

Coaching: Uma Ferramenta de Desenvolvimento de Lideranças



Natália Ferrarini¹; Adriana Maria Bigliardi²
Faculdade Educacional Araucária

RESUMO

Com a evolução da sociedade as empresas precisaram procurar novas ferramentas para lidar com a gestão das organizações. Este artigo objetivou compreender como o Coaching pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades de liderança dentro das organizações, buscando minimizar os erros que podem surgir com tomadas de decisões erradas. Para tal, foram analisados e discutidos os resultados parciais de uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, e com abordagem exploratória e descritiva, desenvolvida para esclarecer assuntos relacionados ao Coaching e sua aplicação dentro das empresas. Foram analisados diversos artigos que tratam sobre o processo de Coaching nas empresas, abordando desde a origem da palavra Coaching, seu surgimento nas organizações, quais são as etapas do processo de Coaching e como deve ser feita sua aplicação, mostrando quais os benefícios que surgem através do processo, tanto para o indivíduo como para a empresa em que ele trabalha. Tendo sido concluído que as empresas estão cada vez mais focadas em buscar alternativas inovadoras e que possam ser aplicadas com todos da empresa, desde o funcionário da linha de produção até os gestores e a alta direção. E que o processo de Coaching ajuda na capacitação e no desenvolvimento de melhorias para o indivíduo, fazendo com que ele pense e retome suas atitudes e de qual maneira melhorar e em qual área adquirir novos meios para poder se desenvolver com maior facilidade e alcançar o seu potencial da maneira mais rápida e segura.

Palavras chave: Coaching, desenvolvimento, liderança.

ABSTRACT

With the evolution of society companies needed to look for new tools to deal with the management of organizations. This article aimed to understand how coaching can contribute to the development of leadership skills within organizations in order to minimize errors that can arise with taken wrong decisions. To this end, we analyzed and discussed the partial results of a literature search of a qualitative nature and exploratory and descriptive approach, designed to clarify issues related to coaching and its application within companies. several articles were analyzed that deal with the process of coaching in business, addressing from the origin of the word Coaching, its emergence in organizations, what are the stages of the process of coaching and how it should be done your application, showing what benefits arise through the case both for the individual and the company where he works. It was concluded that companies are increasingly focused on seeking innovative alternatives that can be applied to all of the company from the employee of the production line to managers and senior management. And the process of coaching helps in the training and development of improvements to the individual, making him think and resume their attitudes and which way to improve and in which area acquire new ways to be able to develop more easily and achieve its potential as quickly and safely.

Keywords: Coaching, development, leadership.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente nos deparamos com diversas situações dentro das organizações, decorrentes das mudanças nas relações de trabalho e produção.

Antigamente, os funcionários trabalhavam em troca de um salário por sua mão de obra, e hoje eles buscam um sentido para seu desempenho profissional.

Hoje as empresas passam a ser formadas por pessoas que querem ajudar com suas ideias, sua força e sua vontade de crescer, mas nem sempre sabem por onde começar e que caminhos tomar para alcançarem seus objetivos e os objetivos da organização. Visando sanar as dificuldades que alguns funcionários apresentam, as organizações passaram a buscar o Coaching, um processo aplicado para solucionar problemas, que surgem no dia a dia, tanto na vida social, como em meio as situações de trabalho dentro da empresa em qual o profissional se encontra.

A grande dificuldade que as empresas enfrentam é a falta de habilidades para ser um bom líder e isso pode gerar danos a ela.

Quando não há uma boa relação entre chefia e subordinados, quando a comunicação não funciona de maneira eficiente, e o líder não tem habilidade para administrar as situações do dia a dia, pode acarretar em problemas que afetam desde a motivação de um funcionário até o processo de produção e a parte gerencial de uma organização.

Estes fatos levam muitas empresas a buscarem o Coaching como um meio alternativo para capacitar seus funcionários, já que diferentemente dos treinamentos mais convencionais, o Coaching promove o desenvolvimento do profissional, levando-o a buscar as próprias respostas, estimulando as pessoas a pensar, desenvolver e a resolver, enquanto o treinamento é focado em dar respostas já definidas.

Esta pesquisa objetivou compreender como o Coaching pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades de liderança dentro das organizações, buscando minimizar os erros que podem surgir com tomadas de decisões erradas.

Tendo como pergunta de pesquisa: De que forma o Coaching pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades de liderança?

A relevância acadêmica desta pesquisa se encontra no fato dela poder contribuir para aprofundamento teórico da temática em questão, podendo servir de subsídio para novas pesquisas. Podendo ainda contribuir para fundamentar ações de desenvolvimento de talentos dentro de uma empresa, justificando assim a sua relevância social.

2. DESENVOLVIMENTO

Segundo Lange e Karawejczyk (2014), com a evolução da sociedade as empresas foram de certa forma obrigadas a procurar novas ferramentas para lidar com a gestão das organizações, surgindo então o Coaching para aprimorar gestores e subordinados a crescer e melhorar suas habilidades em meio ao constante crescimento organizacional.

O processo de Coaching surge para ajudar pessoas a crescerem e mostrarem seu potencial com a ajuda de um orientador, mas para que se alcance o sucesso em qualquer mudança é necessária a vontade da pessoa que está envolvida, pois o processo consiste em um diálogo aberto tanto por parte do Coach como do Coachee e a sinceridade deve prevalecer para que os resultados sejam positivos.

2.1 Coaching e suas definições

Diversos pesquisadores buscam uma definição para o termo Coaching.

No quadro abaixo podemos observar que mesmo com o passar dos anos, essas definições propostas não sofreram grandes alterações, tendo sempre como principal objetivo o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações:

TABELA1 - DEFINIÇÕES DE COACHING

BIRCH (2002)	Coaching é uma abordagem sistemática de melhoria do coachee por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
BLANCO (2006)	O Coaching caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo de aprendizagem: o objetivo não é ensinar, mas sim, auxiliar o outro a aprender.
CARTER (2001)	Coaching é um processo interativo a ajudar indivíduos a se desenvolver rapidamente. Usualmente relacionado a atividade profissional com foco no melhor desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O coach oferece feedback e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
DINGMAN (2004)	Coaching é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidade gerenciais em uma organização. O coach que faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
MAYNARD (2006)	A atividade do coach, mais do que um superior, é a de um facilitador de processos, provendo suporte e encorajamento. Em geral, coaching é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação a uma população não-clínica.
PYON (1994)	Um processo no qual o coach e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e feedback privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais e de auto-estima.
SZTUCINSKI (2001)	Coaching é um relacionamento de ajuda formado entre um executivo e um profissional (coach) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (coachee) de atingir suas metas relacionadas com o desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
TINGE e SCISCO (2006)	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 de coach envolve ajudar os gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

FONTE: Adaptado de Grant (2003a), Maynard (2006), Blanco (2006) e Sztucinsky (2001) apud

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), a palavra Coaching existe desde a idade média, porém era utilizada para descrever o condutor de carruagens, onde esses profissionais eram chamados de cocheiros, que conduziam os passageiros até o destino desejado. Por volta do ano de 1850, a palavra passou a ser atribuída a professores e mestres de universidades com o significado de tutor, a pessoa responsável por auxiliar os estudantes na preparação de testes e exames.

O termo “coach” foi utilizado pela primeira vez para fazer referência à habilidade de gerenciamento de pessoas somente um século depois, por volta de 1950, surgindo então as primeiras técnicas de desenvolvimento pessoal e humano, valorizando as competências individuais e relacionando-as a um processo de evolução contínua.

Coaching significa tirar um indivíduo de seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma rápida e satisfatória. O processo é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que o indivíduo possa conhecer melhor e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva (IBC, 2015).

Por volta de 1950, a palavra coach também passou a representar a pessoa responsável pelo treinamento e aperfeiçoamento de atletas e equipes esportivas. O coaching surgiu no esporte como uma técnica específica, utilizada por treinadores para motivar profissionais de esportes como tênis ou esqui. O grande diferencial desse método é o chamado Inner Game, ou Jogo Interior, que considera que o oponente real do esportista não é outro competidor, mas suas próprias limitações e fraquezas. Este jogo interno visa superar hábitos mentais que podem inibir o bom desempenho. O sucesso da técnica despertou o interesse de alguns executivos que praticavam tênis, que notaram como a técnica também poderia ser aplicada no mundo corporativo. Nos dias de hoje, o coaching é bastante utilizado para o desenvolvimento pessoal e profissional, aplicado em gestão de pessoas (IBC,2015).

Segundo o IBC (2015), o termo Coach algumas vezes é traduzido como treinador, e por essa razão tem sido confundido com treinamento, algo que difere e muito do seu real sentido, pois o treinamento é direcionado para um grupo de pessoas enquanto o Coaching é aplicado de forma individual, no treinamento trabalhamos com objetivos já definidos e no Coaching os objetivos vão sendo definidos ao longo do seu processo e o relacionamento ocorre de forma mais intensa e franca.

A metodologia é indicada para quem deseja alcançar objetivos específicos, desenvolver habilidades, aprimorar competências e atingir resultados extraordinários. O processo também aumenta a motivação e a produtividade, facilitando a interação de equipes e melhorando a comunicação. Diversas organizações estão investindo neste poderoso processo para, assim, desenvolver e qualificar seus colaboradores de modo que todos alcancem resultados cada vez

mais satisfatórios. Este é um diferencial extremamente importante para aqueles que buscam e almejam o sucesso (IBC, 2015).

2.2 Desenvolvimento do Coaching

Segundo Gil (2014), o Coaching desenvolve-se em uma série de etapas, mas não podemos identificá-las com clareza, pois a literatura apresenta diferentes sistemas de classificação dessas fases, porém podem-se definir algumas que são as mais comuns e utilizadas na maioria dos processos de Coaching. Primeiramente devemos ter ciência que para que o processo de Coaching obtenha sucesso é necessário que seus objetivos sejam definidos com clareza, pois quando não se há certeza do que se quer, surge uma grande dificuldade em relação para onde ir. Um dos pontos em que o processo de Coaching se difere de treinamentos é justamente pelo fato que as definições dos objetivos são feitas durante todo o processo e não logo após o diagnóstico de necessidades.

Podemos dizer que em primeiro lugar e mais importante é a definição do objetivo, que deve ser feito pelo cliente e não pelo coach. Portanto devemos lembrar que nem sempre o cliente tem já definido com clareza qual o objetivo a atingir e para isso que surge a figura do coach, para estimulá-lo e orientá-lo a desenvolver e expressar o próprio objetivo, criando condições para que o cliente possa analisá-lo sob diversos ângulos, considerando suas limitações, até que possa amadurecer sua compreensão e expressá-la da forma mais adequada. Porém nesta etapa pode surgir algumas dificuldades que são enfrentadas pelo coach, como garantir que o cliente conduzirá o processo. Em algumas situações os coaches são tão diretivos que acabam impondo objetivos às pessoas impedindo que elas por si sejam capazes de defini-los sozinhas. Dessa maneira o coach esquece que seu principal papel é exatamente orientar o cliente para que ele descubra quais serão as restrições e implicações que enfrentará pelo caminho (GIL, 2014).

A segunda etapa consiste no exame das características do cliente que tem em vista verificar quais elementos podem ser capazes de facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos estabelecidos na primeira etapa. Em relação a essas características Gil (2014), nos fala o seguinte: “que é importante identificar as crenças, valores, atitudes, hábitos, competências e comportamentos presentes e passados que sejam relevantes para o desenvolvimento das ações requeridas” (p. 292).

Gil (2014), nos mostra que um dos meios para se obter informações com qualidade é utilizar além das quais foram prestadas pelo cliente buscar também documentação referente ao seu trabalho, como depoimentos de chefes, colegas e clientes e observações pessoais. Durante o processo deverá ocorrer a identificação de elementos, que variam conforme o objetivo pretendido pelo cliente.

Nesta fase é muito importante que seja feito perguntas, para que haja a estimulação da fala e uma participação mais intensa do cliente e não somente da figura do coach como

orientador, fazendo com que o coachee sinta-se em posição receptiva.

Em uma terceira fase Gil (2014), toma como base as informações obtidas anteriormente elaborando-se um plano de ação, uma negociação entre o coach e o coachee, para que o cliente sinta que o plano está sendo elaborado em conjunto e não imposto de alguma forma pelo coach. Nesta etapa podem surgir algumas barreiras, pois consiste em uma fase de aconselhamento, e o processo de Coaching não possui como propósito o conselho, e por esta forma podem surgir resistências ao que foi oferecido. Para que não ocorra essa resistência em uma primeira parte deve-se definir de forma clara e concreta o propósito do conselho, deixando claro ao que ele se refere como algo que está falhando ou faltando ou a uma deficiência de habilidade ou falta de vontade, a partir disso então é preciso se assegurar de que o cliente está de acordo com o coach em relação a origem do problema.

A criação do plano de ação varia de acordo com a situação apresentada pelo coachee, porém alguns itens são primordiais para sua elaboração, veremos alguns citados por GIL (2014):

A) Visão de futuro: Esta visão parte de maneira exclusiva do cliente, porém quando ela não está exatamente clara é que a figura do coach entra para ajudar na definição dos objetivos que serão determinados.

B) Resultados esperados: Os resultados devem estar diretamente relacionados aos objetivos propostos. Devem ser apresentados com a maior precisão e clareza possível, e expressos em termos que se possam quantificar.

C) Identificação das competências requeridas: O coachee precisa antes de tudo estar ciente de suas limitações e competências que possui ou então quais precisa desenvolver para poder alcançar os objetivos pretendidos por ele mesmo.

E) Ações a serem implementadas: Esta etapa é muito importante para definir quais táticas e estratégias serão adotadas e definir se estas ações serão de correção ou desenvolvimento.

F) Prazos: No processo de Coaching requer-se a definição precisa de início e término do processo como também das principais etapas que serão seguidas.

E como uma última etapa, surge o período de monitoração, com finalidade de assegurar que o cliente está no caminho correto e sustentado pelas iniciativas apresentadas no Coaching, mas é fundamental que continue existindo um acompanhamento, para facilitar o feedback e redirecionar se houver necessidades (GIL, 2014).

2.3 Os benefícios do Coaching

O processo de Coaching quando ocorre de maneira bem aplicada pode trazer vários benefícios para a organização e seu crescimento, pois uma empresa depende muito de seus

funcionários e do engajamento de cada um deles para poder crescer de forma contínua e gerando benefícios a todos os envolvidos.

Segundo Matta, (2014) “o Coaching é um processo que utiliza ferramentas e técnicas cientificamente comprovadas para potencializar o desempenho humano, aumentando os resultados na vida pessoal e profissional”.

O investimento em Coaching traz benefícios tanto para a empresa como para o indivíduo que o procura para aplicar técnicas que auxiliam a conquistar metas não somente na área profissional mas também como emagrecer, alcançar a felicidade, ampliar sua gestão pessoal e financeira, ter controle emocional, ajudar na identificação de bloqueios pessoais e profissionais, superar o medo, ansiedade além de melhorar os relacionamentos e a comunicação (MATTA, 2014).

De acordo com o Blog Samba Tech (2015), alguns outros benefícios que o Coaching traz para as empresas são:

A) Retenção de talentos: A rotatividade de funcionários em uma empresa pode trazer ideias novas e pessoas motivadas porém podem surgir inúmeros prejuízos, como perda da produção, de conhecimento e informações estratégicas, e ainda gastos excessivos com processo seletivo e treinamentos para os novos funcionários. Para evitar estes problemas, o coaching pode ser uma excelente ferramenta, uma vez que é comprovado que funcionários que têm esse privilégio possuem mais vontade de crescer na empresa, de colaborar positivamente e de se tornarem mais fiéis à organização.

B) Aumento de produtividade: Funcionários que passam pelo processo de coaching se tornam pessoas mais confiantes e com vontade de fazer a diferença em seu ambiente de trabalho, e, portanto, tem um aumento de desempenho e produtividade.

C) Funcionários focados em metas e resultados: Para pessoas que trabalham sem metas e objetivos definidos chegar em qualquer lugar já serve, mesmo que não seja o mais satisfatório ou que não supra as necessidades de crescimento da empresa. Por isso é tão importante estabelecer objetivos para que os funcionários se esforcem para alcançá-los e façam a empresa crescer o máximo possível. Nesse ponto, o coaching mais uma vez é extremamente importante, pois trabalha justamente com metas e incentiva os coachees a atingi-las e buscar sempre os melhores resultados, tanto de forma profissional e pessoal.

O Blog Samba Tech (2015), ainda nos traz informações sobre quando o Coaching é aplicado diretamente na organização pode gerar inúmeros resultados positivos, e além desses citados ele ajuda na resolução de problemas, na redefinição da organização, no desenvolvimento da coesão das equipes e auxilia as mudanças. Além de ajudar na empresa ele traz muitos benefícios para a pessoa que o recebe, pois os funcionários também sentem necessidade de mudança e de serem reconhecidos e fazerem sentido dentro das organizações, esse processo de desenvolvimento ajuda a despertar em cada um, sentimentos capazes de mudar suas ações e motivá-los, como por exemplo:

Autoconfiança: Mesmo quando as pessoas são competentes eles precisam ser ouvidas, apoiadas e valorizadas, justamente para isso que o processo de Coaching é pensado, para que se possa identificar as habilidades do coachee desenvolvê-las trabalhando naquilo que ele tem de potencial, pois nem sempre conseguimos identificar no momento de seleção quais são as habilidades que possui. Dessa forma, o coachee sente-se mais confiante em si mesmo, nas ações que deve ter e torna-se capaz de tomar decisões importantes tanto dentro da empresa como em sua vida pessoal.

Criatividade e capacidade de ação: A pessoa que recebe o Coaching passa a ser mais confiante e sua capacidade de ação torna-se ainda mais ousada na busca de soluções que fujam do comum, procurando soluções fáceis e ágeis para poupar tempo e melhores resultados a curto prazo, sempre dando mais do que se é esperado dela. Não existe mais o medo de fazer algo errado ou que não deveria, pois surge a coragem e a certeza de fazer o certo.

2.4 Coaching, quando aplicar?

Segundo Guzo (2010), a aplicação de Coaching é recomendável em todas as situações que exista o enfoque em melhoria de desempenho de pessoas em qualquer situação de trabalho. Muitos profissionais que ocupam cargos de maior hierarquia nas administrações de empresas, acham que o Coaching é algo dispensável, pois acreditam ter o conhecimento suficiente para gerenciar equipes, levando em consideração que suas atitudes e decisões sempre deram certo e vão continuar dando bons resultados, mas uma decisão precipitada ou uma escolha errada pode trazer grandes riscos para a organização. Do outro lado da empresa estão aqueles que consideram o Coaching um processo que deve ser aplicado somente para aqueles profissionais considerados “talentos”, somente para as pessoas que ocuparão no futuro os cargos mas almejados da empresa.

O processo de desenvolvimento deve ser aplicado em profissionais de todas as áreas, independente de carreira ou profissão escolhida, é para aqueles que desenvolvem desde atividades operacionais e técnicas até para um novo presidente da empresa que acabou de ser nomeado, mas tendo sempre como objetivo melhorar o desempenho e adquirir novas habilidades para todos os profissionais nas atividades que já realizam ou então prepará-los para as futuras (GUZO, 2010).

Guzo (2010), diz ainda que Coaching pode e deve ser aplicado nas mais diversas situações, por exemplo nas questões técnicas e operacionais e é utilizado para melhorar a forma de trabalho, o desempenho e resultado das atividades feitas pelos funcionários, na parte administrativa serve para melhorar a coordenação de equipes, controlar as pessoas sob sua responsabilidade e desenvolver técnicas e habilidades gerenciais.

É importante também nas questões que envolvem o relacionamento interpessoal, ajudando a desenvolver habilidades de relacionamento com as pessoas em todos os níveis

hierárquicos da empresa, ajuda para a preparação e aceitação de mudanças que envolvam diversas áreas como chefia, estrutura, país, dentre outras. E como um dos itens mais importantes colabora com o desenvolvimento para preparação para novos desafios na carreira ajudando aquelas pessoas que ainda possuem uma meta ou objetivo não concretizado, que estão abertas à transformações e ao crescimento profissional e pessoal (GUZO, 2010).

Guzo (2010) destaca algumas questões que são importantes para identificarmos se certa pessoa precisa beneficiar-se de uma sessão de coaching, através de algumas perguntas caso a resposta dela for “não”:

- Desfrutas do que fazes?
- Teu futuro te entusiasma?
- Esta é a vida que escolherias?
- Encontra sentido no que faz?
- Está feliz com suas relações?
- Aproveita o tempo livre?

Essas questões são úteis para sabermos de onde vamos partir e como trabalhar com o indivíduo. Atualmente a aplicação de Coaching em profissionais é mais frequente nas suas atividades e responsabilidades atuais, e raramente são feitas aplicações de Coaching na preparação dos profissionais que ainda vão assumir novos desafios, promoções e transferências. Isto é planejamento, fazer Coaching de forma antecipada, se preparando e assegurando que trabalhar com o profissional antes dele assumir o novo desafio a consequência pode ser muito menor e sim comprovar uma maior eficácia no desempenho do profissional em questão, antes e depois do novo desafio (GUZO,2010).

Porém o Coaching praticado em “cima da hora” ainda é o mais utilizado, e é feito regularmente somente quando não há alternativa, mesmo assim ainda é pouco praticado nas empresas, independente do seu tamanho e origem. Raramente o coaching é feito de forma planejada e estruturada, portanto, quem recebe “coaching” formalizado hoje nas empresas pode se considerar um profissional privilegiado (GUZO,2010).

2.5 Coaching, quando não é aplicável?

O processo de *Coaching* inicia quando alguém procura apoio para a resolução de um problema ou a realização de um projeto, e começa quando o *coach* oferece apoio a alguém que pode aceitar essa ajuda para o processo ou não. Nesse processo, o *coach* se compromete não apenas com resultados, mas com as pessoas como um todo, com suas realizações e seus desenvolvimentos, mas para que ocorra de forma satisfatória e gere resultados positivos a participação do coachee é muito importante e deve ser de livre vontade.

O processo de Coaching não deve ser aplicado quando o profissional não adere ao

processo, não aceita ajuda, não quer melhorar o seu desempenho ou então quando já foram feitos vários ciclos de Coaching e não houve melhoria de desempenho. É sempre oportuno repetir que o Coaching é uma relação de parceria que envolve duas pessoas, o líder e o subordinado, e que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas (GUZO,2010).

2.6 O que difere a conduta de um chefe e de um líder coach?

Segundo Silva (2015) um bom coach é alguém qualificado a estimular mudanças comportamentais em uma ampla variedade de pessoas, e para que sua ação seja útil, é necessário que apresente uma série de habilidades, tais como, paciência para ouvir e ensinar quantas vezes forem necessárias para que haja o entendimento amplo, precisa apresentar interesse pelas pessoas, se mostrar preocupado e disposto a ajudar, é necessário que demonstre autoconfiança para gerar confiança na pessoa que está passando pelo processo através dos conhecimentos e experiências que possui e estar aberto ao diálogo, com conversas claras, estruturadas e produtivas, pois a comunicação gera reflexão, autoconhecimento e resultados.

- O coach aconselha, o chefe determina;
- O coach inspira entusiasmo, o chefe impõe pelo medo;
- O coach diz "nós", o chefe diz "eu";
- O coach foca nas pessoas e no processo, o chefe nas tarefas;
- O coach contempla o futuro, o chefe o passado;
- O coach eleva cada colaborador à líder no que faz, o chefe centraliza as decisões;
- O coach se preocupa com a missão, valores e pessoas, o chefe com resultados imediatos e aparentes.

Chefe é aquele conhecido por dar ordens diretas e incontestáveis, obrigando as pessoas a cumprirem sem considerar que muitas vezes aspectos relativos às condições humanas estão envolvidos. No entanto, chefe é a pessoa que comanda e nunca aceita ser contrariado, tem tendência a comandar e controlar seus subordinados impõe ordens e é autoritário. Também é conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros. Os chefes são temidos e não respeitados, seus funcionários geralmente são pessoas que não se sentem abertos a relatar problemas e muito menos pedir conselhos quando têm dúvidas. Ele nunca incentiva ou motiva, já que acha que realizar um trabalho excelente é dever do funcionário e, quando isso não é visto, ele faz questão de apontar os erros, jogando a responsabilidade em cima de sua equipe quando algo não dá certo e se vangloria quando um objetivo é alcançado. Os empregados precisam aprender coisas novas, desenvolver novos métodos e adotar novas posturas diante de seus clientes, e para isso que surge o Coach, para auxiliar nesse processo. O Coach também é conhecido como aquele que orienta as pessoas a fazerem de bom grado aquilo que é proposto, geralmente pedindo e não impondo além de estar aberto a considerar contestações para sua

análise. Sua postura é mais democrática, ou seja, mais voltada à participação de todos (SILVA, 2015).

O coach assume a função de fazer com que uma organização funcione adequadamente, delega poder por compreender que a empresa é maior que ele e pode ajudá-lo em sua função, muitas vezes as pessoas estão dispostas a fazer mais pela empresa, mas não sabem como fazer ou por onde começar, então que surge o líder com a ideia de ajudar e promover mudanças comportamentais. De forma diferente do treinamento o processo de Coaching surge para ajudar o indivíduo, pois quando a atenção é dada de maneira individual as pessoas tornam-se mais eficazes nesse processo de mudança. Uma empresa precisa de pessoas qualificadas e que estejam dispostas a ajudar e ser ajudadas, e só se pode mensurar a capacidade de um bom líder quando é possível identificar o talento de sua equipe e dos resultados que ela produz, pois pessoas motivadas e felizes geram resultados positivos e construtivos para a organização.

A metodologia aplicada para realização desta pesquisa teve delineamento de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva de revisão bibliográfica.

3. CONCLUSÃO

3.1 Resultados e Discussão

O que as empresas possuem de maior valor são as pessoas que trabalham nela e é a partir delas que o crescimento da organização pode estar em risco ou não.

Trabalhar com pessoas nunca foi uma tarefa fácil, muito menos quando estamos o tempo todo envolvidos com afazeres e metas a cumprir em um pequeno intervalo de tempo. As organizações enfrentam pessoas desmotivadas e muitas das vezes “perdidas” em relação a saber o que fazer para se desenvolver e mostrar seu potencial, e é nesse momento que elas precisam ajudar seus funcionários a se sentirem mais motivados e dispostos a lutar pela organização que trabalham, surge a figura do coache, que vem para orientar e trabalhar as emoções e perspectivas das pessoas ao seu redor.

Muitas empresas sofrem com a má gestão, falta de comunicação entre setores, insubordinação, rotatividade e absenteísmo, problemas que muitas das vezes são gerados pela falta de feedback e de uma maior proximidade entre gestor e seus funcionários ou então pela falta de conhecimento em ferramentas úteis que ajudam a minimizar erros cometidos de forma que passam pelo dia a dia e que só quando a situação está descontrolada é que são percebidos.

É possível observar que existe uma constante busca das empresas por técnicas inovadoras capazes de amenizar e solucionar os problemas que afetam todo o desempenho da organização.

O processo de Coaching ajuda na capacitação e no desenvolvimento de melhorias para o indivíduo, fazendo com que ele pense e retome suas atitudes e de qual maneira melhorar e em qual área adquirir novos meios para poder se desenvolver com maior facilidade e alcançar o seu potencial da maneira mais rápida e segura.

3.2 Considerações Finais

As empresas devem estar preparadas para qualquer problema que surgir e não devem deixar que coisas simples se tornem monstruosas e prejudiquem todo o seu crescimento.

As empresas devem investir em pessoas, pois são elas que fazem uma organização ir para frente e evoluir, ninguém consegue ter uma empresa se não houver pessoas trabalhando

com engajamento dentro dela e com vontade de aprender e crescer, o gasto com isso não deve ser levado a risca, pois com certeza o retorno que isso trará será bem maior.

Com a pesquisa realizada constatou-se que o Coaching pode ser aplicado em diversas áreas, tanto para o funcionário que trabalha na linha de produção buscando melhorar suas habilidades, como para o gestor que precisa desenvolver suas técnicas de liderança, gerando benefícios não somente para a organização, mas também para o indivíduo na sua vida social.

A elaboração deste artigo contribui para a obtenção de novos conhecimentos na área de Gestão de Pessoas, trazendo conteúdos sobre as maneiras que podemos trabalhar com as pessoas, fazendo com que elas mesmas desenvolvam suas habilidades e potencialidades.

4. REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Publicado em Abr/ Junh 2005. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1504/2005%20Vol.56%2cn.2%20Brand%3%a3o%20e%20Bahry.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

FERREIRA, M.A.A. Coaching: **Um estudo exploratório sobre a percepção do envolvidos: Organização, Executivo e Coach**. Publicado em 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-152323/en.php>>. Acesso em 23 de Maio de 2016.

FACEAR. **Metodologia. Modelo Artigo**. Disponível em: <<http://www.revista.facear.edu.br/>>. Acesso em 07 Março 2016.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GUZO, J. **Gestão de negócios e gestão de pessoas. Coaching, quando aplicar?** Publicado em 02/12/2010. Disponível em: <<http://www.guzoconsultoria.com.br/?p=892>>. Acesso em 29 Fevereiro 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Qual é a origem do Coaching?**. Publicado em 01/04/2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-origem-coaching/>>. Acesso em: 29 Fevereiro 2016.

LANGE, A.; KARAWAJCZYK, T. **Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional**. Publicado em 25/04/2014. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5113457.pdf>>

MATTA, V. **Entenda o que é o Coaching e quais são seus Benefícios**. Publicado em: 15/05/2014. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/o-que-e-coaching/entenda-o-que-e-o-coaching-e-quais-sao-seus-beneficios>>. Acesso em 23/05/2016.

SILVA, J. G.. **Diferença entre chefe e líder: como liderar**. Publicado em Março de 2015. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/lideranca/artigos/60142/diferenca-entre-chefe-e-lider-como-liderar>>. Acesso em 29 de Fevereiro 2016.

TECH, Samba. Blog da Samba. Os **benefícios do Coaching pra sua empresa e como realizá-lo utilizando o Samba Class**. Publicado em Dezembro de 2015. Disponível em:

<<http://sambatech.com/blog/insights/os-beneficios-do-coaching/>>. Acesso em 29 Fevereiro 2016.

