

FACER FACULDADES – UNIDADE RUBIATABA

JAINÉ MARINS TEIXEIRA OLIVEIRA

CONTRIBUIÇÃO DO COACHING PARA A MELHORIA DA
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

M
658
OL48c

136324



L0000153972

Biblioteca FER/Rubiataba

RUBIATABA/GO

2016

136324

JAINÉ MARINS TEIXEIRA OLIVEIRA

**CONTRIBUIÇÃO DO COACHING PARA A MELHORIA DA
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada à Facer faculdades –
unidade Rubiataba, como requisito para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas sob a orientação
do professor M.e Francinaldo Soares de Paula.

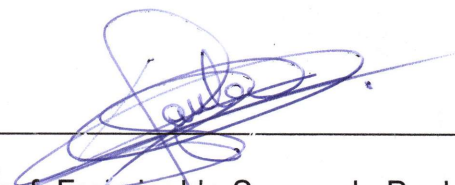
RUBIATABA/GO

2016

JAINÉ MARINS TEIXEIRA OLIVEIRA

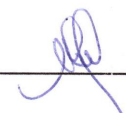
**CONTRIBUIÇÃO DO COACHING PARA A MELHORIA DA
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Aprovada em de de.....



Prof. Francinaldo Soares de Paula - Orientador
Mestre em Administração

Prof. Marco Antônio Pereira de Abreu - Avaliador
Mestre em Ecologia e Produção Sustentável



Prof.^a Maura Sousa da Silva de Paula -
Avaliadora
Mestra em Administração

RUBIATABA/GO

2016

DEDICATÓRIA

A Deus por me transmitir a luz da sabedoria.

Ao meu esposo pelo apoio e compreensão em todos os momentos.

Aos meus pais por terem me guiado pelo caminho certo até aqui.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Francinaldo Soares de Paula, pela dedicação e empenho.

A todos os professores do curso de administração que sempre deram o seu melhor.

A todos os colegas que não mediram esforços para vencer essa batalha.

RESUMO

O presente trabalho aborda a importância da gestão de pessoas como forma de atingir os resultados desejados pelas empresas, englobando a importância do líder nesse processo. Assim, o trabalho aborda temas sobre liderança e *coaching*. No processo organizacional, as empresas encontram dificuldades em várias áreas, sendo uma das principais, o desafio de fazer com que as pessoas envolvidas no processo se sintam valorizadas. Para que isso aconteça é necessário que a organização tenha uma liderança competente, sendo esta responsável pela satisfação de seus subordinados e conseqüentemente do sucesso organizacional. Mas para que isso se torne possível é necessário que exista uma ferramenta para dar suporte à mudança que se deseja alcançar, e essa ferramenta é o *Coaching*. Neste sentido, o processo de *coaching* apresenta-se como uma ferramenta importante que estimula o surgimento da liderança, potencializa o desenvolvimento de pessoas e a adaptação às mudanças. Pois o *Coaching* ocupa, segundo a literatura uma posição de destaque, constituindo-se uma ferramenta promotora do desenvolvimento de pessoas, com vista à melhoria do desempenho individual e organizacional.

Palavras – chave: *Coaching*. Liderança. Desenvolvimento.

ABSTRACT

This paper discusses the importance of people management as a way to achieve the desired results by companies, encompassing the importance of leading this process. Thus, the work addresses issues on leadership and *coaching*. In the organizational process, companies face difficulties in several areas, one of the main, the challenge to get people involved in the process feel valued. For this to happen it is necessary that the organization has a competent leadership, which is responsible for satisfaction of their subordinates and consequently the organizational success. But for this to be possible there must be a tool to support the change you want to achieve and this tool is *coaching*. In this sense, the process of *coaching* is presented as an important tool to stimulate the emergence of leadership, enhances the development of people and adapting the changes. For the *coaching* ranks, according to the literature a prominent position, becoming a promoter tool development people, to improve individual and organizational performance.

Key - words: *Coaching.Leadership.Development.*

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Diferenças entre <i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional.....	10
QUADRO 2 – Os tipos de <i>coaching</i> e suas características.....	12
QUADRO 3 – Os cinco fatores que indicam a inteligência emocional.....	28
QUADRO 4 – O modelo FARM.....	30
QUADRO 5 – Análise SWOT Pessoal.....	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FARM Método *Coaching* (Foco, Ação, Resultados, Melhoria Contínua)

IBC Instituto Brasileiro de Coaching

SWOT Análise Ambiental (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 CONCEITOS E APLICAÇÕES.....	4
1.1 HISTORICO DO COACHING.....	4
1.2 O QUE É COACHING.....	7
1.3 O QUE NÃO É COACHING.....	8
1.4 COACHING, COACHE E COACHEE.....	10
1.5 TIPOS DE COACHING.....	11
1.6 COACHING: MISSAO, VISAO, VALORES E CRENÇAS.....	13
1.7 COACHING NO BRASIL.....	14
1.8 O PAPEL DO COACH.....	15
1.9 O PAPEL DO COACHEE.....	16
1.10 O PROCESSO DE COACHING E A PNL (PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA).....	17
2 RELAÇÃO ENTRE COACHING E LIDERANÇA.....	19
2.1 COACHING E LIDERANÇA.....	19
2.2 COACHING: UM PROCESSO DE AUTOCONHECIMENTO.....	21
2.3 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.....	22
2.4 A EVOLUÇÃO DO COACHING.....	23
COACHING: ESTRUTURA E BENEFÍCIOS.....	25
3.1 ESTRUTURA BÁSICA DE UM PROCESSO DE COACHING.....	25
3.1.1 <i>coaching</i> e inteligência emocional.....	26
3.1.2 Modelos de <i>coaching</i>	29
3.2 MODELO FARM.....	29
3.2.1 SWOT Pessoal.....	31
3.3 AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO COACHING.....	34
REFERÊNCIAS.....	39

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se presenciado mudanças intensas no ambiente organizacional, principalmente quando se fala em tecnologia, que de certa forma tem sido uma alavanca para o rompimento de fronteiras antes vistas como indestrutíveis. Com esse avanço tecnológico foi possível galgar degraus inimagináveis, isto é um fato. Entretanto uma organização não é constituída apenas por recursos tecnológicos, mais do que isto, ela é composta por pessoas.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem do seu recurso mais valioso, o ser humano. Visto que a valorização das pessoas é essencial para que uma empresa seja bem sucedida. Essa é uma das maiores preocupações do século vigente no meio organizacional.

Face ao ambiente de competitividade gerado no seio organizacional, com a crescente aposta no potencial humano, além da premissa da aprendizagem ao longo da vida com a consciência da importância da formação para os colaboradores, foram surgindo e sendo implementadas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, para enfrentar os desafios gerados neste meio, de forma a garantir a sustentabilidade do negócio (CORREIA, 2012, p. 18).

Assim sendo, pode-se compreender que o ser humano depende de fatores básicos, porém imprescindíveis para desenvolver suas habilidades de forma espontânea. Quando isso não ocorre o ser humano não tem as suas necessidades atendidas, no entanto não poderá atender com eficiência e eficácia as necessidades da empresa. É nesse momento que entra o processo do *coaching*, auxiliando as pessoas, de forma que estas possam alcançar com sucesso os objetivos da empresa.

Neste âmbito, o *coaching* apresenta-se como instrumento que permite os gestores trabalhar de modo a estimular o empoderamento dos colaboradores, possibilitando uma maior assertividade em relação às funções (JOSÉFA, 2015, p. 8).

Portanto, a problemática desta pesquisa pode ser compreendida a partir do seguinte questionamento: como se pode compreender o desenvolvimento do

Coaching e como sua aplicação pode contribuir no desenvolvimento humano e organizacional?

O objetivo do trabalho é expor de maneira clara e objetiva, como o *Coaching* pode agregar valor às organizações contemporâneas, de forma a evidenciar os muitos resultados obtidos com o processo de *Coaching*. Especificamente buscando: descrever os fundamentos do *Coaching*; apresentar as principais características e aplicações do *Coaching* com base nos autores do tema; mostrar a importância da aplicação do processo de *Coaching* nas organizações.

Este estudo justifica-se por ser um assunto que tem ganhado destaque no meio organizacional na última década. As organizações precisam desenvolver, criar e mostrar novas habilidades e comportamentos, buscando estabelecer um ambiente que favoreça a aprendizagem. Estas organizações adquirem, assim, capacidade contínua de adaptação à mudança e crescimento constante.

Para o estabelecimento de um ambiente de trabalho com essas novas características necessárias às organizações deste século, torna-se imprescindível investir nas pessoas, para que elas possam liberar seu potencial de crescimento é preciso guiá-las e estimulá-las. Nesse contexto, surge o *Coaching* que se torna um instrumento indispensável para o aperfeiçoamento e aprendizado dos indivíduos e das equipes.

Assim sendo, analisar-se-á em um contexto geral as implicações do *Coaching* para a melhoria das organizações, de forma a evidenciar as grandes contribuições que podem ser obtidas.

A metodologia utilizada é do tipo descritiva, que segundo Gil (2002, p. 42) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para o desenvolvimento da monografia realizou-se uma pesquisa bibliográfica com análise de conteúdo que segundo Fonseca (2002, p. 32) “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três capítulos, que serão descritos a seguir.

O capítulo 1 aborda os conceitos e aplicações que permeiam o *coaching*, trazendo à tona a origem do *coaching*, sua definição, os conceitos dos termos utilizados, sua história no Brasil, os tipos de *coaching* existentes e por fim as ferramentas utilizadas nesse processo que auxiliam o seu bom desempenho.

O capítulo 2 faz uma relação entre *coaching* e liderança, iniciando pela importância do autoconhecimento, descrevendo o desenvolvimento da liderança, evidenciando a liderança coach e o papel do coach, e por fim demonstrando alguns benefícios do *coaching* no meio corporativo.

Já o capítulo 3 fala da estrutura e benefícios do *coaching*, evidenciando a estrutura do processo de *coaching* e analisando os benefícios oferecidos por ele. A seguir faz-se algumas considerações a respeito da inteligência emocional, o modelo FARM e por fim verifica-se a utilidade da análise da matriz SWOT para o desenvolvimento pessoal.

CAPITULO 1- CONCEITOS E APLICAÇÕES

Neste capítulo, busca-se estabelecer a origem do *coaching*, sua definição, os conceitos dos termos utilizados, sua história no Brasil, os tipos de *coaching* existentes e por fim as ferramentas utilizadas nesse processo que auxiliam o seu bom desempenho.

1.1 HISTÓRICO DO COACHING

Para entender mais sobre o *Coaching* é necessário compreender a sua origem, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos a respeito desse processo que tem ganhado tamanha proporção no meio corporativo, visando o desempenho de seus colaboradores. Neste sentido, será abordado o histórico do *coaching*.

Sobre a origem do *coaching* existem várias interpretações e abordagens diferentes na literatura, entretanto alguns autores têm em comum alguns aspectos, tais como: o fato de ser um termo oriundo do inglês e do mundo dos esportes, a palavra *coach* tendo o significado de carruagem, logo de um veículo que leva alguém a direção que este deseja ir (CLUTTERBUCK, 2008; CHIAVENATTO, 2002).

Para Ferreira (2013), existem várias correntes sobre a origem do *coaching*, que a origem da atividade parte de diferentes argumentos e abordagens quanto à época, ao local ou mesmo às analogias atribuídas ao significado, à evolução do sentido e às aplicações atuais do *coaching*. As principais correntes sobre sua origem baseiam-se na simbologia de uma carruagem do francês *coche* que originou o termo em inglês *coach* com os significados: coche, carruagem, vagão.

De acordo com o IBC-Instituto Brasileiro de *Coaching* (2012) apesar do que muitos pensam, o *Coaching* não foi um conceito criado para o meio empresarial. Na verdade o *Coaching* foi uma adaptação e uma evolução natural de um procedimento utilizado no acompanhamento e capacitação de estudantes e profissionais.

Coaching é uma palavra de origem anglo-saxônica que surgiu em 1500, na Inglaterra, para denominar aquele que conduzia uma carruagem. Já em 1850, a palavra 'Coach' era utilizada nas universidades da Inglaterra denominando o tutor de uma pessoa (responsável por orientar os universitários com os estudos). Em 1950, o conceito de 'Coaching' foi primeiramente introduzido na literatura dos negócios, como sendo uma habilidade para o gerenciamento de pessoas. Dez anos depois, o programa educacional em Nova York introduziu pela 1ª vez as habilidades de *Coaching* de Vida. Este programa foi transportado para o Canadá e melhorado com a inclusão da resolução de problemas. Na década de 80, os programas de liderança incluíram o conceito de *Coaching* Executivo e o mundo dos negócios começou a dar importância a esse tema. A partir desta década, o *Coaching* emerge como uma ferramenta extremamente poderosa. A necessidade de planejamento; de alinhamento estratégico; de exigência crescente de qualidade; de constante preocupação com a otimização dos custos; de reter talentos e de desenvolver lideranças internas são aspectos que as empresas vêm enfrentando nos dias atuais, onde assistimos a um crescente processo de intensificação da cultura do *Coaching* no ambiente empresarial, com o objetivo de atender, de forma customizada, às necessidades de organizações, executivos, líderes, profissionais e colaboradores de todos os níveis. (IBC, 2012, p. 8).

Com base no exposto, o *coaching* exerce um papel muito importante no mundo corporativo, pois ele atende às necessidades da organização como um todo, visto que o *coaching* opera de forma eficiente em vários aspectos que precisam de ajustes. Essa evolução natural fez com que o *coaching* se tornasse uma ferramenta extremamente poderosa.

Neste sentido, Chiavenato (2012, p. 14) afirma que "o *coaching* passa a constituir uma ferramenta indispensável para a autocorreção do comportamento e aprendizado dentro da organização".

Assim como em sua origem, hoje o *coaching* é um processo que conduz, agora não mais uma carruagem, mas pessoas, tendo em vista a necessidade que as mesmas têm de serem auxiliadas em determinadas situações, sejam elas pessoais ou profissionais. Neste sentido, é possível notar que as necessidades do mercado e das empresas fizeram com que o *coaching* fosse adaptado a sua realidade, haja vista a necessidade de uma ferramenta que desse suporte ao crescimento e desenvolvimento dos mesmos.

Alguns autores, tais como Chiavenato (2002) e Vergara (2005), concordam em dizer que o *coaching*, em sua essência surgiu há muitos anos atrás através de Sócrates, que utilizava uma ferramenta chamada maiêutica que segundo o

Dicionário Criativo é um método socrático de conduzir o interlocutor às descobertas por meio de sucessivas indagações.

De acordo com o IBC (2012, p. 23)

um dos grandes aspectos da maiêutica é a investigação, fazendo o aluno refletir, procurar respostas. O *Coaching* incorporou estes conceitos da filosofia socrática em seu método, experimentando grandes avanços nas formas como são abordadas as questões.

Conforme Chiavenato (2002, p. 63), o *Coaching* não é um processo novo, “já foi utilizado como processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e a refletir para buscar o conhecimento dentro de si mesmos”. Para Chiavenato (2002), Sócrates foi o seu criador, a fonte inspiradora.

Na antiguidade, o filósofo grego Sócrates (470 aC – 399 aC) costumava reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Sócrates nunca escreveu uma linha sequer. Após sua morte, seus pensamentos foram reunidos por Platão (429 aC – 347 aC) um dos seus discípulos em seus famosos diálogos. O método socrático consistia em propor temas, investigar idéias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmos. O tempo de estar com os discípulos era sagrado para ele. O exercício de aprendizado era diário, constante, sem datas, horários e agendas para cumprir. Depois de 2500 anos, seu método de trabalho – a maestria - está se transformando em uma das mais importantes ferramentas dos executivos de RH. Na moderna versão corporativa, a técnica socrática ganhou um rótulo diferente: o *Coaching*. Quem diria! Depois de 2500 anos, o filósofo e educador Sócrates é o grande inspirador do *Coaching*. (CHIAVENATO, 2002, p. 63).

Sobre isso, percebe-se que a maiêutica, utilizada por Sócrates há 2500 anos, tem uma forte relação com o *Coaching* que conhecemos hoje, tendo em vista a base utilizada por ambas, as perguntas. Quando o *coach* emprega essa ferramenta no processo de *coaching*, o *coachee* passa a ter certa independência, no sentido de que agora ele pode, por si mesmo identificar as soluções para seus próprios problemas.

Para Vergara (2005, p. 37) “Sócrates praticava o que, de fato, significa educar: tirar de dentro, fazer aflorar as potencialidades, levar à reflexão e à

concatenação de ideias”. Se for analisada, a vida de Sócrates, notar-se-á que ele praticava o *Coaching* com veemência, não sabendo ele que décadas mais tarde essa arte ajudaria milhares de pessoas a descobrirem o seu potencial.

Gil (2009), também compartilha a mesma ideia, pois segundo ele a origem do *Coaching* começou a ser escrita há séculos, sendo apresentada pelo filósofo Sócrates, que utilizava o processo de perguntas que ajudava o indivíduo a refletir sobre as respostas desejadas. Esse processo de perguntas é utilizado no *Coaching*.

Com base no que foi exposto por esses autores, a essência do *coaching* já existia desde a época de Sócrates, sobre a ótica da maiêutica. Apenas por volta de 1500 o termo *coach* foi introduzido na história, identificando a pessoa que conduzia as carruagens na Inglaterra. Entretanto o mesmo começou a se difundir pelo mundo por meio do esporte que tinha como treinadores os *coaches* que conduziam os atletas a atingirem seus objetivos, através da descoberta de potencialidades que os mesmos não imaginavam ter.

1.2 O QUE É COACHING

Como visto anteriormente, o *coaching* passou por certa transição em relação a sua aplicação, passando de um termo conferido a pessoa que conduzia carruagens, até a sua atual posição diante do cenário econômico e social, não deixando, portanto sua essência original que é a de conduzir.

Neste sentido, Lages e O'Connor (2007, p. 7) definem,

coaching é ajudar as pessoas a mudarem do modo que desejam, e ajudá-las a ir na direção em que querem ir. O *coaching* oferece suporte às pessoas em todos os níveis para que elas se tornem o que querem ser e sejam o melhor que puderem.

De acordo com Lages e O'Connor (2013, p. 5) o *coaching* é um meio para se chegar a um fim, uma maneira de se ajudar as pessoas a levar uma vida plena e gratificante, e pode ser definido de muitas formas. Dentre as definições típicas apresentadas, estão:

- ...Mudanças cognitivas sustentadas de natureza emocional e comportamental destinadas a facilitar a realização de metas e melhorar o desempenho na vida profissional ou pessoal.
- ... Arte de facilitar o desempenho, o aprendizado e o desenvolvimento de uma pessoa.
- ... Consiste em munir as pessoas com as ferramentas, os conhecimentos e as oportunidades de que elas necessitam para se desenvolver e tornarem-se mais eficazes.
- ... O *coaching* tem por finalidade liberar o potencial de uma pessoa com o intuito de maximizar seu desempenho. Consiste em ajudar as pessoas a aprender, em vez de ensiná-las.
- ... O *coaching* é uma poderosa forma de relacionamento para aqueles que estão fazendo importantes mudanças em suas vidas.
- ... Consiste em ajudar as pessoas a mudar no sentido em que almejam e a seguir na direção desejada. O *coaching* apoia as pessoas em todos os níveis do processo de se tornarem aquilo que desejam e ser o melhor que podem.
- ... *Coaching* é aprendizado... *Coach* e cliente formam juntos uma parceria de aprendizagem". (LAGES; O'CONNOR, 2013, p. 5).

1.3 O QUE NÃO É COACHING

Assim como o *coaching*, existem outros recursos de desenvolvimento humano bastante difundidos, tanto no âmbito pessoal, quanto no profissional. Entretanto é necessário enfatizar as diferenças existentes, haja vista a constante confusão conceitual entre as atividades, sobre seus propósitos e resultados esperados.

As diferentes práticas distinguem-se pela finalidade, pelo desenvolvimento do programa e pelos resultados esperados. Neste sentido, o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2012) os diferencia assim:

Coaching: preocupa-se com a conscientização dos clientes por meio de parcerias voltadas para a realização de metas e objetivos, a curto e médio prazo.

Counselling: é uma forma de desenvolvimento interior onde o cliente é ajudado por meio de um operador (counsellor) onde se cria um processo de ajuda por meio da relação.

Mentoring: o mentor (pessoa com grande experiência) se dispõe a ensinar, aqueles que estão iniciando ou querem aperfeiçoar em determinada carreira. O conceito utilizado neste tipo de serviço é o da relação entre mestre e aprendiz. O intuito é treinar os clientes para se tornarem aptos a enfrentarem as dificuldades inerentes a carreira, aproveitando as sugestões e conselhos do mentor. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2012, p. 16/17)

Face ao exposto e de forma sucinta o quadro a seguir apresentado estabelece as diferenças entre o *Coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional.

Quadro 1 - Diferenças entre *Coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

Práticas de Desenvolvimento Pessoal e Profissional			
Categorias	<i>Coaching</i>	<i>Counseling</i>	<i>Mentoring</i>
Propósito	Pró-atividade, descoberta e crescimento;	Alternativas possíveis, conselhos sobre o caminho a seguir;	Transferência de saber (beneficiário-destinatário);
Objetivos	Alcançar objetivos pessoais/profissionais;	Potenciar/preparar para a tomada de decisão;	Partilhar conhecimento e experiências profissionais;
Foco	Presente e Futuro;	Passado e Presente;	Presente e Futuro;
Resultados	Objetiva novos conhecimentos, habilidades e valores com resultados pessoais e profissionais;	Operar a mudança;	Ascensão na carreira e desenvolvimento pessoal;

Fonte: Adaptado de Dingman (2004, p. 19, citado por FERREIRA, 2008, p. 21).

Assim sendo, o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2012, p. 17) afirma que, “são serviços distintos, mas que em certo ponto se convergem no que diz respeito à preparação dos clientes para determinadas situações”.

1.4 COACHING, COACH E COACHEE

De acordo com Joséfa (2015, p. 30)

num processo de *coaching* estão envolvidos basicamente, o *coach* que é o especialista em diversas áreas que vai realizar o papel de conselheiro e o colaborador no papel do aconselhado, que pode ser um Diretor, gerente ou colaborador que vai receber o auxílio e a organização que detém as características do negócio e suas necessidades.

Para compreender melhor o *coaching* é necessário conhecer os conceitos inerentes a esta atividade. Segundo o IBC (2012, p. 10/11) estes são os conceitos mais utilizados nesse processo:

Coaching: palavra de origem inglesa que traduzida literalmente significa “andar de carruagem”. É possível perceber que a essência do **ato de conduzir** foi incorporada pela definição mais recente do *coaching*.

Coach: profissional capacitado em criar parcerias e acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus clientes na realização de metas e objetivos aumentando assim, os níveis de satisfação.

Coachee: indivíduo que deseja passar pelo processo de *coaching*. São os clientes que desejam uma melhora na concretização de seus objetivos e na qualidade de vida.

Ainda de acordo com o IBC (2012, p. 11)

um grande fator do *coaching* consiste no relacionamento. Diferente de outras práticas de treinamento e capacitação, no *coaching* existe uma parceria, onde o *Coach* se compromete a acompanhar o *Coachee* na realização de suas metas.

Essa parceria entre *Coach* e *Coachee* faz com que o processo de *Coaching* seja eficiente.

Segundo Santos (2008, p. 37). “a relação entre *Coach* e *Coachee* se inicia no contexto da realização de uma conexão que requer empatia, flexibilidade do *coach*, competência interpessoal, abertura e disponibilidade do *coachee*”.

Ainda, sobre os compromissos e responsabilidade do *coach* e do *coachee*, Santos (2008, p. 37) afirma que

cada um assume uma responsabilidade e compromissos diversificados com o outro, com a relação, com o estabelecimento entre as partes, assim, eles tornam-se interdependentes, pois o desempenho de um estará vinculado ao desempenho do outro, embora nem um outro possam assumir responsabilidades pelo outro.

1.5 TIPOS DE COACHING

Com a propagação e o desenvolvimento do conceito de *coaching*, o processo tem se tornado cada vez mais personalizado, buscando atender os mais diversos públicos e objetivos e se atentando também a múltiplos cenários. Desta forma, existem, atualmente, vários campos de atuação para o processo.

Lages e O' Connor (2010, p. 12) afirmam que "Há diferentes tipos de *Coaching*, mas as habilidades envolvidas são as mesmas, apenas aplicadas em diferentes áreas." Descrevem os tipos mais comuns de *Coaching*, conforme Quadro:

Quadro 2 – os tipos de *coaching* e suas características.

Tipos de <i>coaching</i>	Características
<i>Coaching</i> de vida	Um <i>coach</i> de vida lida com a vida do cliente em todas as suas dimensões.
<i>Coaching</i> executivo	Os <i>Coaches</i> executivos especializam-se em fazer o <i>coaching</i> de executivos. Eles lidam com pessoas que têm autoridade e poder dentro de uma organização.
<i>Coaching</i> de empresas	O <i>coaching</i> executivo é o ápice do <i>coaching</i> de empresas. Os <i>Coaches</i> de empresas fazem o <i>coaching</i> das pessoas em suas questões profissionais no trabalho.
<i>Coaching</i> de carreira	Um <i>coach</i> de carreira ajuda as pessoas que querem encontrar emprego, mudar de carreira, ou voltar ao mercado de trabalho.
<i>Coaching</i> esportivo	O <i>coaching</i> começou em esportes. O <i>coaching</i> de time também está bem desenvolvido no esporte e muita das técnicas do <i>coaching</i> de times esportivos se transferem muito bem para a área empresarial.

Fonte: Lages e O'Connor (2010). Adaptado pela autora.

Através do *Coaching* de Vida o cliente passa por um processo de autoconhecimento, e isso faz com que o mesmo consiga entender os processos pelos quais necessita passar para atingir os objetivos traçados em sua vida.

O *Coaching* de vida, nomeado também de *Coaching Life* é uma modalidade para a vida pessoal, destacando aspectos como relacionamentos, família, saúde, estresse, atividade física. Esse processo foca na área específica da vida onde o objetivo é o equilíbrio da vida pessoal. (STEFAN, 2015).

Ainda segundo a *Abracoaching – Academia Brasileira de Coaching* (2011):

Coaching de Vida: É um processo constante de desenvolvimento e evolução do potencial humano. Tem como meta o alcance de objetivos previamente definidos através da identificação e utilização de competências desenvolvidas pelas próprias pessoas, bem como o reconhecimento e superação de possíveis obstáculos. Nele o *Coach* atua de forma encorajadora, motivando e estimulando seu cliente, ou *Coachee*, fazendo-o refletir sobre determinados aspectos, sem qualquer tipo de crítica ou julgamento.

Já o *coaching* executivo nomeado também como *coaching* empresarial, é direcionado para indivíduos que exercem cargos executivos nas organizações. Este processo é direcionado para os diretores, gerentes, gestores e líderes de uma empresa, para que sejam desenvolvidas capacidades e competências para o benefício da empresa. Uma maior produtividade e aumento da satisfação profissional são fruto do *coaching* executivo. (STEFAN, 2015).

A *Abracoaching* (2011) define que o *coaching* executivo é “destinado a Executivos que visam aprimorar sua liderança, com o objetivo de sempre capacitar pessoas no que diz respeito ao seu desempenho e excelência pessoal e profissional nos negócios”.

De acordo com Stefan (2015, p. 34), “o *Coaching* executivo tem como meta apoiar o desenvolvimento e diretrizes dos diretores e funcionários da organização onde trabalha o capital humano e tem como foco a inteligência emocional, o equilíbrio e a liderança eficaz”.

O *coaching* de carreira, como explica Ferreira (2013, p. 88)

Tem como finalidade desenvolver uma autoconsciência, é necessário ter clareza da realidade em que se encontra, e criar um plano de ação estruturado, que possibilite o sujeito alcançar suas metas e objetivos relacionados ao seu sucesso profissional. Este tipo de *coaching* pode estar também relacionado com a empresa que o Coachee trabalha. Desse modo, através do *coaching* de carreira, deve-se buscar harmonizar os interesses do Coachee e da instituição em que o mesmo atua para galgar melhores resultados.

De acordo com a *Abracoaching* (2011) “o *Coaching* de Carreira é destinado àquelas pessoas que possuem algum tipo de dúvida ou insatisfação a respeito de suas carreiras, seja ela já iniciada ou não”.

1.6 COACHING: MISSÃO, VISÃO, VALORES E CRENÇAS

De acordo com, o IBC (2012), é muito importante deixar claro, qual a finalidade do *Coaching*. Sua missão, visão, valores e crenças, veja:

Missão: A principal missão do *Coaching* é **ajudar as pessoas**. Ajudá-las em várias áreas de suas vidas, tais como a pessoal, profissional, social etc. A forma como o *Coaching* auxilia é por meio de união, entendimento e compreensão, sempre deixando as pessoas à vontade para ditarem as regras e diretrizes de suas vidas. O importante é o **crescimento pessoal**.

Visão: A visão do *Coaching* sempre é voltada para o **presente** e para o **futuro**. Poder participar ativamente das modificações sociais que estão ocorrendo e suprir as exigências deste novo tempo. O mercado de trabalho exige excelentes profissionais, o *Coaching* prepara as pessoas para essa nova realidade, sempre olhando para o futuro, almejando uma melhor qualidade de vida para todos.

Valores: Existem vários valores que sustentam o *Coaching*, entre eles estão a ética, **parceria**, trabalho em equipe, ajuda mútua, crescimento, realização e sucesso. Todos estes valores estão integrados e presentes, formando assim, os **princípios** básicos do *Coaching*.

Crenças: O *Coaching* acredita que é possível transformar a realidade social em que vivemos por meio de pessoas comprometidas e conscientes, com o bem-estar da coletividade. E isso só será possível com a integração de todos. O *Coaching* possibilita um maior nível de conscientização e sociabilidade, pois trabalha aspectos internos de cada indivíduo com base nos valores, voltados para a **concretização dos objetivos**. (IBC, 2012, p. 9/10).

1.7 COACHING NO BRASIL

A história do *coaching* no Brasil é relativamente recente. De acordo com Ferreira (2011) no Brasil, o *Coaching* teve início na década de 70, através de associações com o meio esportivo, para então entrar no mundo dos negócios ainda mantendo seu significado original, de “conduzir” o indivíduo para uma etapa mais avançada de seu mundo.

Assim como no meio esportivo, as empresas sempre buscam melhorar o desempenho de seus colaboradores, a fim de se manter no mercado, que está cada dia mais competitivo. Com essa competitividade cada vez mais acirrada, a necessidade de as empresas investirem no capital humano é algo indispensável.

O *coaching* no Brasil ainda é um assunto novo, entretanto o mesmo vem ganhando cada vez mais espaço no mercado, haja vista os resultados que esse processo vem gerando pelo mundo. Como cita Matta (2012), o mercado de

Coaching no Brasil está em grande crescimento e as empresas começaram a observar a importância desse processo para seus executivos.

No Brasil, a técnica de *Coaching* inicia-se na década de 1990 e com isso surgem diversas escolas, abordagens e estilos e com associações que cuidam do assunto (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Marques (S/A), o surgimento do *Coaching* no Brasil é bastante recente:

No Brasil o *Coaching* surgiu por volta da década de 70, por meio de associações esportivas, para somente então entrar no mundo dos negócios, mantendo o seu significado original de conduzir o indivíduo para o seu objetivo desejado. Mas foi no início dos anos 2000 que o país adotou definitivamente o *Coaching* como o mais eficaz modelo de desenvolvimento humano. (MARQUES, s/d, p. 9).

O que se pode observar é que apesar de a introdução do *coaching* no Brasil ser recente, sua inserção no mercado tem se tornado cada vez mais comum entre os brasileiros, uma vez que os resultados estabelecidos pelo *coaching* são notórios em toda e qualquer situação.

1.8 O PAPEL DO COACH

O processo de *coaching* é uma parceria fundamentada na confiança, no respeito, no compromisso e no comprometimento, na ética e na confidencialidade. Um dos princípios básicos do *coaching* está na interrupção de todo tipo de julgamento, uma vez que as pessoas têm diferentes pontos de vista, e mesmo que não coincida com o meu, pode estar certo.

Conforme Navarro (2015), “no processo de *coaching*, o *coachee* é apoiado a ampliar seu olhar e assumir-se como protagonista da sua história, permitindo que faça suas próprias escolhas de maneira a sentir-se pronto para as mudanças”.

A atuação do *coach* deve ser voltada para o desenvolvimento do *coachee*, no sentido de fazê-lo perceber suas potencialidades. Nesse processo a reciprocidade de compromisso é muito importante, afinal, é esse comprometimento que julgará o sucesso ou o fracasso das sessões de *coaching*.

De acordo com Viel (2010), o trabalho do *coach* se inicia pela definição dos objetivos apontados pelo cliente:

O trabalho inicia-se normalmente pela definição dos objetivos visados pelo cliente, que podem abranger áreas tão diversas como a gestão do tempo, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, a motivação de equipes e outras. As questões ou temas podem ser de origem pessoal ou profissional, carreira, esportes, equipe, enfim, que contribuam para o desenvolvimento de um ou mais clientes.

O papel do *coach* (condutor do processo de *coaching*) é criar condições favoráveis para alavancar mudanças que o beneficiem, através da gestão das competências (atitudes, conhecimentos e habilidades).

Ainda, de acordo com Navarro (2015), o processo de *coaching* é feito em conjunto com o *coachee*:

Partindo do princípio em que se tem uma meta estabelecida, o *coach* irá avaliar as forças e fraquezas do seu *coachee* e, face aos objetivos e ao meio em que este está inserido, define, em conjunto com o seu cliente, um Plano de Ação coerente com os resultados pretendidos. Ajuda-o a responsabilizar-se pela sua própria vida, a seguir uma determinada estrutura de ação e a manter o foco. O foco será sempre na solução, nunca no problema.

1.9 O PAPEL DO COACHEE

O *Coachee* é considerado o alvo do processo de *Coaching*, é aquele que beneficia do apoio e auxílio do *Coach* no seu desenvolvimento pessoal ou profissional.

Para Correia (2012, p. 26)

ao longo de um processo de *Coaching*, o *Coachee* tem oportunidade de desenvolver o seu potencial individual, podendo melhorar competências pessoais que podem influenciar positivamente os seus relacionamentos interpessoais. Além destas competências quando beneficia de um processo de *Coaching* relacionado com a vertente profissional, tem ainda a oportunidade de melhorar outras competências, tais como as de autogestão e autocrítica.

Um dos pontos importantes para o *Coaching* ter sucesso é a postura e a atitude que o *Coachee* assume, assim, o seu real comprometimento, vontade e esforço funcionam como facilitadores do seu próprio processo de desenvolvimento.

No contexto organizacional, o *Coaching* é sobretudo apontado aos gestores ou chefes de equipas, com vista ao desenvolvimento de competências que permitam uma gestão e uma liderança assertiva, pretendendo “*manter os colaboradores realizados no seu percurso profissional*” (PEREIRA, 2008, p. 43). No entanto, poderá constituir-se como *Coachee* qualquer membro da organização desde que se encontre motivado para o processo.

1.10 O PROCESSO DE COACHING E A PNL (PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA)

O processo do *coaching* pode ser auxiliado através de alguns recursos, tais como a PNL (programação neurolinguística), uma vez que suas habilidades e ferramentas são adequadas para produzir um *coaching* eficaz.

De acordo com Lages e O'Connor (2013, p. 85), “a programação neurolinguística teve início em meados da década de 1970, na universidade de Santa Cruz, na Califórnia”. Segundo os mesmos, a PNL (programação neurolinguística) garante que toda pessoa pode aprender a pensar da mesma forma que os indivíduos talentosos pensam e, desse modo, conseguir melhores resultados.

Para Marques (s/d) a PNL é:

O estudo de como representamos e percebemos neurologicamente a realidade e como é possível alterar esta representação para que possamos atingir os resultados desejados. Esse estudo surgiu por volta da década de 70 através de Richard Bandler e John Grinder, onde juntos desenvolveram um conjunto de pressupostos, técnicas e modelos denominado Programação Neurolinguística. O *Coaching* usa a PNL porque sua base também está na linguagem. (p. 23/24).

Para melhor compreender o significado da programação neurolinguística Lages e O'Connor (2013, p. 86) fazem a seguinte consideração:

As habilidades de PNL são perfeitamente compatíveis com o *coaching*, visto que a PNL engloba três importantes elementos em seu título. “Programação” não tem nenhuma relação com computadores, mas com a maneira como escalonamos nossas ações para alcançar as nossas metas. “Neuro” é a mente, o nosso pensamento. “Linguística” é a linguagem, a maneira como a utilizamos para influenciar os outros e a nós mesmos. Resumindo, portanto, PNL é o estudo da maneira como a linguagem afeta o nosso modo de pensar e, conseqüentemente, as nossas ações.

Com base no exposto, a programação neurolinguística passa a ter uma relação estreita com o *coaching*, a partir do momento em que a PNL se estabelece como uma ferramenta de auxílio, uma vez que, a PNL tem a sua base na linguagem, e isso faz dela uma ferramenta importantíssima para o processo do *coaching*.

CAPÍTULO 2 - RELAÇÃO ENTRE COACHING E LIDERANÇA

Busca-se neste item, estabelecer relações entre o *coaching* e a liderança, iniciando pela importância do autoconhecimento, descrevendo o desenvolvimento da liderança, evidenciando a liderança coach e o papel do coach, e por fim demonstrando alguns benefícios do *coaching* no meio corporativo.

2.1 COACHING E LIDERANÇA

É indiscutível que as organizações, que desejam se manter no mercado e sobreviver nesse ambiente tão competitivo estão repensando suas táticas, sua forma de ver e de fazer as coisas. A liderança nos últimos tempos tem passado por uma remodelagem, tendo em vista a necessidade de conquistar um lugar de destaque em meio a grande concorrência do século XXI.

Para Ferreira (2013, p. 34)

o mundo de hoje necessita desenvolver líderes que sejam capazes de combinar os desafios da globalização com as tecnologias em uma cultura empreendedora, e recomenda que para atender a essa demanda o *coaching* vem sendo um dos melhores recursos para o desenvolvimento de líderes.

Vários aspectos se relacionam com a necessidade de um *Coach* na vida organizacional atualmente. Dentre elas está o desenvolvimento da liderança:

A mudança organizacional e a revitalização estratégica das organizações dependem de líderes talentosos. O desenvolvimento de lideranças é instrumental para proporcionar habilidades e perspectivas que as pessoas necessitam para serem bem sucedidas no mundo de hoje. (CHIAVENATO, 2002, p. 52).

Para Josefa (2015, p. 2)

o *coaching* colabora para estimular a liderança integrada e começa a ocupar o espaço antes reservado à gestão tradicional. Essa nova liderança com base no *coaching* é orientada para relações colaborativas, integração

estratégica, melhoria de processo e autogestão e apoiada na responsabilidade e no consenso entre as pessoas. Na base de todo esse processo, está o poder da informação e do conhecimento.

Segundo Araújo (2011, p. 9), as organizações precisam de líderes que saibam produzir riquezas e mobilizar pessoas em um ambiente de hiper mudanças.. Face a um ambiente de intensas mudanças, o líder do século XXI precisa tomar uma nova posição em relação a maneira que conduz seus liderados, a fim de estimular um desempenho maior de sua equipe.

Quando existe uma liderança voltada para a integração entre as pessoas envolvidas no processo, todas as atividades desenvolvidas pela equipe se tornam mais produtivas, haja vista o consenso entre as pessoas, a relação entre líder e liderado se torna mais agradável.

Ainda, de acordo com Araújo (1999, p. 42) “no processo do *coaching* a liderança é refinada, pois, ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade”.

O fortalecimento do capital humano, citado por Araújo, é de suma importância para o desenvolvimento de qualquer organização, tendo em vista que toda empresa necessita de pessoas para realizar o trabalho por ela proposto. Esse fortalecimento através do *coaching* ajuda a empresa a enfrentar mudanças com maior agilidade.

Segundo Melo (2014, p. 3)

O *coaching* está largamente associado à liderança, sendo considerada a principal abordagem para esta área no século XXI. Isto está relacionado ao cenário atual com características complexas e multifacetadas, fazendo com que as mudanças ocorram de forma mais acelerada a cada dia, o que exige do líder uma postura mais flexível, adaptável e focada nos resultados da organização, gerando as transformações necessárias.

Neste sentido, a autora ainda afirma que “o *Coaching* possui esse aspecto transformacional e auxilia o líder a promover a mudança de comportamento que é imprescindível para transformar a organização”.

De acordo com o IBC (2012, p. 27):

A verdade é que as empresas e instituições estão querendo cada vez mais profissionais com o perfil do líder *Coach*, pessoas preocupadas com questões mundiais e com visão do futuro que possam gerenciar uma equipe e reconhecer o potencial dela. O líder *Coach* cria as condições necessárias para o pleno desenvolvimento de seus liderados, sendo o *feedback* um grande instrumento nesta parceria. Diferentemente de outros tipos de liderança que só delegam funções e atribuições, o líder *Coach* acompanha o progresso dos trabalhos realizados e se preocupa com o desenvolvimento e bem estar de sua equipe.

Desta forma, pode-se perceber que o papel dos líderes nas organizações tem passado por mudanças ao longo dos tempos, a fim de acompanhar os desafios do mundo corporativo. Em vista disso, o líder *coach* tem conquistado espaço, pois ele apoia a sua equipe, em busca dos resultados propostos.

Diante do exposto, o *coaching* atua cada vez mais no mundo corporativo tornando-se uma ferramenta para profissionais gerarem bons resultados na carreira, aumentando o seu desempenho.

2.2 COACHING: UM PROCESSO DE AUTOCONHECIMENTO

No processo organizacional, as empresas encontram dificuldades em várias áreas, sendo uma das principais, o desafio de fazer com que as pessoas envolvidas no processo se sintam valorizadas. Para que isso aconteça é necessário que a organização tenha uma liderança competente, sendo esta responsável pela satisfação de seus subordinados e conseqüentemente do sucesso organizacional. Mas para que isso se torne possível é necessário que exista uma ferramenta para dar suporte à mudança que se deseja alcançar, e essa ferramenta é o *Coaching*.

De acordo com o Instituto Brasileiro de *Coaching*:

Apesar do subjetivismo, e da amplitude do *Coaching*, podemos conceituá-lo como um **processo de autoconhecimento** e descoberta voltado tanto para a vida pessoal, quanto para a vida profissional. Onde o *Coach* (profissional em *Coaching*) e o *Coachee* (cliente) firmam uma parceria para a realização de metas e objetivos em curto, médio e longo prazo. Levando em consideração perspectivas de diversas ciências para aplicação de forma prática, sendo um método extremamente eficaz. (IBC, 2012, p. 7).

O autoconhecimento, acima citado, diz respeito ao conhecimento que temos de nós mesmos. Esse processo é muito importante, pois, como lidar com o dia a dia se não conhecer as próprias capacidades, habilidades, e até mesmo falhas e dificuldades. Já dizia Sócrates: “Conhece-te a ti mesmo e conhecerás o universo e os deuses”.

Segundo Marques (s/d), as perguntas são o núcleo da sessão de *coaching*, neste sentido, afirma que:

As perguntas, que formam a base da maiêutica, geram a autorreflexão e nos remete ao famoso adágio “conhece-te a ti mesmo”. - põe o Homem na procura das verdades universais que são o caminho para a prática do bem e da virtude. A ideia chave é a de que o conhecimento está latente na mente de todo ser humano, assim, quando fazemos um questionamento induzimos a pessoa a encontrar as respostas às perguntas propostas, dando a ele autonomia no seu processo de desenvolvimento. (MARQUES, s/d, p. 27).

Ainda, de acordo com o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2012, p. 23) “o processo de autoconhecimento inicia-se quando se passa a si enxergar sob uma perspectiva mais íntima. Pode-se defini-lo como uma conversa interior que o leva a acessar as próprias emoções, desejos e sentimentos mais profundos”.

Quando se conhece a si mesmo se passa a ter uma visão mais ampla em todos os aspectos de sua vida, tem-se mais facilidade para encontrar soluções, para prever situações, enfim, torna-se mais profissional.

É possível perceber que o *coaching* é considerado uma maneira eficiente de se adquirir autoconhecimento e maximizar o potencial do ser humano. Assim sendo, o *coaching* se difundiu rapidamente pelo mundo, e passou a ser explorado, cada vez mais, por pessoas e empresas que procuram desenvolvimento pessoal e profissional.

2.3 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Vários aspectos se relacionam com a necessidade de um coach na vida organizacional atualmente. Dentre eles está o desenvolvimento da liderança.

A mudança organizacional e a revitalização estratégica das organizações dependem de líderes talentosos. O desenvolvimento de lideranças é instrumental para proporcionar habilidades e perspectivas que as pessoas necessitam para serem bem-sucedidas no mundo de hoje. (CHIAVENATO, 2002, p. 52).

Ainda segundo Chiavenato (2002), outros aspectos dessa necessidade são melhoria da conversação, etiqueta dos negócios, melhoria dos aspectos da personalidade, construção de confiança, habilidades de comunicação, aumento da possibilidade de se promover na empresa, gestão de subordinados difíceis ou melhoria na aparência pessoal.

Com base no que foi exposto, é possível compreender que, para sobreviver num mercado e ambientes cada vez mais competitivos, as organizações precisam melhorar o desempenho, crescer, inovar e se reinventar continuamente. E este processo não é simples, precisa de engajamento e liderança visionária. Partindo do topo da organização, com seu presidente e equipe de diretores, até os líderes de equipe. E o *coaching* pode ajudar muito nesse processo.

2.4 A EVOLUÇÃO DO COACHING

As constantes mudanças que ocorrem ao nosso redor exigem uma nova maneira de atuar, tanto nas relações pessoais, quanto profissionais. Em virtude dessa exigência, muitas empresas têm se tornado adeptas ao *coaching*, haja vista os resultados oferecidos por esse processo.

De acordo com Braga (2007, p. 80)

A evolução tecnológica trouxe-nos tal revolução, o mundo que nos rodeia alcança tal velocidade de mudanças e de distribuição de informações, que os homens e organizações hoje se percebem de maneira diferente. Na era do conhecimento, faz-se necessário uma nova maneira de operar, seja no campo individual, seja no das organizações.

Seguindo essa linha de pensamento, é possível observar que o *coaching* passou por várias fases de evolução até chegar aos dias de hoje, sendo por isso um

processo que traz grandes resultados tanto profissionais, quanto pessoais. Neste sentido, Pereira (2008) diz:

O *Coaching* surgiu, então, de uma evolução do papel de mentor/professor, em que uma pessoa mais velha e mais sábia transmitia a sua sabedoria e a sua aprendizagem para o desenvolvimento de um formando/aluno, para uma prática focada num processo holístico de aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento de todos os aspectos pessoais e profissionais de uma pessoa. (PEREIRA, 2008, p. 24).

Assim sendo, a evolução do *coaching*, trouxe consigo uma abordagem mais ampla quanto as suas características e aplicações , uma vez que esse processo tem ganhado cada vez mais espaço, principalmente nas organizações que têm uma visão de futuro que lhes garantirá uma posição de destaque face a competitividade de um mercado globalizado.

CAPITULO 3- COACHING: ESTRUTURA E BENEFÍCIOS

Busca-se neste capítulo evidenciar a estrutura do processo de *coaching*, bem como analisar os benefícios oferecidos por ele. A seguir faz-se algumas considerações a respeito da inteligência emocional, o modelo FARM e por fim verifica-se a utilidade da análise da matriz SWOT para o desenvolvimento pessoal.

3.1 ESTRUTURA BÁSICA DE UM PROCESSO DE COACHING

O processo de *Coaching* é realizado por sessões e composto pelo acompanhamento e *feedback* das ações combinadas que têm como finalidade gerar mudanças. A estrutura do processo *Coaching* é decidida entre o *Coach* e o *Coachee*. Assim, optam em conjunto o número de sessões, o local onde serão executados e a duração, a qual se aconselha de três a seis meses. O processo pode ser individual ou em grupo, presencial ou virtual (STEFAN, 2015).

Para Tellez (2015, p. 22):

O coaching estimula o cliente a agir, a realizar ações em direção a seus objetivos, metas e desejos. Por ser um processo confidencial e por o *coach* não estar envolvido no dia a dia do cliente, este se sente a vontade para mostrar suas vulnerabilidades e limitações, o que leva ao aumento da consciência de si, da responsabilidade e do foco, oferecendo um *feedback* realista e suporte, para ter sucesso nos reais desafios que enfrenta.

As etapas de um processo de *coaching* são três, segundo Araújo (2006). A primeira consiste no estabelecimento de uma relação sólida entre o *coach* e o seu orientado, na sensibilização deste último, no mapeamento das características dos indivíduos que serão orientados, em ações de incentivo ao treinando para que este avalie suas próprias características, no estabelecimento de uma relação de parceria, e no incentivo a um processo de troca entre *coach* e orientando. A segunda etapa constitui-se em o *coach* como um orientador, ajudar seu orientando a montar o seu futuro com desafios possíveis de serem alcançados. Na terceira etapa, valores,

atitudes, padrões de comportamento, experiência são revistos, visando-se alcançar o futuro planejado.

Já para Stefan (2015) existem quatro etapas que têm como primeiro modelo o Estado Atual: momento inicial do processo é onde se estabelece a parceria do *coach* e do *coachee*, aqui se declara o propósito do *Coaching*. Descreve-se o comportamento atual e também o levantamento do perfil do cliente (características pessoais, recursos pessoais e tendências de comportamento).

A segunda etapa é o Estado Desejado: aonde o *coachee* quer chegar, a visão do futuro, o seu objetivo. Esses objetivos (curto, médio e longo prazo) são mensuráveis, com características definidas, pragmáticas e realistas.

A terceira parte são as Estratégias/ Ações – são as estratégias que devem ser realizadas. Plano de ação com as etapas detalhadas na realização, com a parceria do *coach*. Nessa etapa, encontram-se ferramentas específicas do *Coaching*, onde são verificadas as crenças que limitam ou impedem o indivíduo em atingir seus objetivos propostos.

A quarta etapa será a Avaliação do processo. É a etapa onde se verifica os resultados e a eficácia do processo.

3.1.1 *Coaching* e inteligência emocional

Na estrutura do processo *Coaching* cabe destacar a utilização da inteligência emocional, vinda da Psicologia. Saber lidar com emoções é necessário para conseguir se destacar em sua carreira para que seus objetivos sejam alcançados. Profissionais emocionalmente equilibrados, que detêm a habilidade de administrar sentimentos, são bem-sucedidos em todos os campos de atuação, seja no trabalho ou na vida pessoal e afetiva. O princípio básico da inteligência emocional é o autoconhecimento, que é responsável pela aplicação correta das emoções na vida profissional (STEFAN, 2015).

Quanto a isso, fica evidente que o autoconhecimento é a base do processo de *coaching*, uma vez que ele faz com que o indivíduo conheça suas forças e fraquezas e assim possa lidar melhor com suas emoções.

O processo *coaching* utiliza as competências emocionais e sociais como ferramenta para o desenvolvimento humano.

Nossa inteligência emocional determina nosso potencial para aprender as habilidades práticas que estão baseadas em cinco elementos: Auto percepção, motivação, autorregulação, empatia e aptidão natural para relacionamentos. Nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial traduziu para capacidade de trabalho. (STEFAN, 2015).

A competência emocional, como ferramenta para o desenvolvimento humano se estabelece no sentido de que o nosso potencial para realizar determinadas atividades se baseia na nossa inteligência emocional. Com isso é possível perceber a importância da inteligência emocional, uma vez que está intimamente relacionada ao sucesso e as realizações pessoais.

A inteligência emocional demonstra a habilidade de entender a si mesmo e formar um modelo verdadeiro e preciso sobre si, usando isso de forma efetiva e construtiva, nesse aspecto se caracteriza a inteligência interpessoal que segundo Oliveira (2012) é a habilidade de entender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas.

Ainda, de acordo com Stefan (2015) a inteligência emocional é o fator mais relevante para o equilíbrio pessoal, o sucesso nos relacionamentos e o desempenho profissional, e é fomentado pelo jeito de como o indivíduo lida com suas emoções e com as pessoas que convivem. Isto implica autodesenvolvimento, motivação, persistência, empatia e autoconhecimento, além de características sociais como persuasão, cooperação, empreendedor e liderança. Refere-se a um conjunto específico de aptidões usadas no processamento e conhecimento das informações relacionadas à emoção, que expressa um estágio na evolução do pensamento humano, a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada. A inteligência emocional não é genética, são habilidades aprendidas ao decorrer da vida do indivíduo, que podem ser através de treino e esforço através de muita persistência.

A inteligência emocional é um fator muito importante para o desenvolvimento humano proposto pelo *coaching*, haja vista a aplicação correta das emoções na vida profissional.

Para Secco (2012), para que o processo se torne eficaz é necessário que o *coachee* tenha capacidade de analisar os seus sentimentos e saber controlar seu lado emocional.

A inteligência emocional refere-se a qualidades como: a compreensão dos próprios sentimentos, empatia e controle das emoções para melhorar a própria vida e das demais pessoas conforme Goleman (1995). Considerando-se as ideias do autor são cinco fatores-chave que indicam a inteligência emocional: autoconscientização, autocontrole, motivação, empatia e habilidade social, conforme representado pelo quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Os cinco fatores que indicam a inteligência emocional

Componente	Definição	Caracterização
Autoconsciência	Habilidade de reconhecer e entender seu temperamento, suas emoções e iniciativas, assim como sobre outras pessoas.	Autoconfiança. Autoavaliação realista. Senso de humor a respeito dos próprios defeitos.
Autodisciplina	Habilidade de controlar ou direcionar impulsos e temperamentos desordenados. Propensão a perseguir metas com energia e persistência.	Confiança e integridade. Conforto com a incerteza. Sinceridade para a mudança.
Motivação	Paixão pelo trabalho que vai além do dinheiro ou da posição. Propensão a perseguir metas com energia e persistência. Resiliência.	Motivação para fazer. Otimismo frente ao fracasso. Compromisso organizacional.
Empatia	Capacidade de entender o estado emocional das pessoas. Habilidade em treinar pessoas quanto às reações emocionais.	Capacidade de construir e reter talentos. Sensibilidade a culturas diferentes. Compreensão do cliente.
Habilidade Social	Capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver <i>networks</i> . Habilidades para encontrar bases comuns para construir entendimentos.	Eficácia em liderar mudanças. Persuasão. Habilidades em construir e liderar equipes.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Goleman (1995).

Nesse quadro destaca-se a coluna das competências emocionais em suas definições e características. Manter-se consciente das próprias emoções, através das competências da autoconsciência, autodisciplina, motivação empatia, habilidade social, auxilia no desenvolvimento do indivíduo e leva ao autoconhecimento. A inteligência emocional tem como destaque a capacidade de gerenciar essas

características que está intimamente relacionada ao sucesso e as realizações pessoais.

3.1.2 Modelos de *coaching*

Existem vários modelos de *coaching*, tais como o modelo GROW e o modelo FARM.

Para Vilhena (2014) GROW é um acrônimo para Goals (Metas ou Objetivos), Reality (Realidade), Options (Opções) e Will (Compromisso) e visa auxiliar o líder a levar os seus colaboradores a atingir um desempenho ótimo. Este método envolve os colaboradores ao utilizar uma abordagem interrogativa, que contribui para que o colaborador tome consciência da situação atual e do seu papel, questione as suas percepções e equacione diferentes pontos de vista, identifique claramente a mudança que está disposto a empreender e as metas que pretende atingir, desenvolva as suas próprias soluções e se comprometa com as iniciativas e os resultados.

Entretanto, nesse tópico será observado apenas o modelo FARM.

3.2 MODELO FARM

Utilizar um modelo efetivo é a base do sucesso na prática de *Coaching*. E para ser efetivo é necessário utilizar uma abordagem sistêmica de mudança, aprendizado e aumento de resultados e utilizando a melhoria contínua ao processo de mudança. O modelo representa uma visão sistêmica da metodologia de um processo *Coaching* (STEFAN, 2015).

O *Coaching* atua frequentemente com desenvolvimento de competências, habilidades, melhoria do comportamento, aumento do comprometimento e desempenho de resultados. A atividade do *coach* fundamenta-se nos mesmos

preceitos do modelo FARM (WHITMORE, 2006). O modelo FARM possui elementos necessários para garantir a estrutura básica do *coaching* e gerar um ciclo contínuo de ação, conforme pode ser observado no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - O modelo FARM

LETRAS	SIGNIFICADOS	DEFINIÇÕES
F	Foco	Aonde o <i>coachee</i> quer chegar? O que ele deseja alcançar?
A	Ação	Trabalha processos motivacionais. Análise swot
R	Resultado	Acompanhar, avaliar e medir o resultado do <i>coaching</i> .
M	Melhoria contínua	Desenvolveu o foco, entrou em ação e avaliou, agora é o momento do aprendizado e aprimorar o que for preciso.

Fonte: Adaptado de Matta (2012, p. 58).

O ciclo no processo *Coaching* começa no elemento Foco, em que se define o objetivo, aqui se devem levantar as questões que o *coachee* quer atingir o que ele quer alcançar profissionalmente, suas metas seus anseios. O Foco provê clareza e direcionamento, porém é a ação que realizará o *coachee* realmente a caminhar em seus objetivos. Aqui o *coachee* assume a responsabilidade de agir para alcançar o que se propôs e, junto com o *coach* analisa as opções (os pês e os contras), desenvolve as estratégias e elabora um plano de ação capaz de garantir a eficácia e a continuidade do processo. Quando o objetivo esta proposto entra-se na segunda etapa, que é uma das características do processo *Coaching*, pois é por meio da Ação que os resultados são gerados, aqui se trabalha o processo motivacional com a análise SWOT (análise ambiental: força, fraqueza, oportunidades e ameaças) Pessoal, onde se analisa o cenário de competências e habilidades do indivíduo (STEFAN, 2015).

A etapa do Resultado é a fase do acompanhamento, da avaliação e da medição de resultados do *Coaching*. Nessa fase, verifica-se a importância do progresso do *coachee* e identifica-se o que é necessário melhorar, mudar e reajustar para garantir os resultados satisfatórios que foram propostos. O instrumento que se utiliza é a Medição em quatro dimensões (ações, aprendizado, performance e melhoria contínua). São analisadas as contribuições que o *coachee* teve com o processo (STEFAN, 2015)

Encerrando o ciclo do processo do *Coaching*, tem-se a Melhoria Contínua. Aqui entra em ação a avaliação de seus resultados. O que o *coachee* aprendeu? O que ele sabe agora e não sabia antes? Quais são as suas conclusões?

É um processo decisivo para que o *coachee* se torne autogerativo, isto é, capaz de gerar continuamente os recursos que lhe permitirão prosseguir no caminho da melhoria e da evolução mesmo depois que o *Coaching* for encerrado. (MATTA, 2012, p. 59).

Destaca-se a importância de uma parceria de construção entre o *coachee* e o *coach* com confiabilidade e honestidade para que todo esse ciclo seja de resultados de alta performance (STEFAN, 2015).

Se o indivíduo desenvolveu o foco, entrou em ação e avaliou seus resultados, será nesse momento que o *coach* ajuda a refletir sobre o aprendizado. São perguntas para saber a forma que o *coachee* pode utilizar esse conhecimento para continuar gerando melhorias. É um processo decisivo para que o *coachee* se torne autogerativo, isto é, capaz de gerar os recursos que lhe permitirão prosseguir no caminho da melhoria e da evolução mesmo depois que o processo *Coaching* for encerrado (STEFAN, 2015).

Nesse contexto pode-se dizer que o *Coaching* é muito diferente de instruir. É melhor descrito como facilitar. O *coach* encoraja o indivíduo a aprender por si mesmo.

3.2.1 SWOT Pessoal

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico nas organizações. O método de análise SWOT se define por uma metodologia utilizada para promover a análise de cenários, comumente utilizada em empresas no planejamento estratégico. Essa técnica foi construída pelo Norte Americano Albert Humphrey durante o

desenvolvimento de um projeto de pesquisa para a Universidade de Stanford no ano de 1960 e 1970 (STEFAN, 2015).

A análise SWOT é uma dessas ferramentas que proporcionam ao gestor ou até mesmo o pequeno empresário de como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A análise da Matriz SWOT é uma técnica importante e eficaz para uma empresa, pois a partir dessa análise se consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, e conseqüentemente forma de elaborar estratégias para adquirir vantagem competitiva e melhorar o desempenho organização (STEFAN, 2015).

A denominação SWOT é a congruência das iniciais em inglês dos quatro fatores que necessitam ser analisado. Tem como foco posicionar e avaliar a posição estratégica da organização. Serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica das empresas no ambiente em que atua. As Forças (*Strengths*): vantagens internas das empresas, seus pontos fortes. As Fraquezas (*Weaknesses*): desvantagens internas da empresa em relação aos seus pontos fracos; Oportunidades (*Opportunities*): aspectos positivos do ambiente externo com o potencial de alavancar a vantagem competitiva da organização; Ameaças (*Threats*): aspectos negativos do ambiente externo com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa (STEFAN, 2015).

Para Rojo (2006) o método SWOT consiste numa análise a partir dos critérios, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades; os quais são a própria tradução do termo em inglês SWOT; da situação da empresa no que se refere a saber se sua estratégia adotada está em conformidade com as necessidades de um ambiente competitivo.

A compreensão sobre a equivalência da análise SWOT no planejamento estratégico de uma empresa para a análise SWOT pessoal para o processo *Coaching*, define-se através de uma apresentação do cenário das qualificações e do momento profissional que o *coachee* atravessa, com os mesmos pontos fortes e pontos fracos. Com estas informações se pontua as competências e conhecimentos que são necessários para desenvolver os objetivos propostos para a carreira do indivíduo (STEFAN, 2015).

Na análise SWOT são definidas como o melhor e pior cenário e o desenvolvimento de uma ação para complementar melhor o processo de *Coaching* (MATTA, 2012, p.181).

Para melhor visualização da análise SWOT para a vida profissional segue o quadro 5:

Quadro 5 - Análise SWOT Pessoal

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Quais são seus pontos fortes, principais forças, qualidades, virtudes ou talentos? POTENCIALIZAR	Quais são seus pontos a serem melhorados, principais fraquezas, defeitos ou dificuldades? MELHORAR
	FRAQUEZAS	Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar seus objetivos? ACOMPANHAR	Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de atingir seus objetivos? ELIMINAR
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO			

Fonte: (MATTA, 2012, p. 181).

Para elaboração da matriz análise SWOT são imprescindíveis dois tipos de análises. São interna e externa. Na interna, permite identificar aspectos em que o *coachee* apresenta pontos fortes e aspectos em que define pontos fracos ou pontos a serem desenvolvidos. Na externa, consiste em uma apreciação do *coachee* de

forma a identificar as ameaças e oportunidades que este se encontra (STEFAN, 2015).

Nesse sentido, faz-se necessário evidenciar a importância de avaliar a sua carreira, pois os resultados são de autoconhecimento e, com análise SWOT pessoal o mesmo poderá ter um mapa de qualificações e do momento profissional que se encontra. Com as informações dos pontos fortes e fracos, descubrem as competências e conhecimentos que se possui e que permitem desbravar novos rumos na carreira, e conseqüentemente essas competências e conhecimentos são necessários desenvolver-se para acompanhar as mudanças do mundo corporativo.

3.3 AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO COACHING

Para avaliar os benefícios do *Coaching*, na literatura vem-se investigando e descobrindo quais são os benefícios do processo, apesar da mudança comportamental ser um dos grandes benefícios.

Os debates sobre os benefícios do *Coaching* trazem a tona vários conceitos, onde afirma-se que, o *coaching* tem sido definido através da facilitação do desempenho, da aprendizagem e do desenvolvimento do indivíduo. Por isso o seu processo é de formação em desenvolver a autoconfiança que geram resultados eficazes.

As técnicas aplicadas no processo têm como princípios conquistar as metas traçadas. Independente de qual o seu objetivo e metas traçadas o processo proporciona uma identificação dos problemas e obstáculos profissionais, melhora o foco, o planejamento e a administração de tempo. No investindo em treinamentos de *Coaching*, o indivíduo terá como benefício o desenvolvimento de suas habilidades para ampliar sua realização profissional, tendo possibilidade de atuar em uma nova e promissora carreira (STEFAN, 2015).

Diante dessas informações pode-se destacar que o *Coaching* gera benefícios para o autoconhecimento, autoestima, e autoconfiança.

Nesse contexto os autores acima afirmam que o *Coaching* traz como benefícios para o *coachee* a descoberta pessoal para criar um nível de consciência e responsabilidade, onde ajuda o indivíduo tanto na definição quanto no alcance de metas pessoais e profissionais.

Quando se fala de benefícios pode-se constatar que o processo *Coaching* é um conjunto de procedimentos e ações que visa atingir os objetivos propostos, onde o indivíduo é levado a buscar novos entendimentos, alternativas e opções capazes de elaborar com que ele conquiste suas realizações (STEFAN, 2015).

Os benefícios do *coaching* podem ser observados a partir do momento em que os objetivos traçados passam a ser concluídos, de forma que o indivíduo que faz parte do processo sinta-se apto a descobrir suas próprias respostas através do processo de autoconhecimento.

O *Coaching* pode ajudar o *coachee* a transcender comportamentos negativos e de crenças limitantes. Finalizando o processo o *coachee* pode facilmente ter mais facilidade em assumir desafios maiores em seu campo profissional. Contudo, não só a eliminação de pontos negativos, mas também o aumento do nível de motivação e de sua resiliência (STEFAN, 2015).

Medir os benefícios gerais do *coaching* vem através de uma avaliação contendo a progressão de performance e mudança comportamental e tem como princípio “envolver desde as percepções como *coachee* quanto a sua interação com o *coach* até os resultados que o *coachee* obteve, é uma avaliação que deve ser preenchida no final do processo *Coaching*.” (MATTA, 2012, p. 197).

O processo *Coaching* é sistemático, colaborativo, focado em soluções e orientado para trazer benefícios à elevação do desempenho no trabalho, da aprendizagem autodirigida para o crescimento pessoal e profissional do *coachee*.

De acordo com Stefan (2015) os benefícios do *Coaching* é realmente eficaz por objetivar o desenvolvimento de competências e habilidades técnicas, comportamentais e emocionais, de forma rápida e efetiva. Para esses autores, esses benefícios têm como objetivo auxiliar o indivíduo para que alcance seu autoconhecimento e, com isso, possa visualizar os seus pontos fortes, a fim de

evidenciá-los. Apóia ainda na melhor gestão do tempo e a eliminação de características de comportamento que podem estar sabotando os resultados e limitando seu desenvolvimento. Os benefícios do *coaching*, portanto, têm sido uma estratégia daqueles que buscam equilibrar as vertentes profissional, social e familiar.

Dentro desses pressupostos o benefício do processo como a oportunidade de passar por uma reavaliação pessoal. Possibilita que o *coachee* faça um alinhamento dos seus objetivos profissionais, definindo o que é importante e eliminando as crenças limitantes.

Uma parceria continuada que estimula e apoia o *coachee* a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Através do processo de *Coaching* o *coachee* expande e aprofunda sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade de vida (CLUTTERBUCK, 2007).

Para Souza (2013), o *coaching* contribui para a mudança do olhar do indivíduo, pois possibilita aos *coachees* olhares diferentes sobre os temas importantes de carreira: autodesenvolvimento, currículo, gerenciamento. Trabalha a visão do futuro.

Ainda sobre alterações na vida pessoal, Clutterbuck (2007), defende que o processo *Coaching* pode ajudar no aumento da felicidade ou satisfação com a vida. O processo acrescenta alterações no bem estar, bem como experiência de vida. Os benefícios podem também ser sentidos em relação ao nível da consciência emocional.

Segundo Gil (2009), o *coaching* traz como benefícios soluções para dificuldades de adaptações a mudanças, além de melhorar as escolhas individuais e organizacionais. Algumas empresas têm visto no *coaching* uma saída eficiente para o desenvolvimento de liderança, para o foco nos resultados, ajuda nas iniciativas motivacionais e desenvolvimento de equipes.

Seguindo a linha de pensamento desses autores percebe-se que o *coaching* libera o potencial de um indivíduo para que ele maximize o próprio desempenho. É mais ajudá-lo a aprender do que ensiná-lo. É um processo de mudança, aprendizado e aumento de resultados.

Quem passa pelo processo *Coaching* tem como benefícios a tomada da consciência, pois potencializa escolhas e leva a mudanças, libera o potencial da pessoa para maximizar o desempenho. O *coaching*, mais do que ensinar, ajuda às pessoas a aprender. É o processo de facilitar o desempenho, a aprendizagem e o desenvolvimento de outra pessoa para que este alcance os resultados que almeja.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo principal analisar através de pesquisas bibliográficas, o processo de *coaching* como uma ferramenta eficaz para melhoraria da liderança das organizações, tendo em vista os benefícios gerados ao longo do tempo, tanto na questão pessoal, quanto na profissional, de forma que o indivíduo inserido nesse processo tenha condições de solucionar problemas através das ferramentas oferecidas pelo *coaching*.

Com esse estudo foi possível verificar que as mudanças constantes na sociedade, que têm se tornado cada vez mais exigente em relação ao mercado, faz com que a competitividade dos mesmos seja acirrada. Neste sentido, as organizações têm que se reinventar dia após dia para atender esse novo mercado e sobreviver no atual mundo dos negócios.

Também é notório que o *coaching* oferece uma espécie de *Feedback* que proporciona aos funcionários descobrirem por si mesmos, através das próprias experiências, quais são as ações que podem ajudar no desenvolvimento daquela empresa.

Quando o *coaching* é capaz de gerar essa realimentação nas pessoas, é possível fazer com que essas pessoas sejam autogerenciáveis, e isso facilita na tomada de decisões.

É crucial dizer que o *coaching* é sem sombra de dúvidas uma das maiores ferramentas de ajuda a qualquer organização, e que toda empresa que faz uso dela pode se tornar uma empresa melhor tanto no quesito produtividade quanto em outros aspectos organizacionais.

Portanto, o *coaching* contribui sim para o desenvolvimento da liderança, desenvolvendo no líder, as capacidades e habilidades necessárias a sua função. Trabalhando desde aspectos pessoais como equilíbrio emocional, autoconfiança e segurança, até aspectos profissionais, como definição de metas, delegação, foco e gestão do tempo. Com isso, verifica-se que o investimento no *coaching*, para o líder, justifica-se por apresentar estes e outros resultados e mudanças, refletindo diretamente no desempenho da equipe e nos resultados da organização.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ane. **COACH**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.
- _____. _____. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- _____, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ABRACOACHING. Academia Brasileira de *Coaching*. **Coaching**. 2011. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2015.
- BRAGA, S. O. **O coaching ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho**. Brasília, DF, 2007. (Apostila).
- CHIAVENATO, I. **Construção de talentos Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz**: como orientar a sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente, 2007.
- _____. _____. São Paulo: Gente, 2008.
- CORREIA, Joana Sofia Esteves. **“Coaching” influência no desenvolvimento pessoal e profissional**. Tese (Doutorado)-Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia. Vila Nova de Gaia, 2012.
- FERREIRA, Débora Aparecida da Costa. **Estudo sobre a atuação de coaches**. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia do Centro de Ciências da Vida. PUC. Campinas, 2013.
- FERREIRA, Douglas. **História do Coaching**. 2011. Disponível em: <<https://coachingsp.wordpress.com/2011/07/14/historia-do-coaching/>>. Acesso em: 06 jan. 2016.
- FERREIRA, Marco Aurelio. **COACHING**: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. (Apostila).
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

JOSEFA, Marisia Silva. **COACHING e o seu papel na melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações**: estudo exploratório na empresa. Monografia (Graduação)-Universidade do Mindelo. Departamento de Ciências Económicas e Empresariais. Mindelo, 2015.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **O que é Coaching?**. livros de *coaches* para *coaches*: comunidade internacional de *Coaching*. São Paulo: All Print, 2007.

_____. _____. São Paulo: All Print, 2010.

_____. **Como o Coaching funciona**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

MARQUES, José Roberto. **Tudo sobre o Coaching**. IBC, s/d.

_____. **Coaching, um acelerador para o seu sucesso**. IBC, 2012. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B-WV3RH6lj7RTDBSZVBoTnpCa2s/view>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

MATTA, Vilela da. **Personal e professional Coaching**: livro de metodologia. Rio de Janeiro: SB*Coaching*, 2012.

MELO, Juliana Albuquerque Freire. **Estudo bibliométrico da produção científica sobre Coaching no Brasil**. Monografia (Pós-Graduação)-Universidade de Taubaté. Taubaté, 2014.

NAVARRO, Michelle. **O papel do coach**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-papel-do-coach/89470/>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Coaching, Mentoring, Counseling**: Modelo Integrado de Orientação Profissional com sustentação da Universidade Corporativa. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, A. B. **Coaching em Portugal**: – teoria e prática. Lisboa: Edições Silabo, 2008.

ROJO, Cláudio Antonio. **Planejamento estratégico**. Cascavel: ASSOESTE, 2006. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIIseminario>>. Acesso em: 21 out. 2015.

SANTOS, Elisane Rodrigues dos. **Avaliação das competências do líder-coach no ministério da integração nacional**: um estudo de caso. UnB. Brasília, DF, 2008

SECCO, Karen Ciaccio. **Coaching e formação da consciência docente** -- Dissertação (Mestrado em Educação)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2012.

SOUZA, Adriana Maria de. **O Coaching na atuação do profissional da informação**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

STEFAN, Regina Beatriz. **Avaliação do processo Coaching de carreira em instituição do ensino superior**. Dissertação (Mestrado)-Universidade de Potiguar. Natal, 2015.

TELLEZ, Glória. **O Coaching na prática**. Disponível em: <file:///C:/Users/Brasil/Downloads/Livro-coaching%20na%20pratica%20(1).pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de pessoas II**. FGV Online, Brasília, 2005.

VIEL, Fernando. **O que é Coaching? como funciona? quais tipos**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/oqueecoaching/>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

VILHENA, Isabel. **Coaching-modelogrow**. 2014. Disponível em: <<http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/10/Cranberry-CBT-Modelo-GROW.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

WHITMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

Revisado por

Célia Romano Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528