



ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DE *COACHING* COMO UMA FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL ATUAL

JOHANN, Larissa.¹
KOELZER, Lucianir.²

RESUMO

Atualmente, as organizações voltam suas ações para implementação de programas que possibilitem o desenvolvimento dos colaboradores, de modo que possam agregar valor pessoal e, conseqüentemente, à organização. Esse contexto possibilitou o surgimento de ferramentas novas, dentre elas, o *coaching* se destaca e abrange um relacionamento que visa trabalhar com as pessoas de modo a estimular o desenvolvimento e o desempenho, possibilitando meios para alavancar o potencial e a satisfação dos profissionais. O objetivo deste estudo é compreender como ocorre a prática de *coaching* no processo de desenvolvimento pessoal e identificar os possíveis impactos que o *coaching*, mesmo realizado em ambiente organizacional, traz para a vida profissional e, conseqüentemente, para a vida pessoal do cliente, assim como, o valor que agrega para a organização. A metodologia abordada foi descritiva exploratória e também com procedimentos bibliográficos, de abordagem quantitativa, com dados coletados por meio da aplicação de questionários a profissionais que atuam em diferentes organizações e que tenham recebido algum procedimento de *coaching*. Como resultados, destacam-se o desenvolvimento de aptidões pessoais, habilidades de autoconhecimento, aprimoramento comportamental e interpessoal, assim como aprimoramento de competências.

PALAVRAS-CHAVE: *Coaching*, Desenvolvimento, Competências.

1. INTRODUÇÃO

O cenário do mercado favoreceu a valorização das pessoas e das competências que englobam: o conhecimento, habilidades e atitudes que as pessoas entregam. Contudo, as pessoas, não estão apenas em busca de emprego, mas sim a procura de favorecer tanto o desenvolvimento pessoal quanto o desenvolvimento no trabalho na empresa (KRAUSZ, 2007).

O realce sobre o comportamento humano nas organizações é um desafio que se apresenta e que possui, ao mesmo tempo, uma valiosa oportunidade de implantação de programas de capacitação. Diante desse contexto, surge a figura do processo *coaching*, responsável pelo apoio no desenvolvimento humano nas organizações.

Para Krausz (2007), o *coaching* representa uma ferramenta que busca atender necessidades específicas individuais, favorecendo habilidades de autoconhecimento, desenvolvimento e desempenho profissional, de modo a estimular mudanças comportamentais.

O *coaching* é um antigo processo de ensinar as pessoas a refletir e a pensar para buscarem dentro de si próprias o conhecimento e, hoje, designa uma importante ferramenta a

¹ Acadêmica de Administração no Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz – FAG. E-mail: Lari.johann@icloud.com

² Docente no Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz – FAG. E-mail: Lucyfinatto@hotmail.com

ser utilizada que permite preparação intelectual e capacitação, visando contribuir com o desenvolvimento de competências em um alinhamento com os resultados pessoais e profissionais esperados a partir de processos de aconselhamento e mapeamento individual (CHIAVENATO, 2017).

Conforme Krausz (2007), em outros países, como nos Estados Unidos, a profissão de *Coaching* é comum, tanto por meio da contratação de profissionais externos que ajudam na identificação e no desenvolvimento de talentos, como internamente nas organizações. Em nosso país, o tema apresenta fortes sinais de crescimento, uma vez que já existem empresas licenciadas em consultoria de *coaching* que oferecem seus serviços de formação e desenvolvimento humano para indivíduos e organizações.

Notou-se que, junto a esse crescimento, fala-se muito a respeito do *coaching*, tanto na vida pessoal como profissional, o que criou várias concepções e distorções a respeito da prática e dos benefícios desta ferramenta tanto na vida pessoal, quanto no ambiente organizacional. No ambiente organizacional, o *coaching* ainda é pouco disseminado, o qual não deve ser encarado como mais um modismo, de acordo com Chiavenato (2017).

De acordo com Lyons, Goldsmith e Freas (2003), um obstáculo significativo para o exercício do *coaching*, é a eficiência dos profissionais guiarem essa metodologia e nutrir o vínculo entre o desenvolvimento pessoal do cliente e a geração de resultados que reflitam na organização.

Desse modo, observou-se uma necessidade de maior aprofundamento sobre essa ferramenta, como uma metodologia de orientação de desenvolvimento humano e a utilização dessa ferramenta como prática de desenvolvimento pessoal que as organizações precisam no contexto organizacional atual. Assim, a questão orientadora desse estudo é compreender o que é essa ferramenta e como é trabalhada, e responder a seguinte questão: Como o processo de *Coaching* pode contribuir com o desenvolvimento pessoal do profissional e, ao mesmo tempo, agregar valor a organização? Essa problemática surge considerando que, segundo Dutra (2002), as organizações estão se preocupando cada vez mais em concentrar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que possam agregar valor para as pessoas e também para a empresa.

Assim, destaca-se como objetivo geral deste estudo: identificar os possíveis impactos que o *coaching*, mesmo realizado em ambiente organizacional, traz para a vida profissional e, conseqüentemente, para a vida pessoal do cliente. Para tanto, os objetivos específicos traçados foram: i) verificar se o programa contratado de *coaching* é orientado para o interesse pessoal, do cliente ou a sua função e práticas profissionais; ii) Investigar as principais contribuições

que a prática de *coaching* proporciona no desenvolvimento pessoal e desempenho profissional dos clientes; e iii) identificar se agregou uma maior satisfação pessoal no cliente que recebeu os processos de *coaching*.

Para tanto, foi levantado um breve histórico dentre algumas das perspectivas sobre o histórico e a origem desta metodologia, seu desenvolvimento e, logo em seguida, desenvolveu-se uma contextualização sobre essa ferramenta no contexto organizacional. O presente estudo buscou compreender as práticas desse processo e identificou: teorias, conceitos, técnicas e as principais características que são trabalhadas a partir do *coaching* no processo de desenvolvimento de pessoas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O tópico a seguir apresenta um breve levantamento dentre algumas das perspectivas sobre o histórico e origem dessa metodologia.

2.1 COACHING: Histórico e origem

Segundo Chiavenato (2017), o *coaching* é um antigo instrumento didático de orientar as pessoas a pensar e a refletir para buscarem dentro de si mesmas o conhecimento, sendo seu fundador Sócrates, na Grécia Antiga. Do mesmo modo, Krausz (2007) aponta que Sócrates, no Século V, por meio de conversas e perguntas com seus discípulos, já exercia uma das técnicas de *coaching*, a qual se baseia no princípio de que a verdade está dentro de nós.

O mecanismo socrático visava expandir pensamentos. Sócrates sugeria temas para extrair ideias com questionamentos e escutar aquilo que os seus discípulos tinham a falar, aconselhar e, essencialmente, aprender. O objetivo principal era desenvolver quem o rodeava através das singularidades dos próprios sujeitos. Sobre a mesma perspectiva, porém, na contemporaneidade, Cury (2017), afirma que o método socrático é uma ferramenta de *coaching* indispensável para exercitar a mente e desenvolver pensadores.

Nota-se que para alguns autores, como Araújo (1999), a palavra *coach* tem sua origem no cenário dos esportes. Contudo, na antiguidade, no tempo de Sócrates, já exerciam o treinamento intelectual e esportivo, o qual também era designado por meio do termo *coaching*, e, conforme aborda Chiavenato (2017), era comum a participação de atletas mais experientes que ajudavam no andamento e na motivação de seus colegas.

Desse modo, notou-se que o *Coaching* chegou aos esportes gregos de modo espontâneo, visto que a figura inspiradora e que deu forma ao *Coaching* é Sócrates “[...] Na moderna versão corporativa, a técnica socrática ganhou um rótulo diferente: o *coaching*” (CHIAVENATO, p. 68, 2017).

Conforme Chiavenato (2017), a palavra inglesa *coach* possui vários significados, visto que foi se modificando conforme pronunciada. Dentre eles: carruagem, carros de passageiros, tutor, treinador. É derivada do *Kocs*, uma cidade localizada na Hungria, onde se fabricavam charretes e carruagens para transportar moradores da região para outro lugar em segurança, e quem conduzia os moradores eram chamados de *coaches*, a cidade ficou conhecida por essa razão.

No entanto, atualmente, a nomenclatura *coach* diz respeito ao profissional habilitado a empregar a metodologia em seus clientes. É aquele que guia a prática das técnicas de *coaching*. O *coachee* é o indivíduo cliente, o qual recebe o processo de *coaching*. O termo *coaching* consiste em um relacionamento que abrange duas pessoas, o *coach*, e o aprendiz, seu cliente (CHIAVENATO, 2017).

O seguinte tópico desenvolveu-se uma contextualização sobre o cenário organizacional para melhor aprofundamento dessa ferramenta sobre o contexto.

2.2 *Coaching* no contexto organizacional

De acordo com Chiavenato (1999), a principal característica na era da informação, época em que estamos vivendo atualmente, são as mudanças constantes e inesperadas. Essas mudanças geram uma acelerada pressão para as organizações, passando a exigir cada vez mais competências de elevado valor no mercado, pessoas dispostas e que consigam assumir desafios e responsabilidades, relacionamentos interpessoais amplos e disponibilidade para seguir sempre aprendendo (CHIAVENATO, 2017).

Conforme Dutra (2002), o cenário do mercado favoreceu a valorização das pessoas, e das competências que englobam: o conhecimento, habilidades e atitudes que as pessoas entregam. Pois, o principal recurso das organizações bem sucedidas hoje é o conhecimento: quem o possui e sabe como utilizá-lo aproveitavelmente. Assim, o conhecimento organizacional reside, em grande parte, na cabeça e nas competências das pessoas que compõe o grupo de trabalho (CHIAVENATO, 2017).

Desse modo, conforme Dutra (2002), as organizações preocupam-se, cada vez mais em concentrar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que possa agregar valor para as pessoas e também para a empresa.

Contudo, de acordo com Krausz (2007), as pessoas não estão apenas em busca de emprego, mas sim à procura de favorecer tanto o seu desenvolvimento pessoal e profissional quanto o desenvolvimento da organização em que atuam. De acordo com Chiavenato (1999),

As pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais (CHIAVENATO, 1999, p. 4).

Diante desse contexto, com base em Motta (2014), as pessoas no ambiente organizacional estão se reprimindo pela falta de observação sobre suas atividades cotidianas, em decorrência de seus objetivos e de suas aspirações pessoais. Assim, é preciso dispor de meios onde os indivíduos possam reavaliar continuamente seus atos e atitudes, com propósito de apoiar o autodesenvolvimento, o desenvolvimento interpessoal e, então, o desenvolvimento das organizações (KANAANE, 1999).

Segundo Kanaane (1999), o realce sobre o comportamento humano nas organizações é um desafio que se apresenta e que possui, ao mesmo tempo, uma valiosa oportunidade de implantação de programas de qualificação. As pessoas, ao poderem capacitar suas aptidões pessoais, refletem na organização seus conhecimentos, tornam-se capazes de enfrentar novos desafios e, ao praticarem suas ações sem dispor de meios para pensarem em seu autodesenvolvimento, fazem com que se vejam sobre um procedimento burocrático e isolado. Além disso, conforme Araujo (1999), ao se dedicar no desenvolvimento das pessoas, expande-se o capital humano nas organizações para responder as mudanças com grau maior de agilidade.

Nota-se que em outros países, como nos Estados Unidos, a profissão de *Coaching* é comum, desde 1990, tanto por meio da contratação de profissionais externos que ajudam na identificação e desenvolvimento de talentos, como estruturado internamente nas organizações (KRAUSZ, 2017).

Conforme Marques (2015), no Brasil o conceito ainda é novo. Por essa razão, não é muito conhecido, porém, o conceito está em constante expansão. De acordo com a Revista

Exame (2017, s.p.), por exemplo, “[...] só em 2016 o aumento foi de 30% na contratação desses profissionais aqui no Brasil”.

No mesmo sentido, Chiavenato (2017), afirma que a ferramenta de *coaching* nas organizações, que é o enfoque deste estudo, está se tornando uma necessidade, visto que ajuda as pessoas a melhorarem a qualidade de vida no trabalho e na vida pessoal e que constitui uma ferramenta estratégica que agrega valor tanto ao cliente quanto à organização. Para Araújo (1999),

[...] O maior beneficiário desse processo é a própria organização, que ganha uma extraordinária rede de cooperação e formação contínua e compromisso com os resultados. A importância da cooperação fica evidente porque este tem sido um dos maiores desafios organizacionais ao longo da história: fazer com que as pessoas produzam mais e melhor juntas (ARAÚJO, 1999, p.29).

Conforme Krausz (2007), o processo de *coaching* se compõe em duas as áreas de atuação, sendo: a que se dá por meio da iniciativa da pessoa que busca um profissional externo almejando melhorar questões pessoais exclusivas, como no caso do *coaching* de vida, de carreira e pessoal. E o *coaching* organizacional, também chamado de executivo, corporativo ou empresarial. Esse segundo profissional pode ser gerido pela empresa internamente, ou a empresa pode disponibilizar a ferramenta a partir de consultorias externas para seus colaboradores. Além disso, também a própria pessoa pode buscar por um programa. Esse processo se relaciona com a atividade profissional, uma vez que a empresa investe em um determinado indivíduo, ou grupo de pessoas selecionadas com finalidade de capacitar para assegurar melhores desempenhos e desenvolver competências e talentos para enfrentarem os desafios.

O tópico seguinte apresenta algumas teorias e conceitos sobre o processo e a prática dessa ferramenta.

2.3 O processo de *coaching*: conceitos e prática.

Para que ocorra um programa de *coaching*, é fundamental que uma pessoa esteja em busca de alcançar algum resultado, desenvolver alguma mudança específica, ou mesmo adquirir e potencializar competências, sejam essas existentes ou não (ARAÚJO, 1999).

Segundo Chiavenato (2017), o *coaching* é um relacionamento onde o *coach* assume um compromisso em apoiar e acompanhar o seu cliente, o *coachee*, para que ele consiga atingir um resultado específico ou avançar em um melhor e determinado caminho. Não

consiste em um comprometimento só com os resultados, mas sim com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal.

Para Araújo e Garcia (2010), esse processo permite que o cliente se interiorize para que possa enxergar suas forças e fraquezas e, através de perguntas direcionadas, o *coach* influencia o cliente a buscar e despertar os recursos que dispõe e a buscar o conhecimento dentro de si. A partir disso, ajuda o cliente a potencializar seus talentos e a se desvincular do que não lhe agrega valor com intuito de produzir as mudanças vistas como necessárias em alguma área direcionada.

O *coach* permanece com o cliente até que ele atinja o resultado. Seu papel é dar suporte a ele no sentido de estimular competências para que ele se desenvolva e para que suas intenções se reflitam em ações e resultados, e, essencialmente, transforme a si mesmo, e produza mudanças em qualquer contexto da vida (ARAUJO, 1999).

Krausz (2007) compreende que o processo de *coaching*, quando conduzido adequadamente, agrega mudanças voltadas à superação pessoal do cliente, ao aperfeiçoamento de potencial antes não utilizado e à mudança sobre si próprio. É basicamente um processo de aperfeiçoamento que contribui para que as pessoas se transformem, reflitam sobre seus valores, crenças, e sobre a visão de mundo.

De acordo com Chiavenato (2017), por meio das práticas do autoconhecimento, o *coach* também auxilia o seu cliente a aprender e alavancar o seu próprio desempenho. Para uma pessoa obter resultados, é necessário que acompanhe e estimule o próprio desempenho. O desempenho é o meio mais apropriado para a pessoa aprender e alcançar resultados previamente definidos e está diretamente ligado às competências que cada pessoa consegue manipular e utilizar nas suas atividades.

Com base em Araújo (1999), o processo *coaching* é caracterizado em quatro etapas: A primeira etapa se caracteriza pela construção de um relacionamento de parceria clara, é onde ocorre o primeiro contato entre o cliente e o *coach*. Nessa etapa, é fundamental a abertura do *coach* com o cliente, para que se estabeleça uma confiança e uma percepção de honestidade na abertura sobre o que é pensado ou sentido.

A segunda etapa consiste na elaboração do que o cliente deseja abordar, quais suas necessidades e perspectivas. Nesse cenário, o *coach* pode auxiliar o cliente a ampliar sua visão sobre a empresa, sobre a equipe, sobre todos envolvidos direta e indiretamente no contexto, para a visão pessoal do cliente.

A terceira fase diz respeito à análise de bagagem de mão do cliente, ou seja, seu histórico e também a trajetória do processo entre ambos. Nessa etapa de revisão, o *coach*

ajuda o cliente a interiorizar-se e a refletir para observar seus recursos desconhecidos e talentos.

Na quarta etapa, ocorre a estruturação e o estabelecimento do *plano de ação*, o qual refere-se à estruturação dos objetivos almejados, a metodologia de trabalho e o que irá ser feito para atingir, de forma clara e compreensiva. Também, nessa etapa, há o direcionamento sobre o desenvolvimento do cliente, visto que cada cliente é orientado sobre um prazo específico estabelecido para cada encontro, podendo ser encontros de periodicidade semanal, quinzenal, ou mesmo encontros mensais, dependendo da situação a ser abordada.

Ainda, segundo Araújo (1999), o plano de ação engloba: a visão de futuro; análise do que está em carência e quais as competências atuais para auxiliar no processo de desenvolvimento. O *coach* busca conhecer o contexto de atuação do cliente, possíveis ameaças e oportunidades no ambiente e quais as pessoas envolvidas para redirecionar o planejamento das ações estratégicas e estrutura prazos sobre agenda, para que facilite os redirecionamentos e o *feedback* do cliente.

Para Hunter (2014, p. 97), *feedback* é: “identificar e comunicar a defasagem entre padrão e desempenho”, ou seja, no processo *Coaching* refere-se à comunicação entre o *coach* e o cliente no decorrer do processo. Espera-se que o profissional aborde o desempenho e os resultados observados ao cliente. Para que esses resultados possam ser observados, é de extrema importância a força de vontade e a atitude pessoal do cliente no decorrer dos procedimentos.

Esse processo de troca de informações tem de ocorrer de forma clara e honesta. No caso de abordar desempenhos ineficazes, não deve auferir a autoestima do cliente, mas sim transformar a autoestima em força pessoal, a verdade pode e deve ser dita com precisão e boa intenção. Os problemas referentes à autoestima e em específico ao autoconhecimento afetam o desempenho de uma pessoa, pois criam bloqueio ao conhecimento e ao aproveitamento da experiência, como em capacidades de raciocínio, habilidades comportamentais e em tomadas de decisões. Nesse sentido, o *coach* apoia o cliente para que transforme a autoestima em força pessoal e, por meio desse processo, novas competências e viabilidade de aprendizagem surgem (ARAÚJO, 1999).

O tópico a seguir apresenta algumas das teorias a respeito das características e competências individuais que são trabalhadas a partir do desenvolvimento dos programas de *coaching*.

2.3.1 Técnicas e características

O *Coach* não é um tutor que detém responsabilidades sobre a pessoa, mas também, não é um instrutor, que aplica treinamento e alavanca certa capacidade funcional. Para Cury (2017), o *coach* se torna um dirigente de conhecimento, um estimulante do processo de interiorização e de construção da experiência. E, nesse caso, é a atitude do *coachee*, o seu comprometimento consigo mesmo e com o *coach* que são fundamentais para que o cliente consiga obter os resultados esperados.

Conforme Krausz (2007), a ferramenta de *coaching* busca possibilitar habilidades de autoconhecimento, de acordo com necessidades específicas individuais, de modo a estimular mudanças no modo de ser das pessoas, de se observarem e de se comportarem. A ferramenta também possibilita que essas alterações melhorem as relações interpessoais, como à integração do indivíduo ao ambiente inserido.

De acordo com Chiavenato (2017), as competências são adquiridas através do aprendizado, e, nesse sentido, o *coach* esclarece as consequências positivas e deixa claro o efeito de aprendizagem e do desempenho do cliente em sua área específica e influenciá-lo a aprender com as suas experiências cotidianas. Nessa perspectiva, o autor demonstra que as pessoas precisam saber o que se espera delas e como vão vistas. A partir disso, encontram sentido e agregam valor no que fazem.

O *coach* trabalha sobre as competências pessoais do cliente de modo a impulsionar a construção de competências que sejam estratégicas tanto para a pessoa, quanto para a organização em que o cliente está inserido. Nesse caso, é um papel que pressupõe comprometimento em ajudar alguém a atingir um determinado resultado, seja em nível de competências ou de aprendizagem com sua realização e seu autodesenvolvimento (ARAÚJO, 1999).

De modo bem semelhante, Chiavenato (2017) destaca quatro competências individuais, como as principais em que o *coach* deve auxiliar o seu cliente no processo de desenvolvimento, são elas:

1 – *Conhecimento*: composto por histórico de informações individuais – convicções e percepções, ideias, valores, aprendizagens, experiências, ou seja, é o saber que a pessoa possui e que está na mente de cada um. Como o conhecimento, diversifica-se constantemente, as pessoas se atualizam e se renovam, também aprendem cada vez mais e com melhor desempenho.

2 – *Habilidade*: não basta apenas possuir o conhecimento, pois ele pode apenas se manter armazenado, é necessário saber colocar as estratégias em prática. Desse modo, a habilidade se caracteriza na capacidade do indivíduo, através de suas aptidões pessoais, de manipular os seus conhecimentos e relacioná-los à aplicação prática. Ou seja, é a capacidade de praticar uma tarefa ou mesmo um conjunto de fazeres com eficácia e eficiência, aplicando os conhecimentos em harmonia com determinados critérios impostos da organização.

3 – *Julgamento*: é caracterizado pelo modo em que a pessoa visualiza as situações de vida e o contexto inserido, em como analisa as vantagens e desvantagens, ou seja, é onde aplica o conhecimento e a habilidade que possui e decide o que fazer. É preciso analisar e avaliar a situação com total clareza, atrair informações o bastante para que assim, consiga refletir com equilíbrio e definir preferências.

4 – *Atitude*: representa o comportamento diante das situações, é a maneira pessoal de fazer as coisas acontecerem, de comunicar e agir, ou seja, envolve a junção do conhecimento, da habilidade e do julgamento no ato de realizar algo.

Cada pessoa se constitui por necessidades individuais e, conforme Zaharov (2010), no decorrer de suas vidas o sentimento de satisfação ou não dessas necessidades reflete em seus estoques de valores, os quais são oriundos de crenças já pré-estabelecidas e podem passar por despercebido. Para que ocorra a mudança comportamental do cliente, o *coach* o direciona a interiorizar-se para uma revisão de seus valores para então formularem uma reconstrução de novos pontos de vista e novos hábitos que tragam maior satisfação de suas necessidades e uma maior realização.

Sobre a perspectiva de Motta (2014), a prática do autoconhecimento leva as pessoas a reconhecerem as suas próprias limitações individuais e, a partir de então, são capazes de potencializar a inteligência emocional e de desenvolver a busca pelo autodomínio. De acordo com Goleman (2012), uma das vantagens do autodomínio é a capacidade de estar nas melhores condições para executar funções.

A inteligência emocional abrange a pessoa sobre o ambiente organizacional, conforme a perspectiva de Motta (2014), integra-se a cinco esferas:

- *Autoconsciência emocional*: caracteriza-se pela capacidade do indivíduo em se autoconhecer para assim melhor absorver e assimilar as diversas situações, compreendendo as emoções, sentimentos, forças e fraquezas e o impacto delas sobre os mecanismos do comportamento. É a capacidade de compreender a natureza de uma emoção ou sentimento no momento em que se manifesta internamente.

- *Controle emocional*: após a etapa de autoconsciência, por meio do autocontrole, a pessoa é capaz de gerir as emoções, controlar seus pensamentos e sentimentos antes que possa se refletir externamente sobre as atitudes entregues. Esta capacidade possibilita que a pessoa se contenha diante de vários cenários, o que propicia uma melhora em lidar com as diversas situações.
- *Motivação*: a motivação está relacionada aos valores pessoais que conduzem o indivíduo a determinado comportamento e ação, e é entendida como a capacidade em agregar foco no futuro almejado, sabendo o melhor meio de ação a partir de recursos pessoais considerando o autocontrole.
- *Empatia*: é a capacidade de compreensão sobre os sentimentos dos outros, de emocionalmente compreender uma determinada situação e de psicologicamente se projetar/colocar no lugar do outro. É um nível de abertura que agrega melhora nos relacionamentos e diminui o bloqueio e conflitos entre as comunicações.
- E a *habilidade social*: ou relacionamento interpessoal, é a capacidade no momento de se relacionar e se comunicar com outras pessoas, na postura diante dos relacionamentos, tornando-se mais aberto e flexível, direcionando a melhora nas entregas e no comportamento.

3. METODOLOGIA

Esse estudo teve como finalidade identificar os possíveis impactos que o processo de *coaching*, mesmo no realizado em ambiente organizacional, traz para a vida profissional e, conseqüentemente, para a vida pessoal do cliente. Desse modo, a presente pesquisa se baseia na tipologia de Vergara (2000), que emprega a classificação da pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Levando em consideração os objetivos, a questão norteadora e o problema de estudo, o método utilizado para compreensão foi a abordagem descritiva de caráter exploratório. Para Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como finalidade analisar, registrar e exemplificar algo, ou fatos, descrevendo características de determinado fenômeno ou população, considerando aspectos sobre o assunto de estudo e exploratória, pois busca proporcionar maior familiaridade com o problema. Também utilizou-se a pesquisa bibliográfica com o intuito de desenvolver referencial teórico capaz de aprofundar reflexões sobre o tema estudado e aspectos que o influenciam.

A abordagem utilizada foi a pesquisa do tipo quantitativa exploratória. Para Appolinário (2011), a pesquisa quantitativa considera fatos e prevê a mensuração de fatores predeterminados e analisa matematicamente esses dados para resultado de determinada amostra de população.

Para Marconi e Lakatos (2010), o objetivo do estudo exploratório é auxiliar na construção teórica e na formulação de hipóteses para maior aprofundamento e compreensão do fenômeno estudado, ou mesmo, contribuir com o campo de estudo para a realização de pesquisas futuras.

A população para este estudo compõe 5 clientes que passaram por processos de *coaching*, ingressos no contexto organizacional, atuantes de diversas áreas e funções, localizados na região de Cascavel. Appolinário (2011) compreende a população como sendo, um conjunto de pessoas com características sobre determinados propósitos que se deseja estudar, e, para tanto, a população compõe-se uma amostragem que se integra nos procedimentos da pesquisa e em seus resultados.

O instrumento para coleta de dados foi o questionário, elaborado pela própria autora da pesquisa, disponível no apêndice 1, com perguntas e alternativas fechadas e uma pergunta aberta, a qual se redirecionou ao perfil/cargo dos entrevistados. Marconi e Lakatos (2011) compreendem o questionário como um instrumento de coleta de dados, caracterizado por uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. Assim, o pesquisador, em geral, envia o questionário ao informante e depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. O questionário foi elaborado com base na questão norteadora do estudo, no problema de pesquisa, nos objetivos traçados, e também, com base na metodologia dos autores estudados.

Os entrevistados são profissionais que atuam no mercado de trabalho de diferentes organizações localizados na região de Cascavel e que já passaram por algum programa de *coaching*.

Foram encaminhados 11 questionários, via *e-mail*, para os clientes no dia 16/11/2018, tendo, até dia 21/11/2018, retorno de cinco. A autora buscou empresas de diferentes ramos que já atuam com a disponibilização dessa ferramenta para seus integrantes, e, através do contato com a área de recursos humanos de seis organizações, quatro disponibilizaram contato por *e-mail* de colaboradores que já receberam algum processo de *coaching*, e, destes, um apenas retornou o *e-mail* com o questionário respondido. A segunda tentativa foi por meio da localização de envolvidos no ramo de atuação de *coaching*. Os contatos foram estabelecidos via *internet* e compreenderam mais sete contatos, e, destes, quatro encaminharam o *e-mail*

respondido. A imagem dos entrevistados, assim como das organizações em que estão inseridos foi resguardada por padrão ético, assim como a pedido dos mesmos, visto que o intuito desta pesquisa não é investigar a organização e os processos em que os clientes estão inseridos, mas sim, identificar as possíveis contribuições para o indivíduo e seu desempenho.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

A análise dos resultados foi elaborada com base nas respostas dos entrevistados. Observa-se que através da análise dos dados do Quadro 1, é possível traçar o perfil dos clientes sobre a perspectiva de suas principais características. Sendo que dentre os entrevistados, quatro representam o gênero feminino e apenas 1 representa o gênero masculino. A faixa etária dos cinco respondentes se classificou como três na faixa de 30 a 39 anos e dois estão na faixa de 40 a 49 anos. Em análise geral, é possível identificar que todos exercem papéis de alta influência, onde é preciso se relacionar com as pessoas da equipe de trabalho, e cooperar estrategicamente com os resultados empresariais.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Cargo Atual
<i>E1</i>	Feminino	30-39	Coordenação
<i>E2</i>	Feminino	30-39	Área de Vendas
<i>E3</i>	Feminino	30-39	Administrativo
<i>E4</i>	Feminino	40-49	Supervisora de Vendas
<i>E5</i>	Masculino	40-49	Gerente de <i>Marketing</i>

Fonte: elaborado pela própria autora.

O Quadro 2 apresenta a etapa do procedimento de busca dos clientes ao processo de *coaching*; o que motivou o cliente e também a linha de atuação do processo de *coaching*. A motivação dos respondentes voltada para precisão pessoal foi selecionada por um entrevistado, outros três indicaram ter buscado o programa por precisão profissional, e um respondente teve a disponibilização através da empresa. Assim, observa-se que algumas

empresas já observaram a necessidade de dispor programas de desenvolvimento para seus integrantes e os benefícios que esta metodologia pode agregar para ambas as partes.

Nas informações dos entrevistados sobre o alinhamento da execução dos programas contratados, observa-se que dentre os cinco, um compreende que seu procedimento foi orientado com base em suas necessidades específicas pessoais, e os outros quatro que o programa de *coaching* contratado foi orientado sobre suas práticas diárias e funções.

Conforme Chiavenato (2017), o *coaching* é um instrumento estruturado com base nas necessidades e situações específicas de cada pessoa, onde o *coach* e o cliente devem estabelecer objetivos claros a serem alcançados e metas. A partir de então, o *coach* dispõe de recursos e meios – (orientação, apoio, conhecimentos, competências, etc.), para que facilite o processo de desenvolvimento e desempenho com base no que o cliente necessita, no sentido de abrir novos horizontes e de possibilitar direcionamento em áreas determinadas, nas tomadas de decisão e atividades desempenhadas pelo cliente.

Quadro 2 - Descrição da busca e execução dos processos

O que o motivou a procurar o processo de <i>coaching</i> ?	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5
Precisão pessoal				X	
Precisão profissional	X	X			X
Disponibilização através da empresa			X		
A respeito do alinhamento para a execução do programa contratado de <i>coaching</i> , assinale a alternativa que melhor representou o seu caso.	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5
Necessidades específica pessoal				X	
Práticas diárias e funções	X	X	X		X

Fonte: elaborado pela própria autora.

O Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais métodos e competências individuais abordados no programa de *coaching*, contratado para o desenvolvimento e capacitação de pessoas, e os resultados observáveis que agregou, na percepção dos clientes entrevistados. Pode-se notar que houve uma grande congruência na percepção dos resultados. Foi dividida em três categorias de análises: a primeira categoria diz respeito aos principais métodos aplicados durante o programa; a segunda apresenta o processo de capacitação sobre o desenvolvimento

pessoal; e a terceira e última caracteriza os principais aspectos que evidenciam o desempenho do cliente em seu determinado contexto.

Observa-se, através dos resultados obtidos, que todos os cinco clientes passaram pela fase de estruturação de auto diagnóstico. Dos cinco, apenas três apontaram ter aplicado a revisão de crenças e valores, e dois apontaram não aplicável. No entanto, observa-se que nessa falta de congruência dos dois respondentes um e cinco, os interesses deles pela busca do programa, apresentados no Quadro 2, demonstram as expectativas voltadas para o contexto profissional, para suas práticas e funções. Desse modo, o *coach* dispõe de outras técnicas que reflitam sobre as atividades cotidianas com o cliente sem aprofundar em seus históricos emocionais se ambas as partes concordarem que não for preciso. Também vale ressaltar que durante o estabelecimento e a estruturação do plano de ação, o que será feito/trabalhado, é voltado para o interesse do próprio cliente.

Os cinco apontam como aplicável o estabelecimento de visão de futuro e estruturação do plano de ação. Em relação à alternativa que diz respeito a ter recebido acompanhamento e direcionamento do *coach* até a obtenção dos objetivos estruturados por ambos, que ocorre na fase do plano de ação, os cinco respondentes concluíram que é aplicável. Assim, observa-se que obtiveram os resultados almejados.

Na segunda categoria, os dados que tratam o processo de aprendizagem/capacitação – desenvolvimento pessoal dos clientes demonstra que os cinco respondentes apontam serem aplicáveis às características mencionadas, sendo elas: auto conhecimento, maior auto estima, percepção de valores antes imperceptíveis e autodesenvolvimento. Os respondentes também apontaram que o processo estimulou mudança no contexto da vida pessoal e, após a finalização do processo, consideraram aplicável ter despertado uma maior satisfação pessoal e realização.

Nos dados referente à terceira categoria, que destaca aprendizagem/capacitação e desempenho dos clientes, observa-se que todos os cinco entrevistados apontaram aplicável no que tange a mudanças em seus modelos comportamentais. No que diz respeito à inteligência emocional, um entre os cinco respondentes aponta não ser aplicável/capacitado esse atributo pessoal, e os demais relataram ser aplicável. Observa-se que este mesmo respondente que apontou não ser aplicável o atributo da inteligência emocional não aplicou as revisões de crenças e valores durante os procedimentos, conforme abordado na primeira categoria de análise.

As crenças e os valores determinam como cada um observa a vida e influenciam, podendo facilitar ou dificultar o desenvolvimento de comportamentos e habilidades em cada um dos papéis exercidos no dia a dia (MOTTA, 2014).

Na alternativa sobre melhoria nos relacionamentos interpessoais, observa-se que os 5 respondentes apontam ser aplicável. Sobre a motivação, os cinco respondentes concordaram com a aplicabilidade e com a alternativa que diz respeito à percepção de mudança no contexto da vida profissional (os cinco consideraram aplicável em seus casos).

Quadro 3 - Principais impactos e contribuição do programa contratado para os clientes

Assinale as lacunas abaixo de acordo com os tópicos trabalhados durante o processo e percepção dos benefícios/resultados para você, considerando: A para (Aplicável) – N para (Não aplicável).	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5
<i>Principais métodos - durante o processo</i>					
Autodiagnóstico	A	A	A	A	A
Revisão de crenças e valores	N	A	A	A	N
Visão de futuro e plano de ação	A	A	A	A	A
Teve acompanhamento e direcionamento do <i>coach</i> até a obtenção dos objetivos estruturados?	A	A	A	A	A
<i>Aprendizado/capacitação – desenvolvimento pessoal</i>					
Autoconhecimento	A	A	A	A	A
Maior autoestima	A	A	A	A	A
Percepção de valores antes imperceptíveis	A	A	A	A	A
Autodesenvolvimento	A	A	A	A	A
Estimulou mudança no contexto da vida pessoal	A	A	A	A	A
Considera que após a finalização do programa, despertou uma maior satisfação pessoal e realização?	A	A	A	A	A
<i>Aprendizado/capacitação – desempenho</i>					
Mudanças em modelos comportamentais	A	A	A	A	A
Potencialização da inteligência emocional	A	A	A	A	N
Melhoria nos relacionamentos interpessoais	A	A	A	A	A

Motivação	A	A	A	A	A
Estimulou mudança no contexto da vida profissional	A	A	A	A	A

Fonte: elaborado pela própria autora.

Observou-se congruência em relação às quatro etapas do processo de *coaching*, as quais estão mencionadas no referencial teórico deste estudo. Através dos resultados, identificou-se que, não existe um padrão sobre as motivações que levam os profissionais a buscar um processo de *coaching*, como também, não existe um único padrão sobre o alinhamento dessa ferramenta para à sua execução. Tanto os programas de *coaching* pessoal, quanto organizacional, contratado externamente ou internamente, ou mesmo realizado sobre as organizações, são orientados para à aprendizagem do profissional em si, com base nas necessidades específicas de cada cliente sobre um determinado contexto e integrado ao interesse da organização.

Conforme Lucena (2017), os atributos pessoais que cada um possui, compreende com a forma de reagir às determinadas situações.

Os clientes ganham com o processo uma prática de autoconhecimento e através desse processo passam a ter acesso claro aos pontos e atributos pessoais que possuem, e desse modo, se torna mais fácil se desvincular de crenças limitantes e do que não lhes agrega mais valor, e mesmo, perceber valores que antes eram imperceptíveis, aumentar a autoestima, e estimular assim, a busca pessoal dos profissionais, por seu autodesenvolvimento, e capacitação, tanto sobre o equilíbrio interior, como na melhora nas entregas e nas funções exercidas. Pois através da inteligência emocional, os profissionais passam a entender suas reações e seus comportamentos sobre a situação e sobre o contexto inserido, como o que os levaram a agir de tal maneira, ter tais reações frente às diversas situações, e assim, torna-se mais fácil identificar os pontos internos para se adaptar ao contexto inserido – às exigências do mercado e as soluções que precisam de respostas imediatas.

Essa ferramenta, além de proporcionar acesso claro aos atributos pessoais do cliente, permite que o profissional conheça os principais aspectos da organização, como é visto, o que é esperado dele e sua influência dentro do ambiente inserido. E partir de disso, o profissional é capaz de aprimorar sua visão e aprende a utilizar o máximo de seus potenciais, melhor direcionar suas ações, promover mudança de atitudes e comportamentos sempre que necessário sobre a empresa e sobre todos envolvidos em seu contexto, identificando os pontos ideais para melhor agregar em sua participação, em função dos objetivos esperados, alavancar

seu desempenho, aprimorar habilidades e competências, os relacionamentos interpessoais, e também, agregar uma melhora na qualidade de vida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise de dados dos entrevistados, foi possível identificar que o processo de *coaching* contribui com muitos benefícios, e notou-se a influência que tem no desenvolvimento pessoal dos profissionais sobre seus desempenhos.

O *coach* trabalha diretamente sobre o desenvolvimento pessoal dos clientes, de modo que esse processo reflita em suas ações, e consequentemente, em sua transformação pessoal. Notou-se que o foco desse processo é elevar as condições pessoais, despertar o potencial e, mover o profissional do estado atual a outro seguinte, mostrando ao indivíduo que ele já possui os próprios recursos de que necessita, para atingir seus resultados profissionais, e pessoais esperados, através de suas próprias aptidões pessoais.

Contudo, observou-se que o *coaching* é um procedimento que agrega mudança comportamental, tanto nos aspectos práticos profissionais como no pessoal. Mesmo quando orientado para interesses pessoais ou organizacionais, a organização como um todo também é beneficiada, pois facilita a integração do indivíduo sobre o contexto inserido e a capacitação de competências existentes e não existentes, e ainda, desperta uma maior satisfação pessoal e realização nos profissionais.

Considerando que as competências individuais entregues nas organizações agregam valor ao patrimônio de conhecimentos da empresa, o desenvolvimento profissional e o desempenho organizacional surgem a partir da melhora na entrega da pessoa para a organização, por meio das habilidades nos relacionamentos interpessoais e na capacidade em lidar com as responsabilidades e atribuições (DUTRA, 2002).

Com isso, observa-se que o *coaching* se apresenta como um recurso muito importante estando disposto a profissionais de diferentes áreas, e também, às organizações, possibilitando um novo meio para que desenvolvam profissionais altamente qualificados, e que estejam dispostos a adaptar suas atitudes às mudanças que são constantes e exigências do mercado, atuando em função das metas esperadas, agregando valor em suas ações e com satisfação pessoal.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. 1. Ed. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- ARAUJO, L.; GARCIA, A. **Gestão de pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching e Mentoring**: Construção de talentos nas organizações, as novas ferramentas de gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elseiver, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21. Ed. São Paulo: Elseiver, 1999.
- CURY, A. **Gestão da emoção**: Técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. Ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- EXAME, Comunicação Corporativa. **Pesquisas apontam crescimento do mercado do coaching em meio a crise**.2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/pesquisas-apontam-crescimento-do-mercado-de-coaching-em-meio-a-crise-shtml/>>. Com acesso em 12 de maio de 2018.
- GIL, A. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLEMAN, D. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- HUNTER, C. J. **De volta ao mosteiro**: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. 1. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. 1. Ed. São Paulo: Nobel, 2007.
- LYONS, L.; GOLDSMITH, M.; FREAS, A. **Coaching**: o exercício da liderança. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, J. R. **Qual é a origem do coaching**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-origem-coaching/>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

MOTTA, Daniel Augusto. **A liderança essencial**. 1. Ed. São Paulo: Virgiliae, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAHAROV, A. **Coaching**: Caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

APENDICE I – QUESTIONÁRIO

ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DE COACHING COMO UMA FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL ATUAL.

Eu Larissa Cristine Johann, acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz, estou realizando este questionário como requisito para trabalho de conclusão de curso. Os dados levantados nesta via servirão de base para análise da metodologia com a prática, e os efeitos que a ferramenta *coaching* impulsiona para os indivíduos que passaram pelos processos.

Peço encarecidamente sua colaboração no preenchimento deste questionário, as perguntas a seguir relatam sobre suas observações como cliente, sobre o *processo de coaching* e os resultados que você considera aplicável durante e após o processo. A sua identidade será preservada, a sua colaboração nesse trabalho será de caráter confidencial, os dados serão abordados em instrumento de análise.

Gênero: Feminino ☐	Masculino ☐
Idade: ☐ Menos de 20 ☐ 21-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ Acima de 60	
Cargo/função atual:	
1- o que proporcionou a sua procura pelo processo de <i>coaching</i> ? - (Assinale com “X” - 1 opção)	
Interesse pessoal	
Interesse profissional	
Disponibilização através da empresa	
2- A respeito do alinhamento para a execução do programa contratado de <i>coaching</i> , assinale a alternativa que melhor representou o seu caso.	
Necessidades específica pessoal	
Práticas diárias e funções	

O PROCESSO DE COACHING	Assinale as lacunas abaixo de acordo com os tópicos trabalhados durante o processo e percepção dos benefícios/resultados para você, considerando: A para (Aplicável) – N para (Não aplicável).	
	Autodiagnostico	
	Revisão de crenças e valores	
	Visão de futuro e plano de ação	
	Autoconhecimento	
	Maior autoestima	
	Mudanças em modelos comportamentais	
	Potencialização da inteligência emocional	
	Melhoria nos relacionamentos interpessoais	
	Percepção de valores antes imperceptíveis	
	Motivação	
	Autodesenvolvimento	
	Estimulou mudança no contexto da vida pessoal	
	Estimulou mudança no contexto da vida profissional	
	Teve acompanhamento e direcionamento do <i>coach</i> até a obtenção dos objetivos estruturados?	
	Considera que após a finalização do programa, despertou uma maior satisfação pessoal e realização?	

Muito obrigado (a) pela sua colaboração!