



Marzo 2020 - ISSN: 1696-8360

O PAPEL DO *COACHING* NA FORMAÇÃO DE EQUIPES NO ÂMBITO DOS RECURSOS HUMANOS

THE ROLE OF COACHING IN TEAM TRAINING WITHIN HUMAN RESOURCES

EL PAPEL DEL “COACHING” EN LA FORMACIÓN EN EQUIPO DENTRO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Weverson Soares Santos

Mestrando em Administração (PPGAdm/UFSC)
weverson_ss@hotmail.com

Marcelo Lisboa Pereira

Mestrando em Administração (PPGAdm/UFSC)
marcelolisboap@hotmail.com

João Henriques de Sousa Júnior

Doutorando em Administração (PPGAdm/UFSC)
sousajunioreu@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Weverson Soares Santos, Marcelo Lisboa Pereira y João Henriques de Sousa Júnior (2020): “O papel do coaching na formação de equipes no âmbito dos recursos humanos”, Revista contribuciones a la Economía (enero-marzo 2020). En línea:

<https://eumed.net/ce/2020/1/papel-coaching-formacao.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/ce201papel-coaching-formacao>

RESUMO

O presente estudo, elaborado através de uma revisão básica da literatura, busca compreender a presença do *coaching* dentro da formação de equipes no âmbito dos recursos humanos. Para isto, inicialmente, fora relatado alguns aspectos que circundam a administração de empresas e os recursos humanos tais como motivação e desafios dentro da área de recursos humanos. Ressaltou-se que a área de Recursos Humanos possui, de modo geral, uma série de desafios para que a empresa seja cada vez mais produtiva e, conseqüentemente, mais bem-sucedida. Dessa forma, deverá buscar trilhar o caminho da modernização constante. Depois adentrou se na figura do *coaching* e sua atuação junto à formação de equipes dentro das organizações. Observou se que o processo de *coaching* tem a função principal de possibilitar o aprendizado e o desenvolvimento gerando, para a empresa, o benefício de ter equipes de alta performance construindo melhores resultados, de forma mais eficiente e condizentes com os objetivos preceituados pela empresa.

Palavras-chave: *Coaching*, Formação de equipes, Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study, elaborated through a basic literature review, seeks to understand the presence of coaching within the formation of teams in the scope of human resources. To this end, some aspects surrounding business management and human resources such as motivation and challenges within the human resources area were initially reported. It was emphasized that the Human Resources area generally has a series of challenges for the company to be increasingly productive and, consequently, more successful. Thus, it should seek to follow the path of constant modernization. Then he got into the figure of coaching and his role in team building within organizations. It was observed that the

coaching process has the main function of enabling learning and development generating for the company the benefit of having high performance teams building better results, more efficiently and in line with the objectives set by the company.

Keywords: Coaching, Team building, Human Resources

RESUMEN

Este estudio, elaborado a través de una revisión básica de la literatura, busca comprender la presencia del *coaching* dentro de la formación de equipos en el ámbito de los recursos humanos. Con este fin, se informaron inicialmente algunos aspectos relacionados con la gestión empresarial y los recursos humanos, como la motivación y los desafíos dentro del área de recursos humanos. Se enfatizó que el área de Recursos Humanos generalmente tiene una serie de desafíos para que la empresa sea cada vez más productiva y, en consecuencia, más exitosa. Por lo tanto, debe buscar seguir el camino de la modernización constante. Luego se metió en la figura del *coaching* y su papel en la formación de equipos dentro de las organizaciones. Se observó que el proceso de *coaching* tiene la función principal de permitir el aprendizaje y el desarrollo, generando, para la empresa, el beneficio de tener equipos de alto rendimiento que generen mejores resultados, de manera más eficiente y coherente con los objetivos establecidos por la empresa.

Palabras clave: *Coaching*, Team building, Recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

A Administração das empresas utiliza-se de importantes recursos, cujos fundamentos são embasados, especialmente, nos princípios do planejamento, organização, liderança (direção) e controle. Dentre estes recursos, o principal corresponde às pessoas que constituem a organização e a auxiliam a conquistar os seus objetivos.

É importante ressaltar que, uma vez estando dentro da organização, as pessoas envolvidas buscam realizar os seus objetivos pessoais (estabilidade financeira, melhores condições de vida, etc.) a partir da realização e concretização dos objetivos organizacionais/empresariais (lucratividade, produtividade, etc.). Dito isto, a boa gestão dos recursos humanos é fundamental para que uma empresa consiga alcançar os seus objetivos de forma eficaz e eficiente.

Os quatro princípios anteriormente citados: planejamento, organização, direção e controle, são compreendidos como o “processo administrativo”. Essas quatro funções da administração são compreendidas como um ciclo, uma vez que todas elas se inter-relacionam e seguem um fluxo contínuo que nunca se finda, como explicitado visualmente na Figura 1.

Figura 1: Processo Administrativo



Fonte: Google Imagens (2019).

A respeito dessas funções administrativas, Chiavenato (2015) enfatiza que, previamente, deve-se definir o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, com o intuito de alcançar um olhar real a fim de organizar e dirigir corretamente a empresa na sua atual e futura conjuntura, sendo, portanto, essa a função administrativa do planejamento. Já no que compreende o sentido de organização, a empresa deve apresentar a capacidade de efetivar tudo o que planejado, por meio de todos os seus recursos. Para o autor, a organização conceitua-se como a forma com a qual a empresa congrega e associa os seus recursos, define a estrutura de organizações que deverão administrá-los, institui a metodologia de trabalho por meio da diferenciação e adequa os elementos de autoridade e de responsabilidade.

A etapa do planejamento refere-se à o que fazer, quando fazer e como fazer, bem como a organização das ações por meio dos recursos que a empresa dispõe (CHIAVENATO, 2015). Posteriormente tem-se a fase de execução das operações, sendo essa a função da direção, que corresponde à etapa do desenvolver das atividades necessárias para que se alcancem os objetivos traçados (CHIAVENATO, 2015).

Quando observados o último ponto do processo administrativo (controle), Koontz e O'DonneL (2012) o definem como uma função administrativa que objetiva analisar e retificar a performance dos colaboradores para assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados.

Nesse sentido, um importante instrumento administrativo que pode auxiliar no desenvolvimento da empresa é a realização do diagnóstico organizacional, pois procura implantar práticas mais eficazes que conduzem a empresa à otimização de suas atividades. É justamente nesse contexto que se adentra a figura do *coaching* nas organizações.

A missão da consultoria de *coaching* é conduzir as pessoas para trabalharem pelo seu desenvolvimento integral como seres humanos, transformando aspirações em metas factíveis. Este tipo de consultoria é comprometido com o desenvolvimento do equilíbrio e a interação saudável dos

três principais campos que regem o desempenho de um ser humano: a consciência humana, a mente e as emoções.

No campo da consciência humana, busca identificar valores e crenças que, ao longo da vida, levam o indivíduo a depurar seus conhecimentos cognitivos. No campo mental, auxiliam o indivíduo no desenvolvimento do intelecto, ampliando seus conhecimentos, no intuito de elevar seu nível de aprendizado na busca de melhores resultados na vida pessoal e profissional. No campo emocional, estimulam o indivíduo a escolher atitudes mais adequadas para que as relações interpessoais fluam de maneira mais efetiva. Com base nestes princípios e conceitos de gestão de pessoas, a empresa atua em desenvolvimento, orientação de carreira e Coaching, com foco em pessoas e organizações.

2 RECURSOS HUMANOS E MOTIVAÇÃO

Ponderando a aplicabilidade dos princípios da administração, observa-se que o instrumento mais eficaz para efetivação dos mesmos na empresa está na elaboração de um diagnóstico organizacional, por ser um procedimento que busca levantar e investigar os dados, a produtividade, a performance da administração e da potencialidade da empresa, a fim de identificar as falhas e os pontos em desequilíbrios, possibilitando elaborar um fluxograma para reorganizar e promover a tomada de decisões. A administração em recursos humanos é responsável por definir as funções e responsabilidades que cada colaborador deverá ter em relação à empresa. Possui, nesse sentido, o objetivo de estabelecer o sistema que rege as relações entre os colaboradores.

Para que os recursos humanos de uma empresa seja eficiente, o gestor deverá implementar um conjunto de funções e atividades, tais como: planejamento de recursos humanos, recrutamento; seleção; integração; análise; descrição de funções; avaliação de desempenho, higiene e segurança do trabalho; formação profissional e análise; controle e auditoria da gestão profissional, entre outros.

Diante do exposto, em virtude de sua amplitude, o departamento de recursos humanos deverá ser o mais abrangente de todos os demais setores da empresa visto que envolve a organização dos colaboradores que trabalham nas várias áreas do empreendimento (CHIAVENATO, 2012).

Nesse sentido, considerando que os recursos humanos envolvem vários departamentos, Gil (2014) define essa área da administração como a ciência que se dedica à gestão dos empregados e dos colaboradores de uma organização. Com isso, as políticas dos Recursos Humanos têm o objetivo de alinhar o esforço dos empregados com para melhorar os resultados almejados pela empresa (CHIAVENATO, 2012).

Por outro lado, outra tarefa exercida pelo setor de recursos humanos é a elaboração de relatórios e mapas de pessoal, que visam estudar as aptidões; motivações; eficiência, entre outros, de cada colaborador. Com isso, o gestor poderá ter subsídios para adotar políticas empresariais que objetivem a valorizar, da melhor forma possível, as competências dos assalariados. Nessa percepção, observa-se que a intenção é fazer com que o funcionário se sinta satisfeito com o seu

trabalho por intermédio de incentivos e recompensas. Com isso as metas da empresa poderão ser mais facilmente alcançadas.

A motivação, segundo definição de Cabral é:

Uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Existem pessoas que pregam a automotivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado (CABRAL, 2012, p. 54).

Considerando a conceptualização da citada autora, de que a motivação é uma força interior, vale frisar que é de fundamental importância para as empresas buscar despertar esses tónus para que alcance os resultados almejados (vender mais; produzir mais; competir melhor, etc.)

Desse modo, A motivação se dá de algumas formas para trazer maior conforto e estabilidade aos funcionários, como: treinamento, remunerações, recompensas, participação nos lucros, e tudo que gera os funcionários o desejo de fazer a empresa crescer (CHIAVENATO, 2011).

Conforme salientado acima por Gabriela Cabral, de que a motivação não é repassada a outra pessoa, visto ser 'algo interior', é necessário que a administração possui o desafio de adotar estratégias que motivem as pessoas e ofereça um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tónus motivacional.

Nesse sentido, de acordo com Oliveira e Maslow (2011, p.151) os motivadores são, na realidade, as necessidades humanas intrínsecas e não os fatores que satisfazem a essas necessidades. (CHIAVENATO, 2011) Sendo assim fica evidente que toda pessoa é motivada, desde que sejam estimuladas e proporcionadas as condições favoráveis, poderá ser motivada a fazer algo. Por outro lado, a desmotivação pode ser maléfica ao clima organizacional, conforme explicita Saulo Emmanuel Vieira Maciel ao fazer um comparativo:

Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao *stress*, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização. Ao contrário, faz-se necessário destacarmos a importância da motivação para as pessoas e organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional (MACIEL. 2007, p. 3).

Conforme explanado, a desmotivação poderá gerar prejuízos para as organizações. A motivação, por outro lado, considerando a sua natureza transformadora contribui significativamente para o sucesso da administração. E mais: a motivação acarreta o biônimo 'Bem-Estar *versus* Lucro e Competitividade'.

A motivação possui alguns mitos, conforme explicitado por Cecília Bergamini:

Algumas pessoas afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras acreditam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. Essas duas maneiras de pensar são as ilustrações da crença de que existem diferentes maneiras de justificar as ações humanas. No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade. No segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional. Embora seja possível reconhecer que as pessoas podem agir, seja movida por agentes externos, seja impulsionada por suas forças interiores, não se podem confundir esses dois tipos de comportamento, uma vez que eles são qualitativamente distintos e por isso merecem explicações diferentes. Quando os determinantes do comportamento se encontram no meio ambiente, aquilo que se observa pode ser concebido como uma simples reação comportamental do indivíduo ao estímulo de tais fatores (BERGAMINI, 2014, p. 43).

Desse modo, existe no meio social, conforme a citada autora, e conseqüentemente no meio empresarial, a ideia errônea de que a motivação é algo 'de fora para dentro' unicamente; já outras acreditam que é uma coisa inata, e invariável, ao ser humano, de modo que o ser humano traz dentro de si essa força. A autora refuta as duas crenças ao afirmar que as causas ambientais poderão influenciar no comportamento, mas não poderá negar os tónus internos. Em outras palavras: o meio ambiente influencia o ser humano, mas não é o único que deverá ser considerado, visto que há fatores intrínsecos desconhecidos pelos administradores.

Desse modo, a motivação é um desafio que muitos gestores não conseguiram superar. Ao setor de Recursos Humanos cabe buscar alternativas para que seja despertada no âmago de seu corpo funcional a motivação e, conseqüentemente, a satisfação.

De acordo com Chiavenato (2004) os fatores envolvidos na produção da satisfação no trabalho são vinculados a necessidade de reconhecimento, melhores salários, bom relacionamento com a equipe ou chefia, etc. Considerando que, conforme explanado, anteriormente, não há como não há como ninguém motivar outra pessoa, cabe ao gestor traçar estratégias para que o ambiente de trabalho estimule no âmago de seus funcionários a força da motivação.

3 O PAPEL DO COACHING

O líder deve ser mais do que democrático, ele precisa ser um mobilizador, ou seja, alguém que motiva o crescimento de sua equipe, em vez de esperar que esta decisão venha dela, isto é, ele deve ser um agente motivador do crescimento de sua equipe (STEFANO, 2008). Os líderes atuais não devem estar preocupados em se destacar e sim reproduzir seus melhores comportamentos naqueles que o cercam (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

O líder tem um papel fundamental para o sucesso do treinamento e desenvolvimento de suas equipes. Mesmo que uma empresa não tenha um programa formal de líder atuando como *coach* é importante que eles atuem como *coaching* para auxiliar no estabelecimento de objetivos de desenvolvimento dos profissionais, em médio e longo prazo, concentrando-se nos aspectos mais importantes para atingir resultados de forma mais rápida. Os benefícios dessa forma de atuação é que para a empresa os líderes orientam a promoção do desenvolvimento dos profissionais e auxilia no esclarecimento de questões relevantes no processo de mudanças, já para os profissionais o benefício é que há estímulo do desenvolvimento das qualificações (PONTES, 2001).

Segundo Alain Toureie (2014) *apud* Andrade *et al.* (2006. p. 86) a modernidade caracteriza-se pela junção de duas importantes correntes de pensamento: o racionalismo greco-romano e a noção de sujeito.

Ao longo dos séculos, tivemos mudanças e revoluções que levaram as sociedades a buscarem formas diversas de adaptações. Nem sempre o trabalho foi (ou é algo) remunerado. Por muito tempo e em muitos povos (inclusive atualmente) foi utilizado como forma de castigo para os escravos. Em outras situações, quando remunerado, tratava-se de um valor irrisório, apenas para sobrevivência básica até mesmo nos dias atuais (LIMA, 2011, p 43).

Nesse sentido, vale realçar que o trabalho era utilizado como forma de suplicio para os escravos. Posteriormente, mesmo que renumerado, o valor recebido pelo trabalhador era insuficiente para atender as necessidades mais básicas.

Por outro lado, antes do advento e da modernização dos recursos humanos atuais, a maneira como era encarada a mão de obra era inadequada. A esse respeito, disserta Anna Karoline Barreto Fontiele, além de fazer um comparativo com a realidade atual:

Um fator interessante e curioso é a maneira em que no início do século XX os funcionários eram tratados. Ao invés de contratados, eram escolhidos para trabalhar durante o dia em fábrica ou oficinas, sem direitos e de forma mecânica. Os trabalhadores realizavam atividades braçais sem vínculo ou qualquer garantia de emprego. Um clima assim certamente não objetivava comprometimento e fidelização dos funcionários, pelo contrário, eram questões apenas de sobrevivência e aproveitamento de ambas as partes. Não existia parceria, motivação ou perspectiva, afinal, não havia interesse da parte organizacional, já que o capital humano os servia apenas como

mecanismo de mão de obra. Devido à mecanização do trabalho e a necessidade de mão de obra qualificada, os processos de seleção passaram a ser mais específicos, surgindo assim a preocupação com a retenção de talentos e um tratamento mais sofisticados para com os funcionários. (...). No cenário atual, profissionais buscam não somente bons salários, mas também, um ambiente de trabalho saudável, que o proporcione qualidade de vida, oportunidade de expressão e constante crescimento. (...) A existência do setor de RH nas empresas tende a promover um clima organizacional estável, motivante e com profissionais qualificados. Prezar por um bom ambiente de trabalho torna a empresa atrativa e com bom nível de comprometimento da parte dos colaboradores, já que sentir-se bem no ambiente em que se trabalha, ajuda na produção e realização de um trabalho de qualidade (FONTIELE. 2010, p. 42).

Conforme a citada autora, os Recursos Humanos na empresa busca promover a cima organizacional estável, motivante e com profissionais satisfeitos e qualificados. Ora, isso decorre de o fato dos colaboradores buscarem no serviço não apenas o 'ganha pão', mas, sobretudo, um ambiente saudável, que proporcione qualidade de vida e no qual possa se expressar livremente.

Atualmente, contudo, o trabalho deverá ser visto como dignidade ao ser humano. O seu exercício, desse modo, deverá ser exercido com satisfação. Para tanto, o Recursos Humanos não deverá apenas em preocupar com a qualificação da mão de obra, mas do bem-estar geral no clima organizacional.

Os Recursos Humanos, assim como a noção e o sentido de trabalho, também se moderniza. A esse respeito, disserta Samuel Paz (2008, p. 21):

Muitos dos assuntos referentes à modernização que temos presenciado para a transformação dos Recursos Humanos giram em torno de descentralização, consultoria interna, planejamento estratégico, administração de mudanças, gerenciamento participativo, comprometimento, envolvimento e motivação dos funcionários. Assim consideramos alguns desafios a serem enfrentados e vencidos pelo RH para se atualizar, tornando-o mais eficaz e competitivo. O resumo de tudo é como trilhar o caminho da modernização, sem desqualificar o atual estágio de desenvolvimento dos Recursos Humanos, para que possa impactar sensíveis mudanças no ambiente organizacional, elevando a qualidade, a produtividade e a competitividade das empresas.

Conforme enunciado no aludido texto, os Recursos Humanos se moderniza em torno da descentralização das decisões; planejamento; consultoria interna; gerenciamento participativo, etc. Ora, com isso é notório que as empresas estão incluindo os seus funcionários no rol de agentes decisórios, ou seja, as decisões estão sendo tomadas não apenas pelo 'patrão', mas por todo o corpo funcional, cada um em seu âmbito de atuação. Não existe, nesse sentido, a predominância da autocracia. Os Recursos Humanos modernos estimulam a democracia de decisões e, sobretudo, a satisfação dos funcionários que acarreta em uma produtividade cada vez mais competitiva.

Ainda, a respeito da modernização do campo dos Recursos Humanos, Araújo (2008) explicita que a proliferação dos meios de informação e de mídias existentes (internet, revistas, etc.) trouxe uma nova reflexão acerca de certas questões no meio administrativo.

Desse modo, considerando o exposto pelo citado autor, vale destacar as seguintes reflexões e modificações no ambiente organizacional: fontes de recrutamento; novos métodos de seleção; avaliação do desempenho coletivo e individual (auto avaliação); valorização da saúde e maior preocupação com a segurança do trabalhador (por intermédio de planos de saúde e políticas de segurança do trabalho); próxima das relações de trabalho com o movimento sindical, etc.

A área de Recursos Humanos possui, de modo geral, uma série de desafios para que a empresa seja cada vez mais produtiva e, conseqüentemente, mais bem-sucedida. Para tanto, deverá trilhar o caminho da modernização, para que, assim, busque as almejadas mudanças no ambiente organizacional, elevando a qualidade, a produtividade e a competitividade das empresas (PAZ, 2008).

Contudo, para que a Administração em Recursos Humanos esteja mais condizente com a sociedade e o mercado do séc. XXI é necessário que as empresas ‘repensem’ os seus valores; objetivos e a maneira como são tratados os funcionários dentro do clima organizacional. Para tanto, as empresas buscam contratar profissionais para cuidarem dessa área e é aí que entra a figura do *coaching*.

As empresas estão contratando *Coaching* com base na formação e experiência do profissional e exigem principalmente que esse profissional tenha sido um gestor. Apesar de essas competências aumentarem a credibilidade do *coach*, não consideramos necessário que o profissional tenha exercido alguma função de gerência em sua carreira (MERVELEDE; BRIDOUX, 2008).

É importante deixar claro tanto para o *coach* quanto para o *coachee* quais os resultados esperados e uma das formas de se esclarecer esse ponto é fazer uma reunião entre a área de Recursos Humanos, o *Coach* e o *Coachee*. Uma vez que se defina a área em que o *coaching* vai atuar e se realmente é recomendável a atuação de um *coaching* recomenda-se a confecção de uma minuta de contrato onde se liste alguns elementos como: por quem os resultados do *coaching* serão avaliados, que tipo de feedback se espera, qual deverá ser o conteúdo do feedback, se haverá necessidade de apresentar um relatório formal, neste caso, a quem? É importante incluir planos de contingências para ações do que deve ser feito se o *coaching* não estiver dando certo, se não houver adaptação entre *coach* e *coachee*, e se o problema não puder ser resolvido com o *coaching* (MERVELED; BRIDOUX, 2008).

estejam os *Coaches* executivos trabalhando com um indivíduo ou um grupo em uma organização, é essencial que estes se posicionem dentro dela como um todo. Ser bem-sucedido nesse posicionamento implica compreender a cultura da organização, sua filosofia e seus requisitos de sucesso, de modo que esses aspectos estejam alinhados com as metas do *Coaching* executivo [...] (ZEUS; SKIFFINGTON, 2005, p. 87, *apud* KRAUSZ, 2008, p. 161).

Um dos fatores críticos de sucesso do processo de *coaching* é saber se uma pessoa é *coachable*, ou seja, se tem disposição interior e abertura necessária para sair de sua zona de

conforto para mudar os comportamentos. Caso não esteja aberta, o processo de *coaching* poderá não obter os resultados esperados (GUTTMAN, 2007).

São exemplos de resultados de *coaching*: a administração do estresse, do tempo, da raiva ou da exaustão, melhores habilidades de comunicação, de prestar atenção, ministrar palestras, de se comunicar a uma plateia-alvo específica, por exemplo, um sindicato trabalhista ou imprensa, habilidades de negociação, administração de conflitos, habilidades de gerenciamento como as de *coach*, delegação e fornecimento de *feedback* (MERVELED; BRIDOUX, 2008).

Coaching é uma atividade tradicional e pragmática que ajuda os profissionais a “construir um caminho individual para a consecução das aspirações pessoais ou organizacionais”, transformando gerentes em líderes através de três fundamentos: estratégia mútua, mudança comportamental e *core value* (valores centrais). O *coaching* permite que a estratégia ganhe vida e que as coisas aconteçam. Todo diálogo que aproxime um executivo de suas metas está fadado ao sucesso em um nível estratégico. O *coaching* é holístico e adaptativo, portanto, relevante para o mundo moderno. É um método que respeita a individualidade das pessoas e por estar fundamentado em diálogo está evoluindo para uma forma natural de liderança (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

A Figura 2 apresenta visualmente as etapas que compreendem o processo de *Coaching*.



Fonte: Google Imagens (2019).

A palavra *coach* ou *coaching* não tem tradução para o português uma vez que se tornou uma palavra internacional usada em todos os países onde a profissão existe. Assim como Yoga e Gestat, a palavra *coach* representa por si só a atividade em questão, sem a necessidade de tradução. O termo *coaching* representa o processo em si; *coach*, plural *coaches*, representa o profissional que conduz o *coaching* e *coachee* é a pessoa que recebe o *coaching* (DI STÉFANO, 2005).

O Coaching também é definido como um relacionamento continuado de alto nível que auxilia as pessoas a produzirem resultados em suas vidas, carreiras, negócios ou organizações por permitir que os clientes aprofundem seus conhecimentos, aumentem sua performance e aprimorem sua qualidade de vida (ICF – *International Coaching Federation*, 2008).

em uma era em que a liderança está substituindo a gestão e o aprendizado está substituindo a instrução, o *coaching* está surgindo como a face acessível da estratégia. A estratégia de negócio não possui mais um domínio exclusivo instalado dentro do corpo impessoal de uma “organização” abstrata. O *coaching* não é simplesmente uma moda passageira: ele oferece um contexto pragmático de sustentação no qual a estratégia moderna floresce. No mundo turbulento atual, a estratégia se transformou em algo que emerge, sempre no encaixe de um alvo em movimento. E, o veículo preferido – com capacidade de reação suficiente para reduzir o risco ao viajar com sucesso em direção a esse destino sempre mutante – se encontrando diálogo do *coaching* [...] (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003, p. 48 e 49).

Os executivos precisam de conhecimentos e aptidões para enfrentar situações na medida em que estas surgem e, frequentemente, são ambíguas. O *coach* se encaixa perfeitamente, pois permite que os executivos aprendam enquanto estão trabalhando (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Existem vários modelos de *coaching* e cada um deles parte de uma fundamentação teórica específica que tende a enfatizar alguns aspectos do processo, atender à demanda de um segmento do mercado ou ajustar-se a alguma aplicação específica (KRAUSZ, 2007). Alguns modelos de *coaching*:

- **O jogo interior:** desenvolvido em 1970 por Timothy Gallwey que se inspirou nas ideias de Eric Berne. Esse modelo tem sua origem na prática de esportes, especificamente no tênis. O termo interior é utilizado para referir-se, segundo suas próprias palavras, ao “adversário dentro da cabeça do próprio indivíduo”. A proposta era que as pessoas poderiam ser mais eficazes, no caso, melhores tenistas, esquiadores ou golfistas, se mudassem a sua abordagem. Ao refletir sobre sua própria forma de jogar tênis, ele percebeu que jogava melhor quando não procurava conduzir, controlar ou avaliar as jogadas por meio de suas conversas interiores ou, de acordo com a Análise Transacional, seus “diálogos internos” (KRAUSZ, 2007).
- **Coaching Transformacional:** criado por Robert Hargrove (1995) é também denominado Coaching Magistral (*Masterful*), baseia-se em princípios filosóficos humanistas igualitários relacionados com a vida nas organizações. Envolve ajudar as pessoas em grupo a transformarem a si próprias, suas comunidades e seu mundo (KRAUSZ, 2007).
- **Modelo GROW:** (KRAUSZ, 2007) este termo provém da combinação das letras *Goal* (meta), *Reality* (realidade), *Options* (opções), *Will* (vontade). É um dos mais antigos e mais citados na literatura especializada. Foi construído por Graham Alexander e adotado por John Whitmore (2004).

- **Cultura de Auto-desempenho e *Coaching* Transformacional:** desenvolvido por Thomas Crane (2000) é um modelo operacional de *coaching* voltado para o desempenho gerencial que envolve um processo de comunicação abrangente em que o *coach* fornece feedback de desempenho para o *coachee* (KRAUSZ, 2007).

O Treinamento é um processo pelo qual um conjunto de informações é apresentado por uma ou mais pessoas especializadas para outras a fim de prepará-las para execução de determinadas atividades. O treinamento tem como objetivo a aquisição e/ou o aperfeiçoamento de habilidades; o *Coaching* foca no desenvolvimento do potencial de aprendizagem e de mudança comportamental.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de *coaching* tem a função principal de promover o aprendizado e o desenvolvimento gerando para a empresa o benefício de ter equipes de alta performance construindo melhores resultados, de forma mais eficiente, além de ter pessoas alinhadas com os objetivos empresariais. Aos liderados, o benefício de estarem preparados para lidar com mudanças e adversidades, usando mais de seu potencial e desenvolvendo sua própria capacidade de liderança, onde a autoestima da pessoa aumenta à medida que ela é desafiada a aprender e a conquistar metas maiores e, com os resultados, aumenta a confiança em suas próprias capacidades. (DI STÉFANO, 2005).

Para maximizar o valor agregado do *coaching*, ele deve ser embutido na estratégia geral de RH, em lugar de ser utilizado em apenas uma ocasião em lugar de se limitar a uma abordagem tão específica, recomendamos que você integre o *coaching* com outros instrumentos de RH como a administração da capacidade, treinamento e desenvolvimento, e a política geral de remuneração (MERVELED; BRIDOUX, 2008, p.24).

A profissão de um *Coach* é um ato de responsabilidade social, pois a competência do *Coach* ajuda o cliente a planejar e melhorar sua vida e a de todos que o rodeiam. A missão de um *coach* é educar, gerar competência, desmistificar ilusões que geram sofrimento, limitação e ansiedade na vida pessoal ou executiva. O *Coach* utiliza diversas ferramentas e um processo estruturado que ajuda as pessoas desenvolverem seu potencial inexplorado, encontrar novos caminhos e desenvolver novas habilidades (DINIZ, 2005).

É comum um grande número de pessoas desconsiderarem as possíveis mudanças pessoais que ocorrem durante um processo de aprendizagem. Normalmente elas pensam em adquirir conhecimento, ideias, ter acesso a informações, técnicas e dicas que poderão ajudá-las a elevar seu desempenho. Mas, os problemas que elas enfrentam no trabalho são inseparáveis da maneira como elas pensam e interagem com os outros (HARGROVE, 1995, apud KRAUSZ, 2007).

Dentre as intervenções de desenvolvimento disponíveis, o *coach* tem se mostrado eficaz para tratar de dificuldades, mudanças, questões relacionadas com aprendizagem, desenvolvimento e aproveitamento ótimo do potencial e dos talentos das pessoas, no âmbito pessoal e profissional (KRAUSZ, 2007).

REFERENCIAS

BRASIL. **Lei nº 8112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos colaboradores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm> Acesso em: 13 mai. 2016.

BUENO, J. **ENAP – Escola Nacional de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/artigos>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

CABRAL, G. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, A. **Gotas de Inteligência**: Fortalecendo o potencial humano. São Paulo: Livro Pleno, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Recursos Humanos**: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FRANCO, J. O. **Perspectiva dos Recursos Humanos**. São Paulo: IESDE, 2010.

GIL, A. C. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES JÚNIOR, A. M. M. **Motivação no Trabalho**: Estudo de caso Hospital Irajá. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós Graduação em Administração. Disponível em <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Antonio_Goncalves_Junior.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2016.

GOOGLE IMAGENS. Disponível em: <<http://www.google.com>>. Acesso em 04 de dezembro de 2019.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração**: Uma análise das funções administrativas. 10ª ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura. 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 13ª ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

NAKAMURA, C. C. *et al.* **Motivação no trabalho**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005 Disponível em <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewArticle/26> Acesso em 13 mai. 2016.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.