

O PROFISSIONAL DE COACHING E SEU DIA A DIA NAS ORGANIZAÇÕES

SILVA, Danilton Carlos da¹¹⁹

SILVA, Jussara Goulart da¹²⁰

RESUMO: A competição entre as organizações e a disputa no mercado por pessoas melhores qualificadas, as organizações tem trazido para dentro da sua cultura organizacional uma visão ampla em busca mais inovações tecnológicas, através das pessoas que traduzem os talentos e as habilidades e com iniciativa e tomada de decisões rápidas, uma ferramenta estratégica muito utilizada atualmente é chamada de *coaching*. A utilização da ferramenta estratégica *coaching* nas percepções de dois *coaches*. Entende-se que a pesquisa seja importante devido ao foco ser de desenvolvimento e aprimoramento de pessoal de decisão. Para atingir o objetivo proposto para este estudo, procurou-se responder a pergunta por meio de investigação com dois *coaches* de empresas e localidades distintas, sendo um Caxias do Sul e o outro de Florianópolis. Os entrevistados relataram bem a temática em torno do *coaching* atual, foi observando a necessidade de prever o desenvolvimento das competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. Diante destas observações, a ferramenta estratégica *coaching* recebe dentro das organizações uma posição de destaque, que vem crescendo conforme a competitividade acelera. A busca no mercado de trabalho por profissionais cada vez mais arrojados desencadeia um numero significativo de pessoas que correm atrás de formações cada vez mais específicas para se lançarem e possuírem um diferencial no momento das entrevistas. Contudo, é preciso construir uma estrada clara para que esta disputa no mercado de trabalho tenha o resultado que se espera. É preciso construir um plano de ação previamente acordado entre *coach* e cliente para garantir o sucesso do projeto. Sem ele, o *coach* não tem onde apoiar o seu compromisso. Entretanto, este plano não deve ser uma camisa de força à qual os dois estão amarrados, e sim deve funcionar como uma bússola, um esquema norteador na jornada que ambos estão empreendendo.

PALAVRAS-CHAVES: *Coach*, *Coaching*, Liderança.

INTRODUÇÃO

Numa diversidade de competição entre as organizações e a disputa no mercado por pessoas melhores qualificadas, as organizações tem trazido para dentro da sua cultura organizacional uma visão ampla em busca mais

¹¹⁹Especialista em Gestão de Recursos Humanos - Universidade Estadual de Londrina - UEL - Londrina/Paraná
Docente do Curso de Administração da Universidade Estadual de Minas Gerais - UEMG - Unidade Frutal/
Minas Gerais. Contato: daniltoncarlos@gmail.com.

¹²⁰Doutoranda em Administração – UNINOVE – São Paulo/São Paulo. Docente do Curso de Administração da
Universidade Federal de Uberlândia - UFU – Câmpus Pontal Ituiutaba/ Minas Gerais. Contato:
jussaragoulart@pontal.ufu.br.

inovações tecnológicas, através das pessoas que traduzem os talentos e as habilidades que fazem a diferença, se tornando uma vantagem competitiva dentre as demais.

Para que as organizações desenvolvam pessoas com uma liderança forte, que transcreva eficiência e eficácia, com iniciativa e tomada de decisões rápidas, uma ferramenta estratégica muito utilizada atualmente é chamada de *coaching*.

Segundo a ICF (Internacional *Coaching* Federation), o conceito mais apropriado para *coaching* é o de ser “uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional”. Este processo irá aprofundar e expandir a capacidade do indivíduo de aprender e de se aperfeiçoar, elevando sua qualidade de vida.

Com esta parceria continuada entre a organização e o indivíduo, ambos passaram a possuir disciplinas voltadas para a área comportamental, condição fundamental para comunicação, saber se comunicar com os subordinados, compreendendo melhor seus problemas e dificuldade pessoais e profissionais, é como se entende hoje como gestão com pessoas.

Diante deste aspecto, ressalta-se que o profissional *coach* tem uma responsabilidade muito grande no desenvolvimento humano, sendo a chave para o sucesso e as realizações pessoais e profissionais. Neste estudo, o objetivo central é de analisar a utilização da ferramenta estratégica *coaching* nas percepções de dois *coaches*.

1. A CONTEMPORANEIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS

Neste tópico, apresentamos parte do referencial teórico, o qual, já se sabe, tem como objetivo principal nortear a fundamentação utilizada para o desenvolvimento do trabalho por meio de sínteses da literatura relacionada com o eixo dos diversos aspectos do problema discutido pelos autores.

Assim, vê-se que atualmente a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto das mudanças e o intenso movimento por qualidade e produtividade, fez com que as organizações repensassem o modelo de construir seu diferencial mercadológico sustentado apenas nas pessoas. Por sua vez, estas pessoas estariam mais bem preparadas para realizar suas funções, com mais eficiência e eficácia, entregando assim um melhor resultado para si próprias e também para a organização.

Dentro de uma prática corrente de competitividade organizacional e de disputa por pessoas mais qualificadas e preparadas para o mercado de trabalho, a administração de recursos humanos, segundo Milkovich e Boudreau (2006), colabora para a compreensão de uma série de tomadas de decisões, desde que integradas, formando-se, assim, as relações de trabalho, num contexto em que sua qualidade influenciaria diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Para que ambos os atores deste processo atinjam seus objetivos (organização x pessoas), Chiavenato (1999) afirma que seria preciso entender que são as pessoas que produzem, vendem, servem clientes, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os

negócios. Dirigem, inclusive, outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas.

No final do século XX, surge a expressão “Gestão de Pessoas”, a qual, segundo Queiroz (2005), vem se popularizando a partir de outras estruturas similares, tais como “Gestão de Talentos”, “Gestão de Parceiros” e “Gestão do Capital Humano”.

Queiroz (2005) diz que a gestão de pessoas, particularmente, é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Paralelamente, temos que a gestão de pessoas, conforme Chiavenato (1999): “[...] é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos [...]”.

Igualmente, Gil (2001) complementa a ideia, dizendo que “a área de Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades”, pensamento este que, de certo modo, se encontra com o de Lacombe e Tonelli (2001), quando mencionam que “a gestão de Recursos Humanos está passando por grandes transformações, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados”.

O que se expõe acima, em suma, é que tais autores ressaltam a passagem do conceito de “gestão **de** pessoas” para o de “gestão **com** pessoas”.

Neste novo cenário, o principal objetivo da gestão de pessoas, segundo Cogo (2006) é o de “retirar delas, através do retorno, todo o investimento alocado para melhorar a competitividade da empresa diante do mercado”.

Os desafios a serem enfrentados, tanto dentro das organizações quanto para as pessoas, diante das mudanças que o mercado vem exigindo, é o de que as funções da gestão de pessoas sofreram e sofrem alterações também no decorrer do tempo. As organizações, por sua vez, tendo o conhecimento de que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas, dependendo da maneira como elas são tratadas é que norteia parte do processo. Isto é, elas podem ser a fonte do sucesso como podem ser a fonte dos problemas, sendo que caberia à função da gestão de pessoas a prerrogativa em lidar com esta situação.

Neste sentido, então, o principal papel dos recursos humanos ou da gestão de pessoas, para Maximiano (2004), é o “de encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita”. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser contratada pela organização e vão até depois que a pessoa se desliga da companhia.

Para Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas: empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Gil (2001) afirma que gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas

organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Conseqüentemente, pode-se acreditar, segundo o pensamento de Witt (2009), que a maioria das empresas bem sucedidas são aquelas que administram bem o seu capital humano, cujo talento para obter e sustentar as vantagens competitivas está centrado nas pessoas que compõem a força de trabalho e, por isto, é necessário saber como selecionar e desenvolver futuros líderes, como redesenhar a empresa para melhor atender aos clientes, como recompensar o bom desempenho, como liderar uma mão-de-obra globalmente diversificada, como controlar os custos dos encargos trabalhistas ao mesmo tempo em que se mantém o tratamento justo aos empregados. Para esta autora, os maiores desafios sempre envolvem a administração das pessoas dentro das organizações.

2. A ORIGEM E DEFINIÇÕES DO COACH

Com a concorrência mais acirrada e a pressão pela conquista de resultados cada vez maiores, os líderes procuram melhores estruturas para trabalharem como também novos conhecimentos para atingirem os objetivos e as metas propostas pelas organizações. Dentro destes novos conhecimentos é que surge o *coach*, o qual vem desempenhando uma nova função nas organizações.

A origem da palavra *coach* advém da Hungria, do termo húngaro *kocsi*, que se refere a um tipo de carruagem. O mesmo foi adaptado em outras línguas, como é o caso do francês, ou ainda no alemão, em que se escreve *kutsche*. Na língua espanhola também se emprega a expressão e, do uso inglês, é que vem o nosso conhecido vocábulo *coach*.

O dicionário Oxford (1997) traduz o verbete *coach* como "*Técnico, treinador, tutor*"; também como "*Carruagem ou ônibus*" e/ou "*viagem em carro ou carruagem*".

Foi, portanto, a partir da língua inglesa que o termo se popularizou na grande área do conhecimento da Administração.

Além do uso no sentido original de "condução", a palavra passou a identificar também o tutor, pessoa que ajudava os estudantes universitários a se prepararem para seus exames e, por último, lembramos que o *coach* serve para designar a função dos treinadores de equipes esportivas, que constitui um uso mais comum, até que chegasse ao meio empresarial com maior força. O termo *coach*, assim, tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete. Nos últimos anos, entretanto, esse termo vem sendo utilizado nas empresas, não necessariamente para designar um cargo, mas um papel profissional: o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal. (GIL, 2007).

Chiavenato (2002) salienta que o termo *coach* aparece no ambiente de negócios nos Estados Unidos designando uma atividade profissional, em que, no início, era um misto de consultoria, aconselhamento, assessoria, prestada geralmente por pessoas experientes, maduras e dotadas de certos

conhecimentos específicos, que inspiravam confiança, fosse por seus princípios éticos, fosse por sua credibilidade profissional.

Conforme se lê em Block *et al* (2012), o *coach* é uma pessoa com um alto nível de conhecimento, bem treinada, com muita experiência de vida e de muito conhecimento organizacional. Têm como missão dentro da organização e fora dela o desenvolvimento das pessoas, ou seja, capacitá-las para assumirem cargos de liderança, de executivos, cargos que requeiram muita responsabilidade, como o de sucessores, presidentes, gerentes entre outros. A autora afirma ainda que existe também quem procure o *coach* para o *marketing* pessoal, para mudarem de posição dentro de uma organização, e também para se sobressaírem melhor na vida pessoal, pois o *coach* é uma ferramenta estratégica que pode ser aplicada tanto pela organização em um colaborador em especial, o qual se pretenda investir e capacitá-lo para desenvolver certa função.

No final da década de 1980, chega-se à terminologia do *coach* e, neste estágio de desenvolvimento, é que ela entra no mercado brasileiro. Foi um período de inúmeras e dolorosas transformações, as quais vieram para ficar e para mudar totalmente as relações do trabalho. Os processos de reengenharia e das demissões coletivas estavam chegando ao fim, o mercado, até então, era fechado por divisas protegidas, com poucas mudanças de diversas gestões centralizadoras em poucas pessoas, em que a cúpula tomava as decisões e o restante da organização simplesmente executava as ordens, e a maior preocupação com a carreira residia na manutenção do emprego e dos salários, com as promoções e com a formação de um patrimônio pessoal.

A geração que industrializou o país não aprendeu a olhar para suas competências como seu maior valor, e sim, davam mais destaque aos patrimônios maquinários e se esqueciam que quem movimentava tudo eram pessoas. E, talvez por isso, é que, nos últimos anos, tem havido um crescimento particularmente rápido no uso do *coaching* executivo.

O termo *coaching* designa ainda um processo de mudanças que envolvem o *coach* e o *coachee*. O primeiro é um técnico de pessoas ou líder e, o segundo, diz respeito ao aluno ou ao cliente. O objeto primeiro do *coaching* é o de proporcionar o desenvolvimento de habilidades e competências de um indivíduo para a harmonia e eficiência do seu desempenho, enquanto pessoa ou profissional (CONTI, 2010).

Entre as organizações que adotam a prática do *coaching* estão a *American Express*, o *Citibank*, a *Colgate*, a *Telecom* e a *Procter & Gamble* entre outras organizações que estão em processo de adaptação (OLIVERO, 1997).

Showers e Bruce (1996) afirmam, em sua pesquisa sobre a evolução do aprendizado em parceria, que os temas de *coach*, resultados de seus estudos durante quinze anos, mostram melhores resultados nas performances dos indivíduos que aprendem sobre o termo dentro das escolas, junto com seus professores.

Dentro desta aprendizagem, o *coaching* vem entrando no vocabulário moderno das empresas. Para Porché e Niederer (2002), os *coaches* representam um processo de benefício, em um clima de maior confiança e cooperação aumentando o nível de satisfação no trabalho. Gaspar e Portásio (2009) confirmam esta conduta, dizendo que, na prática, o *coach* ajuda o seu colaborador a aprender, a descobrir as áreas de maior potencial de

desenvolvimento emocional, a fazer opções, a definir os seus próprios objetivos, a analisar os seus próprios erros, bem como as suas causas e as formas de corrigi-los, facultando-lhes informações e pistas que lhes permitam tomar decisões e efetuar transformações sucintamente. Nisso, o *coach* coloca-se ao serviço do seu subordinado e não para controlá-lo.

Logo, *coaching* não significa comprometer-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *coach* quanto para o seu colaborador. *Coaching*, nesta acepção, é mais do que um treinamento, porto que o *coach* permanece com a pessoa até ela atingir o resultado. Sua função é a de lhe dar poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados. *Coaching* é, essencialmente, *empowerment*. Dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da vida ou até, e principalmente, transforme a si mesmo (ARAÚJO, 1999).

3. FERRAMENTA ESTRATÉGICA COACH DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Na obra de Prahalad (2000), informa-se que as organizações, cada vez mais, possuem a necessidade de ter um alinhamento estratégico que envolva, não só posicionamento de produtos e mercado, como pessoas e desenvolvimento para alcançarem as metas desejadas.

Com isso, alinhar caminhos, preparar e acompanhar pessoas, numa visão integrada de resultados coletivos, tem sido um grande desafio para as lideranças.

Para Hamel & Prahalad (1995), uma nova estratégia competitiva não se restringe em apenas reduzir os níveis gerenciais para uma organização mais enxuta. A flexibilidade está em reduzir as consequências disfuncionais de um comportamento hierárquico, de um comportamento de liderança. O comportamento hierárquico evita um diálogo ativo entre os diversos níveis sobre problemas críticos e usa o poder para resolvê-los, cujo objetivo é garantir aos indivíduos a liberdade de projetar seus próprios trabalhos, consertar seus próprios processos e fazer o que for necessário para satisfazer um cliente. Os mesmos autores alertam para o perigo de um caos negativo, de uma anarquia em nível organizacional, que só poderá ser contido caso haja a obrigação e a oportunidade de contribuição para um fim específico, uma orientação compartilhada que pode ser chamada de "intenção estratégica" (*Id ibidem*, p. 336).

Orientação compartilhada com intenção estratégica foi o foco do comportamento do *coach* avaliado nessa pesquisa. Esta prioridade também foi eleita em função da bi dimensionalidade da pesquisa *coach*-liderança. Assim, põe-se em evidência, o raciocínio de Liz Rider (2002), donde se apresenta o *coaching* como um processo com objetivos centrados, que envolve necessariamente três pontas: o que realiza o líder-*coach*, as equipes e a organização, e este processo permanente cria valor estratégico. Para Rider, o *coaching* é essencialmente uma intervenção estratégica.

Em plena consonância com o pensamento de Rider, Lyons afirma que o *coaching* fornece uma rota para a liderança. O *coaching* pode libertar o

potencial latente de liderança nos gestores e reforçar a liderança onde esta já existir.

Uma cultura de *coaching*, em suma, pode alimentar a liderança. E, quando o *coaching* alinha o desenvolvimento do indivíduo, da equipe e da organização para uma definição mútua de sucesso, o *coaching*, então, se torna liderança.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é a etapa de operacionalização da pesquisa, a qual, segundo Suzuki *et al* (2009), representa o conjunto de métodos utilizados para a condução do estudo. Desse modo, buscando-se atender ao objetivo geral da presente pesquisa, que é o de analisar a utilização da ferramenta estratégica *coaching* nas percepções de dois *coaches*, um de Santa Catarina e o outro do Rio Grande do Sul, se fez necessário o entendimento da ferramenta estratégica *coaching* e o seu papel dentro das organizações, sendo que, neste primeiro momento, realizamos um estudo bibliográfico, em que foram consultados livros específicos da área, artigos científicos, periódicos e *sites*. De acordo com Lakatos (1985), então, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, visto que essa técnica é aquela “elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na internet”.

Num segundo momento, o de analisar as percepções de dois *coaches*, realizamos duas entrevistas, sendo que a primeira entrevista deu-se com o *coach* Marcos Wunderlich, da cidade de Florianópolis/SC e, a outra, com a *coach* Simone Julianote, da cidade de Caxias do Sul/RS.

Em Cáceres (1998), verifica-se que foi na década de 1930 que a entrevista começou a ser utilizada amplamente pelas ciências sociais, particularmente nas tarefas de investigação. Dentro da discussão epistemológica, Fontana e Frey (2000) afirmam que a dinâmica social da entrevista pode determinar a natureza do conhecimento gerado. O presente artigo procurou, então, por meio das pesquisas bibliográficas, pesquisas na internet e da entrevista com os dois *coaches*, estabelecer um elo entre a teoria e a prática de *coaching*, ressaltando quais as estratégias utilizadas, quebrando o paradigma hermenêutico, pesquisamos as táticas atuais que estão sendo adotadas dentro das organizações pelos *coaches*.

Foi elaborado um questionário semiestruturado, com perguntas abertas, cujas respostas buscavam uma explicação ou uma opinião dos *coaches*. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas, a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

Complementa o fato este autor, afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas, também, a sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987).

Conforme Boni e Quaresma (2005), a técnica de entrevistas abertas atende principalmente às finalidades exploratórias, sendo bastante utilizada para o detalhamento de questões e de formulação mais precisas dos conceitos relacionados. Em relação à sua estruturação, o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para discorrer sobre o tema sugerido. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal. A interferência do entrevistador deve ser a mínima possível, e este deve assumir uma postura de ouvinte e apenas em caso de extrema necessidade, ou para evitar o término precoce da entrevista, pode interromper a fala do informante.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Depois de realizada a pesquisa bibliográfica, procurou-se aplicar o questionário com as perguntas abertas aos dois *coaches*, na tentativa de analisar a realidade do tema dentro do estudo proposto.

A primeira entrevista ocorreu com o *coach* Marcos Wunderlich, presidente executivo atual e formador de *Coaches* e Mentores ISOR, que detém visão holosistêmica e complexa. É um consultor, *master coach*, tem vinte e oito anos de experiência profissional. É um dos fundadores do *Instituto Holos de Qualidade* – entidade científica, tecnológica e cultural voltada para a criação e o desenvolvimento de tecnologias de desenvolvimento de pessoas e de organizações.

A segunda entrevista ocorreu com a *coach* Simone Julianotes, professora, consultora organizacional e formadora de *coaches* há quase quinze anos.

As mesmas perguntas foram aplicadas aos dois *coaches*.

A primeira questão tratou das principais características que um *coach* precisa ter em tempos atuais. Para Marcos, o profissional *coach* precisa ter visão ampla, competência relacional, postura condutora, capacidade de geração de benefício ao cliente, conhecimento da metodologia de *Coaching* e para Simone, o profissional *coach* precisa ter escuta ativa, capacidade de desafiar, empatia e elaboração de perguntas relevantes.

Em seguida, ambos foram questionados sobre as diferenças entre o processo do *coach* e a consultoria empresarial. Nisso, a dupla foi consistente nesta resposta, dizendo que os dois são bem diferentes, visto que no *coaching* o cliente deve dar suas próprias respostas e não necessita exatamente de ter experiência na área e, já na consultoria, o consultor emite um parecer e uma resposta, por ter como base a sua experiência.

Os dois *coaches* responderam que o processo de contratação do *coaching*, ocorre por intermédio de uma contratação formal, seja tanto para clientes pessoa jurídica ou pessoas físicas, mas, para tal efeito, é necessário ter muito bem definido e claro os objetivos para que esta contratação ocorra.

Existem diversas razões para a contratação do *coach*, mas, os dois profissionais ressaltaram que as mais comuns dão-se quando o cliente deseja obter uma meta, algum resultado específico e, neste caso, busca-se o auxílio de um *coach* de carreira e/ou de negócios.

Quando se trata da necessidade de formação específica para ser um *coaching*, Marcos afirma que *coaching* é uma profissão não regulamentada e

qualquer pessoa pode praticá-lo, com ou sem curso de formação. Porém, salienta, é aconselhável que se faça um curso de formação. No Brasil, hoje, há diversas escolas, de diferentes linhas de pensamento sobre esta prática. Já para Simone, existe a necessidade inicial de uma formação específica e, depois, sempre se podem agregar mais especializações, como busca de atualizações constantes.

Para ambos, a identificação dentro do processo de *coaching*, tal como a de como diagnosticar se foram alcançados os objetivos propostos, primeiramente deixa-se claro os objetivos no início do processo, pois, assim, pode-se mensurar se houve o alcance da meta ou não.

Normalmente contrata-se em torno de 08 a 10 encontros de um profissional de *coaching*. Um encontro por semana ou cada duas semanas, em torno de uma hora e meia de duração, disse Marcos. Em cada sessão é entregue um relatório, donde se vão posicionando os resultados já alcançados, disse Simone.

A metodologia de *coaching*, em si, contém algumas regras básicas como, por exemplo, não dizer ao cliente o que ele deve fazer, mas sim fazê-lo emitir suas próprias respostas. Isto é obtido pela habilidade do *Coach* em saber fazer “perguntas poderosas”. Mas, cada caso é um caso específico, cada cliente tem demandas próprias, as quais podem ser questões pessoais ou profissionais, afirmam Marcos e Simone.

Depois de contratado os serviços de *coach*, o primeiro encontro, também chamado de agenda ou sessão, tem como foco principal um diálogo, que serve para a determinação de uma meta ou de um resultado. O tema de cada encontro é trazido pelo cliente ou é negociado entre o *Coach* e seu cliente.

Já, Simone, afirma que cada encontro depende da situação vivida pelo cliente, cada caso é um caso especial e tem de ser tratado de forma individualizada e com todo respaldo.

Foi perguntado aos entrevistados, também, sobre quando a empresa enxerga a necessidade de contratar um *coach*. Nisso, Marcos afirmou que existem duas formas de se praticar o *Coaching*: contratação de um *Coach* profissional externo ou, então, preparar o corpo gerencial para que apliquem o *Coaching* junto a suas equipes. O objetivo geral desta contratação é ativar potencialidades e competências das pessoas para melhores resultados organizacionais. Normalmente o *Coaching* é dirigido para as pessoas que vão assumir novos cargos, serem promovidos. Utiliza-se também o *Coaching*, de uma forma um tanto errônea, para resolução de situações ou pessoas com dificuldade na empresa. Simone, por sua vez, diz que depende de cada situação.

Com relação às vantagens e desvantagens que a empresa tem em contratar um *coach*, ambos os profissionais entrevistados concordaram que não existe desvantagem, somente se contratarem profissionais não preparados ou não qualificados. Mas, ressaltaram que as vantagens são inúmeras, e que o *coaching* nas empresas traz muitos benefícios, como: Capital Intelectual diferenciado; a solidez empresarial; a alavancagem nos resultados operacionais; a sinergia organizacional; a disseminação dos conhecimentos; a aprendizagem contínua; a atuação com mentalidade holístico-sistêmica; o reflexo na qualidade das pessoas e da organização; os relacionamentos focados em qualidade e resultados; a envolvimento nos processos de melhoria contínua; as lideranças mais efetivas; o clima organizacional agradável e

dinâmico; o reforço da confiança e da credibilidade na organização; o compartilhamento nos riscos decisórios; o reforço e a potencialização das pessoas não só dentro das organizações como também pessoal.

Existe um motivo que influenciou os entrevistados a optarem por esta carreira. Marcos atua principalmente na formação de *coaches*, em cursos abertos em diferentes capitais brasileiras ou dentro de empresas. Atende as pessoas e os executivos como *coaching* individual. Afirma ainda que a opção em se tornar *coaching* foi por ter tido uma formação técnica em engenharia e conhecimento empresarial, aliado à capacidade de desenvolver pessoas. Isto, segundo ele, possibilitou desenvolver trabalhos na área, numa época em que o *coaching* estaria em voga no mercado brasileiro.

Simone, sobre isso, afirma que atua principalmente na formação de *coaches* por gostar de pessoas, e ressalta a questão de que a grande maioria das ferramentas faz parte da programação neurolinguística e também da linha comportamental da Psicologia.

Marcos e Simone afirmaram que o *coach* pode ser um líder da organização, em empresas em que se aplica o *coaching* é o gerente ou o líder para pessoas da sua equipe, ou caso, a empresa não possua, decide-se contratar um *coach* externo. Dentro em breve não se contratará mais pessoas de cargos gerenciais ou de liderança que não saibam praticar o *coaching*.

Quando se comenta sobre a relação do *coaching* com a área de recursos humanos, foi levantado que o *coach* não trabalha muito com o departamento de recursos humanos, visto que a empresa pode contratar um *coach* para aplicação a diferentes pessoas na empresa, o que incluiria, neste caso, também para o RH.

Finalmente, disseram que o *Coaching* pode ser aplicado individualmente ou em pequenos grupos. Normalmente é o RH que incentiva a empresa a implantar o processo de *coaching*. Ambos afirmaram, neste sentido, que o mercado de trabalho para o profissional de *coaching* no Brasil está em expansão, mas que, apesar disso, ainda existe falta de profissionais de *coaching*, seja para o atendimento a pessoas físicas ou para atividades em empresas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo o de analisar a utilização da ferramenta estratégica *coaching* nas percepções de dois *coaches*, tema atualmente bem discutido dentro da área de gestão de pessoas.

Segundo Gonçalves e Piovesan (2012), o mercado atual oferece várias soluções para o desenvolvimento de líderes. Mas, uma das ferramentas que vem sendo utilizadas com sucesso para este desenvolvimento, é o processo de *Coaching*.

Em frente aos diversos impactos das mudanças ambientais, o aumento da competitividade organizacional e a disputa nos mercados de trabalho, faz-se necessário que os gestores/líderes modernos enxerguem as pessoas não somente como meros recursos, mas, sim, como a mais valiosa das fontes para se obter uma "vantagem competitiva".

Conforme abordado na revisão da literatura, existe uma distância entre a teoria e a prática de gestão estratégica de pessoas. Nota-se isso, principalmente, quando se diz respeito à contemporaneidade do tema da pesquisa aplicada à área de gestão de pessoas, em que novas práticas estão sendo adotadas, e, uma delas, no que tange a líderes, é o *coach*.

Observando-se suas origens e definições, o surgimento na sociedade, observa-se que a sua aplicabilidade é e está se tornando uma ferramenta essencial para as organizações que buscam estratégias competitivas diante deste mercado tão globalizado.

Para atingir o objetivo proposto para este estudo, procurou-se responder à pergunta inicial, por meio da elaboração do questionário e da aplicação do mesmo, resultando numa abordagem qualitativa.

Os entrevistados relataram bem a temática em torno do *coaching* atual, donde se observou a necessidade de prever o desenvolvimento das competências humanas necessárias para que as aptidões organizacionais da empresa se viabilizem.

Diante destas observações, a ferramenta estratégica *coaching* recebe dentro das organizações uma posição de destaque, que vem crescendo conforme a competitividade acelera. A busca no mercado de trabalho por profissionais cada vez mais arrojados desencadeia um número significativo de pessoas que buscam formações cada vez mais específicas para se lançarem no mercado e possuírem um diferencial no momento das entrevistas.

Contudo, é preciso construir uma estrada clara para que esta disputa no mercado de trabalho tenha o resultado que se espera. É preciso construir um plano de ação previamente acordado entre *coach* e cliente para garantir o sucesso do projeto. Sem ele, o *coach* não tem em que se apoiar e firmar o seu compromisso. Entretanto, este plano não deve ser uma camisa de força à qual os dois estejam amarrados, e sim, deve funcionar como uma bússola, um esquema norteador na jornada que ambos estão empreendendo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. *Coach: Um parceiro para o sucesso*. São Paulo, São Paulo, Brasil: Gente, 1999.

BLOCK, V. M. *Coaching Executivo: Uma questão de atitude* (Vol. 1). Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Campus, 2012.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. *Construção de Talentos*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos nas organizações*. (2a., 4a Reimpressão ed.). Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier, 2004.

COGO, S. N. *Gestão de Pessoas e a Integridade Psicológica do Trabalhador*. São Paulo, São Paulo, Brasil: Ltr, 2006.

CONTI, V. d. (25 de 07 de 2010). *Coaching – O Processo Mágico de Mudanças*. Acesso em 25 de 07 de 2010, disponível em <http://jornal100porcentovida.com.br>: <http://www.jornal100porcentovida.com.br/coaching.html>.

FEDERATION, I. C. (27 de 01 de 2013). *Sobre o Treinamento*. Acesso em 27 de 01 de 2013, disponível em <http://foundation.coachfederation.org/AboutCoaching.aspx>

GASPAR, D. J., & Mehler, P. R. *Liderança e Coaching*. *Revista de Ciências Gerenciais*, XIII, n.18, 2009.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, São Paulo, Brasil: Atlas, 2007.

GIL.A.C. *Gestão de Pessoas* (1a. ed.). São Paulo, São Paulo, Brasil: Atlas, 2001.

LAMCOBE, B., & TONELLI, M. (Maio/Agosto de 2001). O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as praticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *REVISTA CONTEMPORANEA DE ADMINISTRAÇÃO*, 5 n.2, 154-174.

MAXIMIANO, A. C. *Introdução a Administração* (6a.Revisada e Ampliada ed.). São Paulo, São Paulo, Brasil: Atlas, 2004.

MILKOVICH, G., & BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos humanos* (1a. ed.). São Paulo, São Paulo, Brasil: Atlas, 2006.

PORCHÉ, G., & NIEDERER, J. *Coaching – O apoio que faz as pessoas brilharem*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Campus, 2002.

PRAHALAT, C. *Preparando para a Liderança*. In: *The Peter Drucker Foundation (Org). Liderança para o século XXI*. São Paulo, Brasil: Futura, 2000.

PRAHALAT, C., & HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Campus, 1995.

PRESS, O. U. *Dicionário Oxford Escolar*. Brasil: Oxford, 1999.

QUEIROZ, R. (24 de Maio de 2005). *Artigos Administradores*. Acesso em 27 de 01 de 2013, disponível em <http://www.administradores.com.br>: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/perspectivas-da-moderna-gestao-de-pessoas/10854/>

RIDER, L. *Coaching as a Strategic Intervention, Industrial and Commercial*. *Anpad*, 34 n.6, 233 a 236, 2002.

SHOWERS, B., & Joyce, B. (Março de 1996). A Evolução de aprender em parceria. *Educational Leadership*, 53 n6, 12(5).

WITT, D. (01 de 01 de 2009). *Gestão de Pessoas e as Crises Econômicas*. Acesso em 27 de 01 de 2013, disponível em Universidade Federal do Rio Grande do Sul: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16784/000706243.pdf?sequence=1>