

## UMA ANÁLISE TEÓRICA SOBRE O COACHING: CONCEITOS, PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÕES

Caroline Aparecida Barboza Oliveira<sup>1</sup>

Iriluana Sousa da Silva<sup>2</sup>

Júlio Afonso Alves Dutra<sup>3</sup>

### RESUMO

Atualmente, a era da tecnologia, da economia digital, da internet, da qualidade de inovar e da qualidade total, constituem o grande diferencial competitivo no meio empresarial. Portanto, existe uma necessidade de investir no capital humano para que haja desempenho diferenciado, eficácia e excelência nos métodos de gestões de pessoas. Com a globalização e a competitividade contemporânea fez com que o meio empresarial elevasse seus padrões de excelência e o grande responsável por este cenário é o capital humano que passou a ser o patrimônio mais valioso das empresas. Com isso, o *coaching* tornou-se uma ferramenta de desempenho individual e coletivo, além de garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa. Trata-se de um processo inovador voltado para as mudanças duradouras de forma efetiva, com novas tendências no mercado de trabalho. Nesse contexto, desenvolver um estudo bibliográfico, conceituar o *coaching*, entender suas práticas e seus benefícios e analisar a atuação do *coach* passou a ser o objetivo desse estudo. Para isso, a literatura, os livros, as revistas e os sites eletrônicos subsidiaram para a elaboração do contexto, em que eles foram selecionados e ordenados. A partir desse estudo foi possível conceituar e absorver um conteúdo mais sólido para a temática apresentada.

Palavras-chave: *Coaching*. Tendências. Empresas.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG - Unidade Frutal, MG. E-mail: carol.abo.oliveira.barboza@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG - Unidade Frutal, MG. E-mail: luanasousa963@gmail.com.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração. Mestre em Desenvolvimento Regional. Professor Efetivo da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG. E-mail: julio.dutra@uemg.br.

## ABSTRACT

Today, the era of technology, digital economy, the internet, quality of innovation and total quality are the great competitive advantage in the business world. Therefore, there is a need to invest in human capital so that there is differentiated performance, effectiveness and excellence in methods of people management. With globalization and contemporary competitiveness, the business environment has raised its standards of excellence and the main responsibility for this scenario is human capital, which has become the most valuable asset of companies. With this, coaching has become a tool for individual and collective performance, as well as guaranteeing the survival and success of the company. It is an innovative process aimed at lasting change in an effective way, with new trends in the labor Market. In this context, developing a bibliographic study, conceptualizing coaching, understanding its practices and its benefits and analyzing the coach's performance became the objective of this study. For this, the literature, books, magazines and electronic sites subsidized for the elaboration of the context, where they were selected and ordered. From this study it was possible to conceptualize and absorb a more solid content for the presented theme.

Keywords: *Coaching. Trends. Companies.*

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, foram perceptíveis as transformações ocorridas nas empresas, principalmente com o fenômeno da globalização e o célere avanço tecnológico e, em consequência, as empresas estão mais próximas tecnologicamente, os serviços e produtos ficaram semelhantes e o capital intelectual tornou-se fator diferencial, sendo de suma importância nesse processo.

Diante deste cenário, o *coaching* é um artifício que amplia as habilidades e capacidades que visam a rapidez de resultados, tanto pessoais como profissionais, oferecendo ciência, métodos e instrumentos de desenvolvimento humano, buscando pontos de melhoria, objetivando o desenvolvimento de equipes altamente comprometidas (IBC, 2014).

O *coaching*, apesar de ainda ser recente no Brasil vem popularizando-se de maneira célere atingindo uma amplitude significativa (KARAWEJCZYK; CARDOSO, 2012). Embora, “o coaching tenha atingido grande expansão no campo prático, existem aspectos essenciais em relação à fundamentação teórica e definição de conceitos que ainda estão em discussão” (SILVA *et al.*, 2018, p. 364).

Atualmente um dos recursos mais presentes em todas as empresas e que nenhuma delas pode dispensar é o fator humano. As pessoas são fundamentais no ambiente empresarial. São as pessoas que desempenham o papel central para obtenção de vantagens frente ao mercado competitivo, questão esta que possui natureza estratégica para as organizações, sendo os colaboradores que participam das principais decisões, além de intervirem nos processos críticos de mudança na empresa. Entretanto, para que essa contribuição humana venha ser efetivada, torna-se necessário que, por um lado, as pessoas demonstrem seus talentos e que estejam preparadas para isso, e, por outro lado, que estejam dispostas a contribuir (NEVES, 2011).

Um dos maiores desafios por que passam as empresas no atual cenário é o da retenção de talentos. Com a globalização e o constante crescimento da utilização de tecnologia por parte das organizações, mais do que em qualquer outra época, as empresas sentem o quão importante é gerir seu capital intelectual. Esse conceito de gestão de capital intelectual significa criar condições para o constante desenvolvimento das pessoas dentro da organização. Um dos aspectos mais importantes no estudo do comportamento humano são as diferenças individuais, uma realidade que justifica as orientações do *coach* (GIL, 2006).

A era atual é a do talento e do desenvolvimento humano, onde a expectativa das empresas se concentra em gerenciar e valorizar seus colaboradores, desenvolvendo um portfólio de competências, que no cotidiano empresarial se traduz em conhecimentos, habilidades e atitudes (BRUM, 2015). Assim, o grande diferencial competitivo organizacional ocorre na capacidade de se relacionar modelos na gestão de pessoas, analisando as características funcionais a cada setor, objetivando a máxima eficácia no cotidiano funcional da organização, o que torna o *coaching* relevante nesse processo.

A aplicação da metodologia do *coach* torna o gestor, corresponsável pelo alargamento do seu grupo, permitindo que o colaborador alcance seu melhor, o que deriva em uma gestão ativa de pessoas. À medida que se promove a aprendizagem e a aplicabilidade da metodologia *coach*, ocorre a obtenção dos resultados almejados pela empresa (FERREIRA; MONTEIRO, 2007).

Em relação à globalização, citada anteriormente, a mesma tem exercido uma influência expressiva no desempenho das empresas, onde os negócios extrapolaram as barreiras e cada vez mais a concorrência ocorre de forma ampliada e, cada vez mais é necessário o desenvolvimento de estratégias de diferenciação. Com isso, as empresas estão passando a dedicar-se mais no capital humano, utilizando as práticas do *coaching* objetivando a geração de diferencial competitivo via capital intelectual perante o mercado competitivo.

A situação problemática acima descrita emite uma reflexão sobre a importância da temática, uma vez que o comportamento dos colaboradores tem uma estreita relação com a produtividade e, conseqüentemente, com a lucratividade da empresa. Neste contexto justifica-se responder à pergunta norteadora que consiste em conferir: Qual o principal papel do *coaching* dentro da empresa? Acredita-se que em função da analogia do relacionamento entre as pessoas no ambiente empresarial, faz-se necessário compreender os conceitos envolvidos na busca pela resposta.

Dessa forma, destaca-se o objetivo geral do presente trabalho que consiste em desenvolver um estudo bibliográfico que conceitue o *coaching* e as principais práticas existentes na área, tendo como objetivos específicos a descrição dos conceitos de *coaching*, entendendo as diferentes visões sobre o tema; analisar a atuação do profissional *coaching*, sabendo quais são as principais práticas estratégicas deste profissional e compreender o funcionamento e os benefícios da prática de *coaching*.

A metodologia utilizada para responder à pergunta problema e alcançar os objetivos apresentados, foi a pesquisa bibliográfica, realizada a partir do levantamento de referências teóricas que já foram analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, a exemplo dos livros, artigos científicos e páginas de *web sites*, que disponibilizam numa vasta fonte de informações com dados

organizados, analisados e com ideias prontas (FONSECA, 2002). Visualiza-se que os conteúdos relacionados à temática são relevantes na busca de informações para compor o desenvolvimento teórico, a fim de subsidiar conteúdos que realçam as vantagens das práticas do *coaching*.

Como resultado principal, pôde ser obtida uma visão ampla de como o *coaching* influencia no comportamento dos colaboradores e o que leva o sucesso das empresas frente um mundo competitivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Coaching: origem, conceitos e noções básicas

Inicialmente é necessário o desenvolvimento da discussão dos conceitos básicos que envolvem a terminologia do *coaching* nas organizações e, como estes conceitos apesar de próximos, possuem diferentes significados. No decorrer da evolução da administração de empresas, muito já se discutiu sobre a diferença entre o gerente e o líder. A temática inicial aborda a transformação deste conceito tradicional de líder frente o *coach*, profissional que vem crescendo no meio empresarial, devido aos inúmeros benefícios por ele gerados. Fato que justifica inicialmente retratar a diferença do líder, *coaching*, *coach* e *coachee*. Nas definições de Marques (2018a), têm-se os seguintes conceitos:

**Líder:** é aquele que faz com que as pessoas consigam resultados efetivos e duradouros, com o mínimo de esforço e beneficiando a todos;

**Coach:** é o profissional apto e certificado por uma instituição que tem o papel de ajudar pessoas e empresas a alcançarem resultados acelerados por meio do *coaching*;

**Coaching:** é o método utilizado pelo *coach*;

**Coachee:** é o cliente do *coach*.

De acordo com Grant e Cavanagh (2004 *apud* CAMPOS; NUNES PINTO, 2012, p. 17) o primeiro estudo sobre *coaching* no âmbito organizacional ocorreu no ano de 1937, por um gestor chamado *Gorby* que apresentou um relatório delineando a atuação de executivos e funcionários. O objetivo dessa atuação foi de

apresentar meios para reduzir desperdícios nos processos empresariais visando o aumento da lucratividade, o que foi possível alcançar o objetivo.

Para Gaspar e Portásio (2009 *apud* NEVES, 2011, p. 4), o *coaching* surgiu nos Estados Unidos como atividade profissional no ano de 1980. Inicialmente essa prática era um composto de consultoria, aconselhamento, assessoria prestada em geral por pessoas experientes, dotadas de conhecimentos especializados, que impunham confiança, seja por seus princípios éticos, seja por sua competência profissional.

Segundo Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2014 *apud* SILVA *et al.*, 2018, p. 365) existem hipóteses de que os primeiros registros do advento do *coaching* ocorreram em uma cidade da Hungria, chamada Kocs, entre os séculos XV e XVI.

A relevância das práticas de *coaching* tornou-se uma técnica de suma importância para subsidiar o desenvolvimento de atletas, sendo com a prática bastante difundida no esporte pelo tenista Tim Gallwey<sup>1</sup>, considerado por alguns o precursor da metodologia do *coaching* (WHITMORE, 2010 *apud* SILVA *et al.*, 2018, p. 365). “Os objetivos do esporte foram transportados para as metas empresariais de desempenho e o *coaching* passou a ser uma prática para aumentar a produtividade das organizações” (GONÇALVES; MALAGOLLI, 2018, p. 283).

Falar da origem do *coaching* parece algo recente, embora sua origem enfatiza períodos incertos, uma vez que vários autores apontam registros de décadas diferentes. Portanto, a origem do desenvolvimento do processo de *coaching* no meio empresarial não ficou evidente nas definições apresentadas. Observa-se que vários autores atribuem a origem do processo do *coaching* na medida em que recorrem a diversos mentores, gestores e/ou líderes com aura da modernidade ao longo dos tempos.

A valorização da contribuição das pessoas como capital intelectual passou a ser referenciada no mercado, sendo que segundo Druker (1993 *apud* NOCKEL, 2013, p. 9) “No passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os

---

<sup>1</sup> Timothy Gallwey é considerado o patriarca do *coaching*. Nascido em 1938, na cidade de São Francisco, nos Estados Unidos, durante seus estudos em Harvard, na década de 1960, foi capitão da equipe de tênis, de onde mais tarde tirou a inspiração para escrever seus livros sobre a metodologia de desenvolvimento humano, conhecida como Coaching.

recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento”.

O *coaching* é, em primeiro lugar, um caminho para estimular o aumento de desempenho individual. O desejo de melhorar a performance e a produtividade estão entre as mais citadas referências nas pesquisas da *American Management Association* (AMA, 2008 *apud* MOTTER JÚNIOR, 2012, p. 16).

Colaborando com esta visão, Neves (2011, p. 18) comenta que “o *coaching* organizacional é um processo que, em potencial, permite que os executivos e as organizações alcancem elevados níveis de desempenho e de desenvolvimento”.

Viel (2015, p. 2) ressalta que “o *coaching* é uma atividade em rápida expansão, na qual profissionais habilitados ajudam pessoas a atingirem seus objetivos mais rapidamente, desenvolvendo suas habilidades e alinhando-se aos seus valores e crenças”.

Nesse entendimento, pode-se considerar que o *coaching* é:

Um processo continuado e planejado de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, baseado especialmente na aprendizagem-ação e na maiêutica. A função do coache socrática: ajudar o cliente a obter respostas para os seus desafios e a extrair, de si próprio, todo o potencial de desenvolvimento e de liderança (Rego et al., 2007 *apud* NEVES, 2011, p. 5).

Com isso, nota-se que o processo do *coaching* está associado com a promoção de mudanças, mudanças essas principalmente nas áreas econômica e social, além da contribuição no desenvolvimento de pessoas. Portanto, o *coaching* é uma ferramenta de ação, que abrange a maneira de se fazer as tarefas e também de desenvolvimento pessoal na convivência diária. Esse processo normalmente inicia-se quando o meio empresarial ou mesmo pessoal se depara com a necessidade de mudanças ou mesmo na busca de objetivos.

De acordo com Neves (2011), a essência do *coaching* é auxiliar o indivíduo a resolver os seus problemas e modificar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a organização a qual desempenha a sua função. Portanto, seu aprendizado deve ser ampliado para toda equipe.

Nesse sentido, o *coaching* empresarial é um fator de ampla necessidade na busca do equilíbrio comportamental de uma equipe, uma vez que a empresa só

consegue alcançar suas metas e objetivos se todos estiverem engajados na busca de resultados que agregam valores competitivos para a empresa.

O *coaching* está ganhando popularidade nos negócios porque é uma das formas com uma relação custo-benefício mais gratificantes de tornar pessoas, e empresas mais eficientes. O *coaching* também demonstra o compromisso da empresa com o pessoal e evita os custos do recrutamento e retreinamento (VIEL, 2015, p. 2).

Nesse cenário, Melo *et al.* (2015, p. 6) corrobora que “o *coaching* tem crescido nos últimos anos, tanto no mundo como no Brasil, e se apresenta atualmente como uma ferramenta eficiente e eficaz nos processos de aprendizado, liderança e desenvolvimento humano e organizacional”.

A evolução e importância do *coaching*, seja empresarial ou pessoal, atingem não somente uma performance de curto prazo, mas procura maximizar os resultados futuros por meio do potencial desenvolvido. Apesar de a organização utilizar essa ferramenta para potencializar os lucros, acaba oferecendo benefícios e vantagens ao colaborador que está diretamente relacionado ao processo (Araújo, 2006 *apud* BRASIL, 2008, p. 14). Este cenário é um fato que justifica a implantação do *coaching* nas organizações.

Portanto, cabe ao Departamento de Recursos Humanos (DRH) das organizações o desafio para desempenhar o papel estratégico disponibilizando de capacidade para novas conquistas e geração de alta performance, além de encontrar a sua melhor forma junto às diferentes áreas da empresa, para que o *coaching* possa ser uma ferramenta que faz o diferencial entre as empresas que renovam e sobressaem sobre as demais.

## **2.2 Mercado, Tendências e Inovações**

Com as inovações ocorridas no mercado, as empresas buscam maneiras para acompanhar as tendências no intuito de potencializar e acelerar o alcance de resultados no mundo dos negócios.

As tendências acontecem de acordo com os fatores econômicos, sociais e culturais da época e com isso, corroboraram para diversas alterações no perfil das atividades empresariais, exigindo mais requisitos dos colaboradores. O



empreendedorismo, como forma de proporcionar um futuro profissional aos colaboradores e obter resultados positivos, tem ganhado bastante relevância. Os empreendedores são aquelas pessoas que estão dispostos a enfrentar as barreiras da organização (SOUZA; SILVA, 2019).

Em tempos difíceis, os empreendedores buscam estratégias para conduzir corporações e sobreviver a constantes cenários de crise. A busca pelo *coaching* tem sido uma das alternativas nestes momentos em que o mercado encontrasse em crise, sendo este um cenário para reequilibrar forças e manter no mercado de trabalho (DINO, 2018). Nessa perspectiva, é preciso se atentar sobre as armadilhas sobre a oferta de serviços: “o *coaching* apresenta uma oportunidade real para desenvolvimento de pessoas e organizações, porém revela que é necessário tomar cuidado para não cair em “armadilhas”, como verificar o histórico da instituição e dos profissionais envolvidos” (MATTEU, 2018, p. 1).

Observa-se que o mercado do *coaching* é promissor diante da informação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018) que aponta que entre 2010 e 2016, a atuação desse profissional cresceu mais de 300%. Considera-se que este índice não foi à toa, já que o *coaching* traz experiência para os negócios que podem contribuir para o crescimento das organizações.

Mesmos com grandes avanços nos últimos tempos, o nível da prática do *coaching* no Brasil não pode ser equiparado ao cenário internacional. Enquanto que na Europa e na América do Norte a proporção de *coaches* é de 40 para cada milhão da população, no Brasil, esse número é bastante inferior, ou seja, são cinco *coaches* por milhão de habitantes. Diante desta realidade, a *International Coaching Federation* (ICF) acredita que existe espaço no cenário brasileiro para ser expandido, ou seja, há espaço para o crescimento da profissão (FIGUEIREDO, 2016).

Diante deste cenário, acredita-se a carreira do profissional da área do *coaching* pode ser promissora, uma vez que os empreendedores, não só brasileiros, estão se mostrando mais abertos para mudanças empresariais, além de o *coaching* ser uma técnica que abrange todos os âmbitos. Com isso, o mercado de trabalho

para estes profissionais começa a ganhar cada vez mais espaço dentre os diferentes tipos de organizações.

Por ser um tema relativamente novo, considera-se seu crescimento constante, especialmente nos grandes centros, onde a busca por palestras, congressos, cursos, artigos e diversos materiais que discutem sobre as práticas do *coach* nas organizações, tem a finalidade de promover a formação da prática em diversas finalidades (LIMA, 2015).

Diante destas tendências apresentadas, observa-se que o *coaching* pode conquistar ainda mais seu espaço no intuito de divulgar seu potencial e seus conhecimentos em diferentes meios, seja no meio acadêmico, como no empresarial ou pessoal. Visualiza-se ainda a existência de empresários que apresentam certa resistência à implantação da prática do *coaching*, ocorrendo esta situação, por ser uma prática inovadora e ainda desconhecida por muito, mas, que já é considerada uma das tendências de mercado.

Dessa forma, é necessário discorrer e discutir sobre as práticas desenvolvidas no *coaching*.

### **2.3 Práticas do *coaching***

As práticas de *coaching* envolvem as diferentes peculiaridades principalmente em relação à atuação, à natureza e ao tipo de demanda no processo de *coaching*, o que permite que os princípios sejam aplicados em diferentes contextos. Demanda essa que envolve os tipos de *coaching*, que são categorizados como *coaching* executivo, *coaching* de vida ou pessoal, *coaching* no trabalho, *coaching* de carreira, *coaching* empresarial ou de negócio, *coaching* de liderança e *coaching* de equipe (SILVA *et al.*, 2018).

Uma das justificativas para a expansão da prática do *coaching* ao longo do tempo consiste nas mudanças ocorridas no mercado de trabalho (as pessoas passaram buscar pelo melhor desempenho) e no ganho dos resultados positivos oriundos do seu método de desenvolvimento pessoal ou empresarial. Outra razão decorrente da expansão do *coaching* foram os avanços tecnológicos que levaram as empresas a buscarem a alta competitividade, e em consequência, aumentou a

exigência por qualidade e capacidade tanto da produção como dos colaboradores (SILVA *et al.*, 2018).

Tal expansão é reconhecida pelos usuários que buscam por treinamento e que tem como objetivo garantir a qualidade e a confiabilidade das praticas prestadas pelo *coaching* e pelos profissionais da área (THE ASSOCIATION FOR COACHING, 2015 *apud* SILVA *et al.*, 2018).

Uma das práticas propiciadas pelo *coaching* consiste em desbloquear o potencial humano para aumentar seu desempenho e, no meio empresarial, aborda temáticas como a motivação dos colaboradores, formação de equipes, problemas de relacionamento, delegação de tarefas, avaliação interna e planejamento e revisão (WHITMORE, 2012 *apud* GONÇALVES; MALAGOLLI, 2018, p. 283).

De acordo com Da Mata e Victoria (2013 *apud* CUNHA; MOREIRA, 2017, p. 7-8), o processo do *coaching* constitui-se de várias etapas, a saber: responsabilidade: gerar responsabilidade pela mudança; avaliações e perfis para autoconhecimento, auto exploração e auto entendimento. Levantamento da situação atual; planejamento: estabelecimento de foco e planejamento; ação: geração de ação contínua, construção ou mudança; construção de recursos, desenvolvimento de novos comportamentos, habilidades, ou competências; verificação: medição e avaliação de resultados e melhoria com geração de responsabilidade pela mudança, assim como seu ciclo contínuo para a conquista de resultados.

Os diferentes autores pesquisados evidenciaram que as práticas do *coaching* visam a melhoria contínua, seja para a empresa, seja para o colaborador. Essas práticas são relevantes para que todos criem processos assertivos para uma gestão efetiva e para o desempenho dos profissionais. Isso permite avaliar a performance da empresa e dos colaboradores em determinados aspectos e, conseqüentemente mapear os pontos fortes e pontos fracos, passíveis de melhoria.

## **2.4 Benefícios do *coaching***

Dentre todas as estratégias, o *coaching* destaca-se entre elas em função dos seus benefícios que são apresentados:

- a) Liderança: como forma de potencializar o desempenho e o desenvolvimento de habilidades técnicas de gestão de conflitos, de planos sucessórios, entre outros efeitos.
- b) Desempenho superior: o *coach* atua como orientador e facilitador no desenvolvimento de indivíduos e times de alta performance;
- c) Cultura organizacional: a ação promove um clima organizacional favorável ao desempenho das pessoas e da organização, à flexibilidade e ao estímulo da mudança;
- d) Aprendizagem organizacional: estimula-se o aprendizado contínuo por meio das ferramentas do coaching e da criação e manutenção da cultura de *feedback*;
- e) Carreira: há o desenvolvimento da carreira por meio do alinhamento da visão, da missão e dos valores, bem como da identificação do gap de competências;
- f) Empreendedorismo: identifica-se os colaboradores com características empreendedoras e estimula-se o intraempreendedorismo e a proatividade;
- g) Desenvolvimento organizacional: atua-se nas estratégicas e nos planos, ao formular objetivos alinhados à visão de futuro da organização e contribuir para o estabelecimento das metas (CUNHA; MOREIRA, 2017, p. 8).

De maneira geral, esses aspectos são alcançados por meio das práticas do *coaching* que beneficia o cliente (*coache*) para uma melhoria contínua. São suportes necessários para sobreviverem no mercado competitivo, onde pretendem atuar para o sucesso da empresa, ou seja, dar suporte para identificar as falhas e estruturar de forma competente a empresa e seus envolvidos, com isso, os benefícios são garantidos.

Para Marques (2018b), outros benefícios do *coaching* são motivos de destaque, entre eles, destacam-se o encontro e a definição de metas e objetivos mais claros, o desenvolvimento de planos de ação efetivos, a tomada de decisões mais rápidas e assertivas, o planejamento estratégico, a gestão de tempo e de atividades, a produtividade, o foco, a autoconfiança, a melhoria na comunicação, flexibilidade, inteligência e controle emocional, resiliência, autoconhecimento, autocontrole, autodesenvolvimento, desenvolvimento e aprimoramento de habilidades e capacidades, relacionamento interpessoal, foco e quebra de crenças limitantes.

Diante das vantagens apresentadas pelos autores, é possível entender que num processo inovador, o *coaching* permite organizar de maneira prática os objetivos tanto pessoais como empresariais, transformando os objetivos em ações imediatas, o que irá significar resultados esperados para todos que estão comprometidos.

## 2.5 O papel do *coach*

Para conduzir uma equipe de forma eficiente, o *coach* precisa criar um ambiente em que os membros da equipe possam ter oportunidades para desenvolverem novas habilidades. As habilidades de uma pessoa podem ser desenvolvidas após a total concepção de seus pontos fortes e de seu nível de confiança (SOUZA, 2013). O autor acrescenta ainda cinco importantes sugestões para um *coaching* eficaz, que são:

1. Possuir visão orientadora;
2. Promover confiança;
3. Comunicar e ouvir com empatia;
4. Motivar e facilitar a aprendizagem;
5. Ser modelo para modelar.

Essas sugestões evidenciam um ambiente democrático, onde todos participam. Com essa visão desenvolvida, o ambiente passa a ser criativo e produtivo.

Sobre a contribuição do *coach* em relação à liderança, pode-se afirmar que:

O coach ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e usá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do *coach* envolve ajudar os gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança (GOOD, 2017, p.103).

Segundo Lima (2015), o *coach* motiva, ouve, ensina, resolve problemas, possui foco no processo, compartilha responsabilidade e serve as pessoas, diferente da visão da chefia tradicional que controla o comportamento dos colaboradores, dá ordens, assume responsabilidades, foca na execução das tarefas e libera potencial.

Lubk (2016) corrobora com o entendimento de que muitas vezes, o que as pessoas precisam é de alguém para fazê-las refletir sobre as coisas, interrogar certas verdades, ou que possa ajudá-las a ter um norte quando, muitas vezes, estão totalmente perdidas. O papel do *coach* diante deste cenário é ajudar a pessoa a descobrir aonde deseja chegar, como chegar e o que precisa fazer para chegar lá.

De acordo com Telles (2017) o papel do *coach* consiste em esclarecer os objetivos do cliente e se compromete com os resultados, identifica as lacunas entre onde o cliente está e aonde o cliente quer chegar, identifica obstáculos potenciais, ajuda o cliente a desenvolver estratégias e a traçar um plano de ação, incentiva o cliente para a ação e acompanha a evolução do plano de ação do cliente.

Diante deste contexto, uma das finalidades do *coaching* está em preparar e enfrentar desafios num mundo globalizado e cada vez mais competitivo e exigente, o que faz com que as empresas estejam preparadas para lidar com a concorrência.

Um dos desafios do profissional na área de *coaching* ainda é superar o desconhecimento dos empreendedores, e convencê-los de que aderirem à inserção do *coaching* é a melhor opção para aumentar a competitividade no mercado, além de ser capaz de potencializar as habilidades e o desempenho dos colaboradores (GONÇALVES; MALAGOLLI, 2018).

De acordo com Campos e Nunes Pinto (2012), o profissional *coach* desperta o potencial interno de outras pessoas, combinando as virtudes como intuição, paciência, perseverança entre outras como o carisma de tal forma que consigam êxito ao obterem melhor desempenho. Assim, ele desperta, conduz e provoca mudanças necessárias no seu *coachee*.

O processo clássico de *coaching* se dá por meio do encontro de um profissional com base sólida sobre comportamento humano denominado *coach*, com uma ou mais pessoas denominadas *coachees*, firmando assim uma parceria de sucesso que se desenvolve por meio de um número predefinido de sessões (LUBK, 2016).

O profissional (*coach*) em seu ofício analisa a situação focada nos objetivos da empresa e na habilidade dos seus colaboradores de maneira com que todos adaptam as mudanças, isso ocorre com uma boa comunicação, organização e conhecimento para que possa lidar com diferentes problemas e necessidades.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao elaborar esse estudo procurou-se atingir os objetivos apresentados, principalmente no que se refere a influência do *coaching* no meio empresarial bem

como as práticas existentes na área, além de analisar a atuação do profissional e as principais práticas estratégicas deste profissional.

Observou-se que o *coaching* empresarial é um processo contínuo com retornos (*feedback*) constante. O *coaching* empresarial permite a ampliação do autoconhecimento frente as ações do mercado e em consequência, agrega valor competitivo à empresa.

Em linhas gerais, as tendências e as inovações empresariais atualmente disponibilizam de novas ferramentas que exigem responsabilidades individuais que proporcionam novos horizontes com transparência e contínua realização. Assim, pode-se concluir que independente do porte ou atividade da empresa quem exerce o diferencial competitivo são as pessoas. São os colaboradores que desenvolvem o sucesso ou o fracasso da empresa. O conceito de capital intelectual se tornou o ativo mais importante das organizações, podendo assim o *coaching* contribuir com o crescimento deste ativo, pautando as organizações para a evolução e colaborando com o desenvolvimento de práticas que colaborem com a eficácia nas tomadas de decisões, sejam elas empresariais ou pessoais.

Observa-se que há um vasto caminho para a inserção do *coaching* no mercado em geral, caminho este, com o propósito de produzir um conhecimento validado pelos benefícios oriundos das práticas e efeito do *coaching*. Neste cenário, as empresarias buscam pelas inovações no intuito de garantir a competitividade no mercado atual além da valorização do capital humano que deve ser dotado de conhecimento e habilidade. Assim, o *coaching* intensifica suas práticas, estas que são capazes de potencializar o desempenho individual das pessoas, formando um desenvolvimento coletivo das organizações.

Em relação ao papel do *coach* ele exerce um papel mais significativo nas empresas, visto que é capaz tanto de liderar, como assessorar. Neste sentido o *coach* busca a solução para os problemas gerenciais e de equipe, ou seja, explora o potencial das pessoas. Nesta postura de *coach* as pessoas assumem um perfil de auto responsabilidade. É necessária a criação de uma cultura nas organizações que leve à interação de modo responsável entre as ações do colaborador com o desenvolvimento da organização em que este está inserido. Nesta prática, o *coach* difere-se do líder tradicional, já que, o *coach* é um profissional que objetiva auxiliar

os próprios gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

O que pôde-se vislumbrar neste cenário, é que a utilização do *coach*, mesmo algo novo, vem se tornando uma nova tendência nas organizações, já que este profissional é capaz de trazer um sucesso mais rápido aos seus clientes (*Coachees*) a partir do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que se originam do autoconhecimento e torna o gestor, corresponsável pelo alargamento do seu grupo, permitindo que o colaborador alcance seu melhor, o que deriva em uma gestão ativa de pessoas.

Por meio deste estudo bibliográfico, pôde-se conceituar o *coaching*, entender suas práticas e seus benéficos, analisando a atuação do *coach*, o que permitiu afirmar que os objetivos foram alcançados por apresentar argumentos que vieram de encontro com a justificativa proposta neste estudo.

Como sugestão para futuros estudos sobre o *coaching*, seria oportuno contrapor a percepção de pessoas (*coachees*) que passaram pelo processo de *coaching*, que se relacionaram com as práticas e aconselhamento do *coaching* e vislumbrar os resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Luciana Americano do. **Estudo de caso - HR Consultoria**: a importância do *coaching* no desenvolvimento profissional. Monografia do Curso de Administração do Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2008.

BRUM, Melissa. A influência do comportamento humano dentro das organizações. Revista Pós-graduação. **Desafios Contemporâneos-Cesuca**, v.2, n. 3, p. 181-198, 2015. Disponível em: <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revposgraduacao/article/view/888/633>. Acesso em: 08 maio 2019.

CAMPOS, Teodoro Malta; NUNES PINTO, Heloisa Maria. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. **Revista Reuna**. v. 17, n. 2, p. 15-26, Belo Horizonte, 2012.

CUNHA, Sandra Regina Batista; MOREIRA, Alessandro Messias. **Estudo de coaching, teorias motivacionais e de gestão em uma unidade de saúde militar**. 2017. Disponível em:



<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3184/1/SANDRA%20REGINA%20B%20ATISTA%20CUNHA.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2019.

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lúcia Moreira. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicada no TCU**. Monografia do curso de Gestão Estratégica de Pessoas da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo. 2007.

FIGUEIREDO, José Augusto. Primeiro brasileiro no conselho na International Coach Federation fala sobre coaching. **Revista Melhor**. Gestão de pessoas. 2016. Disponível em: <https://revistamelhor.com.br/brasileiro-eleito-para-conselho-na-icf-fala-sobre-coaching/>. Acesso em: 09 maio 2019.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1ª.ed.-reimpr.- 6.- São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Jenifer Lucas; MALAGOLLI, Guilherme Augusto. O coaching como estratégia de aumento do desempenho do capital humano nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**. v. 15, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/490/317>. Acesso em: 10 maio 2019.

GOOD, Marco Aurélio Portes. Coaching e a necessidade de adaptação das empresas modernas. **Revista Inteligência Competitiva**. v. 7, n. 4, p. 94-129, São Paulo, 2017.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Coaching como filosofia de liderança**. 2014. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/lbcCoaching1/leader-coach-coachingcomofilosofiadeliderananadirsantos>. Acesso em: 04 maio 2019.

KARAWJCZYK, Tamára Cecilia; CARDOSO, Ana Paula. Atuação profissional em coaching e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira. **Boletim Técnico do Senac**, n. 38, v. 1, p. 47-59, 2012.

LIMA, Lidiane da Silva. O Papel do Coaching na Organização. **RHportal**. 2016. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/papel-do-coaching-na-organizacao/>. Acesso em: 22 abr. 2019.

LUBK, Rogerio. **Coaching**: gerando transformações. São Paulo: INC Editora, 2016.

MARQUES, Jose, R. *Leader Coach*. Coaching como filosofia de Liderança. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARQUES, José Roberto. O que significa *coach, coaching, coaches, coachee*? In: **Portal IBC-Instituto Brasileiro de Coaching**. Coaching. 2018a. Disponível em:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-significa-coach-coaching-coaches-coachee/>. Acesso em: 30 abr. 2019.

MARQUES, José Roberto. Técnicas de coaching: conheça os benefícios. In: Portal IBC-Instituto Brasileiro de Coaching. Coaching. 2018b. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/tecnicas-coaching-conheca-beneficios/>. Acesso em: 22 abr. 2019.

MATTEU, Douglas de. Com o mercado de Coaching em alta, surgem oportunidades e armadilhas. **Revista Exame**. Publicidade corporativa. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/com-o-mercado-de-coaching-em-alta-surgem-oportunidades-e-armadilhas/>. Acesso em: 08 maio 2019.

MOTTER JÚNIOR, Mário Divo. **A Dimensão do sucesso em coaching**: uma análise do contexto brasileiro. Dissertação apresentada a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2012.

NEVES Darlene da Graça. **Coaching como fator de diferenciação nas organizações**. 2011. Disponível em: <http://www.portaldoconhecimento.gov.br/handle/10961/488>. Acesso em: 24 abr. 2019.

NOCKEL, Adam Willy. Diferença competitiva. In: SITA, Mauricio (coord). **Capital Intelectual: a fórmula do sucesso**. Grandes especialistas mostram como investir no desenvolvimento contínuo deste diferencial de sucesso. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo**. 2018. Disponível em: <http://inovacaoosebreaeminas.com.br/os-beneficios-coaching-empresarial-para-pmes/>. Acesso em: 11 maio 2019.

SILVA, Ligia Carolina Oliveira; et al. Desvendando o coaching: uma revisão sob a ótica da Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**. v. 38 n. 2, 363-377, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v38n2/1982-3703-pcp-38-2-0363.pdf>. Acesso em: 11 maio 2019.

SOUZA, Afonso. **Cinco pontos importantes para um Coaching eficaz**. Acesso em: 20 set. 2013. In: RH Portal, 2013. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/cinco-pontos-importantes-para-um-coaching-eficaz>. Acesso em: 10 maio. 2019.

SOUZA, Jean Santos de; SILVA, Paulo Victor Leite. **Gestão de pessoas e liderança**: uma análise na gestão pública na Secretaria Municipal de Administração do Município de Tomé-Açu/PA. 61 f., 2019. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal Rural da Amazônia, 2019.

TELLES, Gloria. **Coaching na prática**: ajudando você a chegar lá mais rapidamente, seja “lá” onde for! 2017. Disponível em: <http://www.cpv.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Coaching-na-pratica.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2019.

VIEL, Fernando. **Coaching e RH**. In: RH Portal. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/coaching-e-rh/>. Acesso em: 04 de abr. 2019.

*Recebido em 14/08/2019*

*Aprovado em 18/11/2019*