 1 **COACHING: Conceitos gerais**

*Coaching* é um processo de desenvolvimento acelerado de aptidões que aumenta a efetividade pessoal e organizacional a fim de atingir metas e objetivos pessoais, profissionais ou empresariais.

Pinheiro, Pasqual e Broge (2013, p. 16) citam algumas definições de escritores para o termo *Coaching*:

É um relacionamento de uma pessoa apoiar outra para alcançar resultados, seja de adquirir novas competências ou produzir uma mudança específica, mas não significa um compromisso somente com os resultados, mas com a pessoa... identificando os valores essenciais do *coachee* e mantendo a integridade pessoal. Ane Araújo

O *Coaching* em marketing pessoal diz respeito aos processos executivo e de desenvolvimento pessoal, às competências necessárias para que o executivo seja catapultado a uma posição relevante em sua carreira. Deste modo, será capaz de perceber o mundo como um lugar de grandes oportunidades e compreender como preenchê-las com responsabilidade e competência.” Silvio Celestino

Um processo estruturado que ajuda as pessoas a atingir suas metas. Arthur Diniz

Processo interativo através do qual gerentes e supervisores, buscam solucionar problemas de performance ou desenvolver capacidades dos funcionários. É baseado em colaboração e tem 3 componentes:

- ajuda técnica, apoio pessoal, desafio individual. Tudo isto, amarrado por um laço emocional. Harvard

Parceria focada na realização de suas metas, pode auxiliar na perda de peso, parar de fumar, parar de beber, ou jogar, definição vocacional, gestão do tempo, etc. Ana Maria de Assise Silva

Aplicar o *coaching* não significa dizer às pessoas o que fazer, mas sim ajudá-las a controlar suas vidas, a avaliar o que estão fazendo em um determinado momento, levando em consideração seus objetivos, sonhos, valores e intenções. Isto lhes dá novas chances e conduz a mudança. O *coaching* ajuda uma pessoa a ir além de seus bloqueios mentais, a ir além do que acreditava possível. Comunidade Internacional de *Coaching*

A essência do *coaching* é ajudar a pessoa a mudar na direção que ela quer, liberar o potencial, superar obstáculos elegantemente, realizar mais do que pode. Misushi

De acordo com alguns escritores, a palavra *coaching* surgiu na época em que havia passeios de carruagem na Inglaterra, e essa se chamava *coach*. Daí então, o termo *coaching* seria o passeio nessa carruagem. Mais tarde, ainda na Inglaterra, o mesmo termo passou a ser utilizado para definir os professores que davam aulas particulares para preparação em concursos. Somente alguns anos depois, a palavra foi usada para definir os técnicos esportivos.

Nas duas últimas aplicações do termo, vê-se a utilização voltada para o desempenho individual ou em grupo de uma determinada área. A visão estratégica das situações é imprescindível para que os resultados sejam alcançados.

Hoje em dia, as principais áreas de atuação do *coaching* são: Profissional (negócios, carreira, executivo) e Pessoal (vida, esportes saúde, relacionamentos, finanças entre outros). Ao mesmo tempo em que o processo começa a ganhar força no Brasil, em outros países desenvolvidos o tema já faz parte da rotina de muitas empresas.

Conforme afirma Pinheiro, Pasqual e Broge (2013, p. 21),

Falar em *Coaching* é falar em processos de transformação, 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;

O *Coaching* é um facilitador de processos de desenvolvimento da pessoa e da organização; é um propulsor de mudanças e exige um

*Coach* que conhece o seu papel (ele não dirige, não aconselha, não determina);

O *Coaché* alguém que ajuda a iluminar caminhos, fazer crescer a reflexão, avaliar possibilidades; promove o surgimento de um *Coachee* sujeito de seu crescimento e de suas ações.

O *coaching* é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado.

## 1.1 COACHING E LIDERANÇA

A liderança é um tema muito abordado em administração. Consiste no processo de conduzir um grupo de pessoas, com habilidade de motivação e influência, para realizarem com entusiasmo os objetivos propostos. O líder se apoia em suas habilidades e nas pessoas que trabalham sob sua responsabilidade. O líder precisa ter muito carisma e saber incentivar, comunicar e motivar as pessoas para uma performance mais eficaz.

O *coaching* na liderança é um processo no qual o seu gestor orienta o colaborador no seu desenvolvimento, atribuindo metas claras para criar alvos atingíveis. O *coach* acredita que deve enaltecer e apoiar as pessoas, acredita em facilitar a tomada de decisão por parte de seus colaboradores e tem consciência de que sua função é celebrar o aprendizado. Com o auxílio do *coaching* é possível ainda aprender a reconhecer e eliminar conflitos internos e externos.

## 1.2 ATRIBUIÇÕES DO COACH

Tellez (*apud* WHITMORE, 2012, s.p), em seu livro *Coaching na prática*, afirma que o *coach*:

- Esclarece os objetivos do cliente e se compromete com os resultados
- Identifica as lacunas entre onde o cliente está e aonde o cliente quer chegar
- Identifica obstáculos potenciais
- Ajuda o cliente a desenvolver estratégias e a traçar um plano de ação
- Incentiva o cliente para a ação
- Acompanha a evolução do plano de ação do cliente
- Não julga
- Não aconselha, a não ser por solicitação do cliente
- Não dá as respostas, mas auxilia o cliente na busca de suas próprias respostas
- Não divulga as informações obtidas durante as sessões de *coaching*.

## 2 TIPOS DE COACHING

Apesar do *coaching* ser, basicamente, um processo que apoia uma pessoa a agregar a vida profissional ou pessoal, existem vários papéis de *coaching*, dos quais serão mencionados a seguir.

### 2.1 COACHING EXECUTIVO

*Coaching* Executivo se caracteriza pelo conjunto de sessões no atendimento feito por um *coach* a um profissional, geralmente apontado pela empresa onde este trabalha ou por outro profissional conhecido seu que já conhece a atividade. Durante as sessões, acontece um processo de desenvolvimento, com começo, meio e fim, com desenvolvimentos e resultados sem limite de tempo.

O *coaching* executivo é um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado, que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazos. É conduzido através de interações de um-a-um, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A organização, um executivo, e o *coach* executivo trabalham em parceria para alcançar o máximo impacto (FÓRUM DE COACHING EXECUTIVO, 2008, s.p.).

Dentro do *Coaching* Executivo, de acordo com Krausz (2007), ocorrem contextos distintos de aplicação:

- Performance: ênfase no cargo e nas demandas atuais, visando uma expressão de força profissional.
- Competências e habilidades: ênfase no projeto atual ou suporte a uma determinada situação.
- Desenvolvimento: ênfase em responsabilidades de cargo futuro ou futuro da carreira, fortalecendo competências no presente para conseguir responder à altura as obrigações propostas no futuro.

### 2.2 COACHING PESSOAL (OU DE VIDA)

O *coaching* pessoal é um modelo de *coaching* orientando para a vida pessoal, aspectos como relacionamentos, planejamento, motivação, comunicação,

família, autodesenvolvimento, alcance de metas entre outros. Busca o aprimoramento individual do ser humano que deseja aprimorar seus conhecimentos, seus horizontes em busca de uma melhor qualidade de vida.

Este modelo busca o esclarecimento dos fatores pessoais que não puderam ou não foram antes explorados. Isso possibilita o alcance de resultados mais satisfatórios para a vida pessoal.

Eis alguns fatores que o *coaching* pessoal proporciona ao interessado: aprimoramento, descoberta de novos métodos para a tomada de decisão, atualização pessoal e comprometimento profissional, análise da vida pessoal para novos horizontes.

### 2.3 COACHING DE NEGÓCIOS

Trata-se do treinamento voltado aos líderes da empresa. Com o intuito de aprimorar o conhecimento sobre o colaborador, seus limites, seus ideais, até que ponto este pode alavancar o capital intelectual da empresa, o líder apoia suas expectativas no treinamento de *coach*. Sendo assim, o profissional passa a usufruir com melhor desempenho das habilidades de seus colaboradores.

### 2.4 OUTRAS MODALIDADES DE COACHING

De acordo com o Manual do *Coaching* Executivo, descrito no Fórum de *Coaching* Executivo (2008), existem outros tipos de *coaching* para o mundo empresarial, como é mostrado a seguir:

**Coaching de Carreira:** o *coaching* de carreira ajuda os indivíduos a identificar o que eles querem e precisam de suas carreiras, e então tomar decisões e fazer as ações necessárias para alcançar seus objetivos de carreira mantendo o equilíbrio com as outras partes de suas vidas.

**Coaching de Grupos:** os coaches de grupos trabalham com indivíduos em grupos. O foco pode abranger uma gama que vai desde o desenvolvimento de liderança ao desenvolvimento de carreira, do gerenciamento de estresse à formação de equipes. O *coaching* de grupo combina os benefícios do *coaching* individual com

os recursos do grupo. Os indivíduos aprendem uns com os outros e com as interações que acontecem dentro do contexto do grupo.

**Coaching de Desempenho:** os *coaches* de desempenho ajudam funcionários, de todos os níveis, a compreender melhor os requisitos de seus empregos, as competências necessárias para atender estes requisitos, quaisquer lacunas em seu desempenho atual, e oportunidades para melhorar o desempenho. Os *coaches* então trabalham com os funcionários, seus chefes, e outras pessoas no local de trabalho para ajudar os funcionários a preencher as lacunas de desempenho e desenvolver planos para continuar o desenvolvimento profissional.

**Coaching de Líderes:** Recém-empossados *Coaches* de indivíduos designados ou contratados para novos papéis de liderança ajudam estes líderes a “se encaixar” (“onboard”). A meta do *coaching* é esclarecer junto aos constituintes-chaves do líder quais são as responsabilidades mais importantes do seu novo papel, suas tarefas nos primeiros meses de suas novas atribuições, e maneiras de integrar a equipe que ele vai liderar junto à organização. O foco principal neste tipo de *coaching* é ajudar o novo líder a assimilar e alcançar seus objetivos comerciais.

**Coaching de Relacionamento:** o *coach* de relacionamento ajuda duas ou mais pessoas a estabelecer, mudar, ou melhorar suas interações. O contexto pode ser trabalho, pessoal, ou outros.

**Coaching de Desenvolvimento ou de Alto Potencial:** o *coach* trabalha com organizações para desenvolver o potencial de indivíduos que foram identificados como sendo chave para o futuro da organização, ou que sejam parte do plano de sucessão da organização. O foco do *coaching* pode incluir levantamento inicial, desenvolvimento de competências, ou apoio no planejamento e realização de projetos estratégicos.

**Coaching para Fornecer Análise de Feedback e Planejamento de Desenvolvimento:** organizações que usam processos de avaliação e feedback 360 graus com frequência utilizam *coaches* para ajudar os funcionários a interpretar os resultados de suas avaliações e feedbacks. Além disso, os *coaches* trabalham com os indivíduos na tomada de decisões de carreira, e no estabelecimento de planos de desenvolvimento profissional, com base em feedback, avaliação de resultados, e outros dados relevantes.

**Coaching Com Alvo Comportamental:** *coaches* que oferecem *coaching* com alvo comportamental ajudam indivíduos a mudar comportamentos ou hábitos específicos, ou a aprender maneiras novas, mais eficientes de trabalhar e interagir com os outros. Este tipo de *coaching* com frequência ajuda indivíduos que são muito bem sucedidos no seu trabalho atual nos outros contextos, ou que estão assumindo novas responsabilidades as quais requerem uma mudança de comportamentos específicos.

**Coaching de Legado:** o *coaching* de legado ajuda os líderes que estão se aposentando de um papel-chave a decidir que legado gostariam de deixar atrás de si. O *coach* também oferece aconselhamento no processo de transição e saída do papel de liderança.

**Coaching de Sucessão:** o *coach* de sucessão ajuda a avaliar candidatos potenciais para posições de diretoria sênior e prepara estes candidatos para serem promovidos a papéis mais elevados. Este tipo de *coaching* pode ser usado em qualquer organização que esteja passando por crescimento, ou mudanças em seus ranques de liderança. É especialmente útil em negócios familiares para manter a viabilidade da empresa. Uma vez que a avaliação com frequência é parte desta intervenção, expectativas claras e princípios de confidencialidade são essenciais. Talvez seja necessário em algumas empresas utilizar consultores diferentes para a avaliação e para o *coaching*.

**Coaching de Habilidades de Apresentação/Comunicação:** Este tipo de *coaching* ajuda os indivíduos a adquirir consciência sobre como eles são percebidos por outras pessoas e por que são percebidos dessa maneira. Os clientes aprendem novas maneiras de interagir com os outros. O uso de gravação em vídeo permite que o cliente veja a si mesmo como os outros o vêem. O *coach* ajuda os clientes a mudarem a forma como eles se comunicam e influenciam outras pessoas mudando suas palavras, como falam essas palavras, e a linguagem corporal que utilizam para enviar as mensagens pretendidas.

**Coaching de Equipe:** um ou mais *coaches* de equipe trabalham com o líder e os membros de uma equipe para estabelecer sua missão, visão e estratégia de equipe, e as regras de engajamento de uns com os outros. O líder e os membros da equipe podem fazer *coaching* individual para facilitar as reuniões e outras interações

da equipe, desenvolver a eficiência do grupo enquanto equipe de alto-desempenho, e alcançar metas da equipe.

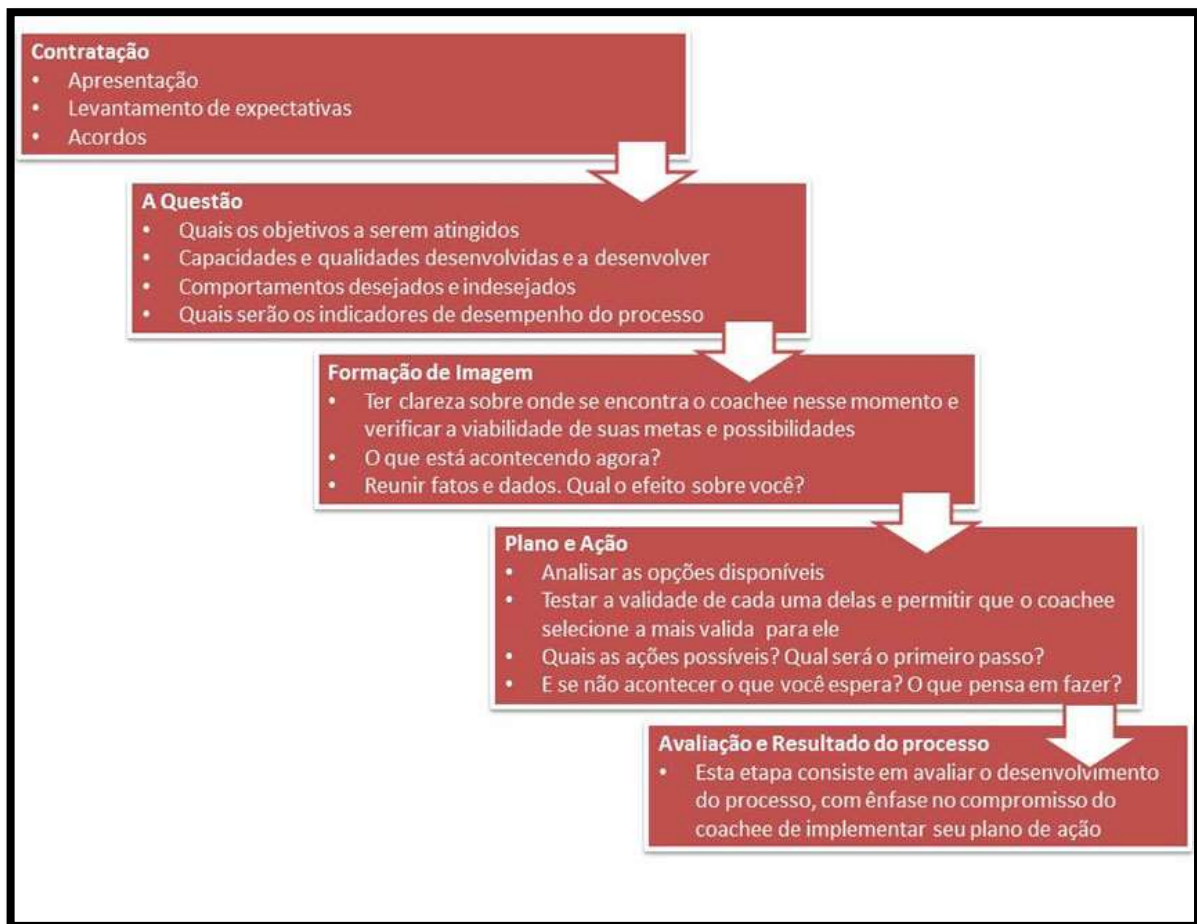
### **3 ETAPAS DO COACHING**

Existem algumas etapas para o processo de *coaching* obter o resultado esperado.

No ato da contratação, o *coach* deve conhecer os detalhes do estado atual do *coachee* (pessoa em que está sendo realizado o *coaching*). É realizada a coleta dos dados minuciosos da situação em que se encontra, o histórico de eventos, comportamentos e características. O intuito dessa etapa é tornar claro em qual estágio a pessoa está no momento e onde ela pretende chegar para alcançar seus objetivos mais plenos. Para isso, são levantadas algumas questões que remetem ao desenvolvimento da técnica em sua essência.

A partir dessas informações, são definidos os objetivos a serem alcançados. Quando esta etapa é concluída surge a etapa da ação, que compreende a responsabilidade por parte do *coachee* de desenvolver as ações, usando estratégias pré-estabelecidas e sendo motivado continuamente. Após todo o trabalho executado, inicia-se a etapa de reavaliação e mensuração dos resultados. É nesta fase que o *coachee* recebe o feedback por parte do *coach* e é reconhecido por seu trabalho. Caso não tenha atingido todas as expectativas mensuradas, pode-se avaliar a possibilidade de um novo plano de ação.

Figura 1: Etapas do processo de *coaching*



Fonte: COACHING MAIS (2015, s.p.).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *coaching* não é um processo novo, porém ainda irá despertar o interesse de muitos que não conhecem o método, por ter uma metodologia lógica e funcional.

Esta ferramenta auxilia funcionários, empresários, clientes, gerentes, ou seja, indivíduos em seus diversos âmbitos, a maximizar seus desempenhos e explorar seus potenciais. Associa aspectos pessoais e profissionais simultaneamente, pois propicia ao indivíduo o poder de mudar aspectos que não contribuem para o seu desenvolvimento e isso faz com que novas possibilidades sejam criadas.

Pode-se concluir que os benefícios da utilização do método *coaching* são muitos. Uma empresa com pessoas focadas em resultados e que sabem lidar com as adversidades do dia-a-dia pode aumentar sua produtividade, reduzir custos, ter

organização, qualidade nos produtos e/ou serviços, satisfação no trabalho e comprometimento com a organização. É uma pessoa que conhece a si mesmo, suas dificuldades, seus ideais e suas limitações podem se sentir mais realizadas pessoal e profissionalmente.

## REFERÊNCIAS

COACHING MAIS. **Etapas do processo de coaching**. 2015. Disponível em: <<http://www.coachingmais.com.br/nossaProposta.php#etapasdoprocesso>>. Acesso em: 28 set. 2015.

FÓRUM de *Coaching* Executivo. **O manual do Coaching Executivo**: princípios e diretrizes para uma parceria de *coaching* bem sucedida. Quarta edição. Instituto IBC, 2008.

KRAUSZ, Rosa R. **A conquista da liderança**. São Paulo: Editora Nobel, 2007.

PINHEIRO, Beatriz; PASQUAL, João Luiz; BROGE, Vivian. **Coaching e formação de liderança/coach**. CEPE: Centro Paulista de Psicologia e Educação, 2013.

WHITMORE, John, Sir. **Coaching para aprimorar o desempenho**: os princípios e a prática do *coaching* e da liderança. Editora Clio, 2012.