

COACHING: UMA FERRAMENTA PERCURSORA CAPAZ DE (RE)CRIAR O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E GERAR BENEFÍCIOS SIGNIFICATIVOS

Coaching: a course tool capable of (re)creating the organizational environment and generate significant benefits

Simone Paula Vesoloski¹; Lucimar Nelson Garcia²

¹ Mestranda bolsista PROSUP/CAPES do Programa de Pós Graduação em Direito - Faculdade Meridional, IMED. Pós-Graduada em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho com ênfase na Reforma Trabalhista - Grupo Verbo. Graduada em Direito - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI. Membro do Centro Brasileiro de Pesquisas sobre a Teoria da Justiça de Amartya Sen da IMED – Passo Fundo e do grupo de pesquisa Trabalho e Capital: Retrocesso Social e Avanços Possíveis da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. *E-mail*: simonels17@hotmail.com.

² Bacharel em Administração pela Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, Campus de Erechim-RS. Pós-Graduado em Gestão de Pessoas, Mentoria, Liderança e Coaching pela Faculdade Educacional Verbo. Empresário. *E-mail*: lucimar.lg88@yahoo.com.br

Data do recebimento: 18/11/2021 - Data do aceite: 07/04/2022

RESUMO: Na contemporaneidade empresarial o *coaching* vem assumindo um papel importante. Entende-se que o processo de *coaching* foca em maximizar e aperfeiçoar a performance do indivíduo, de um grupo ou de uma organização. O problema que orienta a pesquisa é: qual o papel do *coaching* na maximização dos resultados de uma organização? Alinhado ao problema de pesquisa, o objetivo geral consiste em analisar a aplicabilidade e os benefícios do *coaching* dentro de uma organização. Os objetivos específicos propõem: pesquisar a conceituação, a finalidade e a aplicabilidade do *coaching*; verificar qual o papel do *coach* e quais as ferramentas capazes de maximizar os resultados dentro de uma organização; investigar quais as tendências e quais os desafios do *coaching* na contemporaneidade. Desse modo, na perspectiva de cumprir o que foi proposto nesta pesquisa, o método utilizado foi o indutivo, com pesquisa bibliográfica, doutrinária e fontes indiretas. O resultado da pesquisa indica que o *coaching* (re)cria novas expectativas dentro das organizações,

alinhando caminhos, preparando e acompanhando pessoas, traçando objetivos atingíveis e garantindo a longevidade do negócio.

Palavras-chave: *Coach. Coaching.* Negócio. Organização. Resultados.

ABSTRACT: Coaching has taken an important role in contemporary business. It is understood that the coaching process focuses on maximizing and improving the performance of an individual, a group or an organization. The problem that guides the research is: what is the role of coaching in maximizing the results of an organization? Aligned with the research problem, the overall objective is to analyze the applicability and benefits of coaching within an organization. The specific objectives are: to research the concept, the purpose and the applicability of coaching; to verify the coach's role and which tools are capable of maximizing results within an organization; to investigate the trends and the challenges of coaching in contemporary times. Thus, in order to fulfill what was proposed in this research, the method used was the inductive one, with bibliographic, doctrinal and indirect sources. The result of the research indicates that coaching (re) creates new expectations within organizations, aligning paths, preparing and accompanying people, outlining attainable goals and ensuring the business longevity.

Keywords: Coach. Coaching. Business. Organization. Results.

Introdução

As inconstâncias e mudanças no mundo globalizado seja na esfera tecnológica, nas relações humanas, corporativas, empresariais e legislativa; exigem uma postura responsável, proativa das pessoas e das empresas para se manterem atualizadas e atentas às transformações cotidianas, além de exigir inovações incessantes, posicionamento estratégico e necessidade de (re)criar novas habilidades que venham ao encontro com os objetivos pessoais e profissionais.

Nesse sentido, o *coaching* é uma ferramenta capaz de (re)criar e favorecer a tomada de consciência, decisão e de ação, apontando soluções, oportunizando o diálogo sobre as demandas pessoais e organizacionais, possibilitando novos entendimentos, alternativas

e opções para ampliar a realização dos objetivos esperados.

Com as técnicas de *coaching* é possível melhorar resultados profissionais, elevar o nível de conquistas e realização pessoal *versus* profissional, facilitar e melhorar a comunicação e os relacionamentos interpessoais, ter mais foco e produtividade, melhorar as habilidades de planejamento, execução e liderança e uma série de mudanças benéficas.

Diante deste contexto, as empresas que se preocupam em garantir um ambiente laboral de qualidade, satisfatório, sadio, mantendo o cuidado com a cultura organizacional alinhada com a missão, com os valores e os princípios, tendo foco nos colaboradores e na própria empresa, podem e devem fazer o uso do *coaching*, que visa o uso de técnicas para melhorar o desempenho de todos e da empresa em si.

Com base nessas considerações, a presente pesquisa se preocupa em compreender qual o papel do *coaching* na maximização dos resultados de uma organização. Alinhado ao problema de pesquisa, o objetivo geral visa aplicabilidade e os benefícios do *coaching* dentro de uma organização. Em decorrência do objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos: a) pesquisar a conceituação, a finalidade e a aplicabilidade do *coaching*; b) averiguar qual o papel do *coach* e quais as ferramentas capazes de maximizar os resultados dentro de uma organização; c) analisar quais as tendências e quais os desafios do *coaching* na contemporaneidade.

Desse modo, pretendendo cumprir com os objetivos propostos, utilizou-se o método de abordagem indutivo, pesquisa bibliográfica, doutrinária e fontes indiretas; como procedimento metodológico adotou-se o analítico-descritivo, partindo de conceitos, da finalidade, da essência, aplicabilidade, para se chegar aos desafios e a tendência futura do *coaching* na seara organizacional.

Nesse diapasão, a pesquisa contempla *a priori* demonstrar a conceituação e aplicabilidade do *coaching*; por segundo explicitar o papel do *coaching*; terceiro, apresentar os benefícios, as tendências e os possíveis desafios com efetivação do *coaching*. Finalmente, em forma de considerações finais, a partir da efetivação do *coaching* é possível (re)criar novas expectativas dentro das organizações, alinhando caminhos, preparando e acompanhando pessoas, traçando objetivos atingíveis e garantindo a longevidade do negócio.

Coaching: conceituação, finalidade e aplicabilidade

Pimenta (2011) explica que o *coaching* jamais pode ser confundido ou comparado com terapia, embora exista alguma sobreposição entre as duas ferramentas, como a questão de

confidencialidade, relacionamento praticante *versus* cliente, a terapia foca nos acontecimentos retrospectivos na vida do indivíduo, já o *coaching* foca nos acontecimentos, essas recordações não compõem o eixo principal, pois o processo em si se baliza na situação atual, no presente e no futuro, visando identificar as possibilidades presentes, despertando a consciência para a ação.

Para Parsloe (1995, p. 18) o *coaching* está “diretamente relacionado com o aprimoramento imediato de desempenho e o desenvolvimento de habilidades, através de uma forma de tutoria ou instrução”.

Nesse passo, para Carvalho (2016) o *coaching* é um processo que tem a principal finalidade focada em elevar a performance do indivíduo, de um grupo ou de uma empresa, visando alavancar os resultados positivos através de metodologias, de ferramentas e de técnicas cientificamente validadas e que são aplicadas por um profissional capacitado, chamado *coach* e em parceria com o(a) cliente, denominado *coachee*. Assim, o alicerce do *coaching* é o diálogo.

Nesse contraponto, Carvalho (2016) considera que no processo de *coaching*, o *coachee* é desafiado e instigado a atingir sua realização tanto pessoal, como profissional e tendo como ponto de partida, a delineação e esclarecimento das reais decisões que deve tomar a fim de que estimule e perquiras as metas que irão de fato impactar a sua vida.

Para Araujo (2011, p. 92) o

[...] *coaching* é um processo orientado para aumentar o poder de realização das pessoas, através do desenvolvimento de novas competências e habilidades e de comunicação efetiva. O foco do processo é a pessoa, sua dinâmica de vida, seus sonhos e ambições. Os resultados são consequência do seu nível de consciência, da sua determinação de transpor seus desejos para a realidade e sua capacidade de mobilizar pessoas em torno dos seus projetos.

Nesse viés, Teodoro e Cruz (2016) deixam claro que no processo de *coaching* existem duas opções de *coachees*, o interno que é o colaborador da empresa (empregado direto) e o externo que é o profissional contratado por tempo limitado.

Para Stober e Parry (2005, p. 13) o “*coaching* é um processo colaborativo que visa facilitar a habilidade de um cliente para auto-dirigir seu aprendizado e crescimento, sendo evidenciado por mudanças significativas na auto-compreensão, auto-conceito e comportamento”.

Nesse caminho, Lopez (2016) salienta que o *coaching* é um processo que favorece e proporciona ferramentas capazes de auxiliarem os líderes a compreenderem as próprias competências e as deficiências que possam estar atrapalhando e ofuscando a obtenção de resultados mais satisfatórios. Assim, Lopez (2016) ressalta que será por meio de um plano de ação estruturado, com metas claras a serem atingidas, prazos e formas de avaliação e de comprovação fidedigna do atingimento das metas delineadas é que será possível sair do atual cenário que a empresa se encontra para um estado desejado de alto desempenho.

Desse modo, Milaré e Yoshida (2007, p. 88) preceituam que a “essência do *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera”.

Ainda, tratando da conceituação, Cox *et al* (2014, p. 01) definem o *coaching* como “um processo de desenvolvimento humano que envolve o uso de interações estruturadas e focadas e de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo e potencialmente, de outros *stakeholders*”.

Ademais, Araujo (2011, p. 31) destaca que o

[...] *coaching* consiste em incentivar as pessoas a tomarem a iniciativa, assumirem maiores responsabilidades, correrem riscos calculados e aprenderem com os reveses. Esse protagonismo pode ser observado na atitude delas: comunicação mais assertiva, maior capacidade de decisão, flexibilidade diante de mudanças e na maturidade para lidar com conflitos.

Desse modo, Lange e Karawejczyk (2014) asseveram que o *coaching* traz resultados positivos, pois partem do autoconhecimento e do entendimento de cada indivíduo na seara pessoal conecta com a profissional. Assim, Lange e Karawejczyk (2014) destacam que o processo de *coaching* auxilia na compreensão das potencialidades individuais e nas necessidades de aperfeiçoamento, exigindo mudança de postura e ruptura de paradigmas a fim de que propiciem o indivíduo a pensar e agir de modo que essa modificação de postura gere resultados cada vez mais positivos em todas as searas.

Papel do coach e as ferramentas utilizadas para maximizar os resultados dentro de uma empresa

Coach não é mentor e nem conselheiro. O mentor orienta e tem conhecimento prático, o conselheiro é um especialista que tem um domínio técnico e exerce autoridade, já o *coach* é um facilitador; assim, Araújo (2011) explicita que em algumas oportunidades o *coach* pode ser confundido como um conselheiro ou mentor, contudo, o *coach* exerce um papel de comprometimento com os resultados e a realização pessoal e/ou profissional do *coachee*.

Nesta senda, Pimenta (2011) ressalta que a função do *coach* no processo de *coaching* se resume em facilitar a autoconsciência,

a identificação do real potencial de realização, o reforço da autoestima, auxilia na definição dos objetivos, na elaboração e no acompanhamento da realização de um plano de ação efetivo e o reconhecimento das conquistas alcançadas. Pimenta (2011) destaca que o processo de *coaching* através dessas descobertas e desse despertar, propicia a eliminação das barreiras e dos obstáculos que dificultam a plena e ampla metamorfose do(a) cliente; e o *coach* figura como participe dessa mutação e emancipação.

Ademais, Pimenta (2011) faz a ressalva de que o *coach* não dá treinamento, não ensina, não redesenha padrões específicos, não avalia o desempenho de cada indivíduo, tão pouco dá conselhos e nem sequer necessita ser expert em qualquer atividade da vida do(a) cliente, pois no *coaching* não cabe ao *coach* identificar e estabelecer os objetivos a serem atingidos, mas sim é função do(a) cliente fazer essa análise, identificando e estabelecendo as metas e objetivos que pretende atingir.

Na visão de Araujo (2011, p. 45-46)

[...] o *coach* precisa estar atento às quatro etapas do processo:

1. Construir uma relação de confiança com o *coachee*, estabelecendo as bases para o diálogo aberto e para o *feedback* honesto. É muito importante que o *coach* confie no *coachee* e na sua capacidade de realização.

2. Conhecer muito bem o *coachee*: quem ele é, de onde veio, no que acredita, suas experiências, seu perfil de forças, desejos de mudança. Ativar o *coachee* é ajudá-lo a extrair as lições do passado e, depois, deixar esse passado para trás.

3. Identificar exatamente o que ele quer realizar, sua visão de futuro e o significado dessa visão para ele. O *coach* deve mobilizar o *coachee* para a visão da empresa, mas precisa levar em conta a visão pessoal dele.

O líder *coach* deve estimular o *coachee* a sonhar de olhos abertos e pés no chão.

4. Ele precisa estimular seu *coachee* a construir um bom plano de ação, uma ponte firme para que sua visão positiva de futuro se transforme em resultados. Um bom plano de ação é fundamental para que o *coach* possa acompanhar bem o desenvolvimento do *coachee*, garantindo o sucesso do projeto.

De acordo com Marques (2019) *coach* é capaz de despertar o melhor de cada empresa, de cada colaborador, através de transformações internas e da evolução de todas as pessoas envolvidas na e com a organização. Para Marques (2019), o *coach* é um profissional que se capacita para melhor analisar os objetivos a serem alcançados seja por uma pessoa, seja por uma empresa, e após fazer essa análise, esse profissional realiza um diagnóstico minucioso do estado atual em que se encontra essa pessoa ou empresa, para então dar início ao processo de processo de acompanhamento, trabalhando juntamente com o *coachee* (cliente – que pode ser uma pessoa ou empresa) para que consigam alcançar o objetivo esperado.

Ainda, Marques (2019) aduz que o *coach* tem a função de trabalhar em prol do desenvolvimento do *coachee* e, especificamente quanto atuar em uma empresa ele deve se preocupar e se ater na evolução da empresa, dos gestores e dos colaboradores. Ademais, deve utilizar de técnicas e ferramentas realmente comprovadas, observando e avaliando os processos executados dentro da organização, identificando os pontos positivos, os pontos negativos, as necessidades e consequentemente realizar *feedback*, orientar os colaboradores, incentivar novas habilidades e alinhar as metas e os objetivos da empresa de modo assertivo.

Araujo (2011) ressalta que o *coach* é a pessoa que opta em apoiar outra pessoa a ter

sucesso, a buscar a realização de algo que deseja; transformando essa intenção em ação, perfectibilizando essa ação em resultado.

Este compromisso com a pessoa, de acompanhar a sua evolução, de estar ao lado dela nos momentos difíceis estimulando-a a avançar, vai produzindo uma transformação sutil em ambos e na relação. Gradualmente, a confiança vai se estabelecendo. É por isso que quando um atleta atinge seu máximo desempenho e obtém sua tão desejada medalha, a primeira pessoa para quem ele olha é o seu *coach*. Afinal, para chegar até ali, eles compartilharam cada passo da jornada. (ARAÚJO, 2011, p. 33)

Segundo Lopez (2016), o *coaching* ainda tem um longo caminho a percorrer, contudo, veio pra ficar, pois agrega valor aos profissionais que a ele se submetem e a cada dia ele vem mostrando muito positivo e benéfico. Desse modo, Lopez (2016), enfatiza que as consequências do *coaching* promovem mudanças de atitudes e de comportamento numa linha evolutiva e com certeza transformam os indivíduos em sujeitos singulares.

O processo de *coaching* utiliza-se da Programação Neurolinguística (PNL), que “é definida de maneira geral como o estudo da estrutura subjetiva” (LAGES; O’CONNOR, 2010 p. 86).

Segundo Lages e O’Connor (2010), “as habilidades de PNL são perfeitamente compatíveis com o *coaching*, visto que a PNL engloba três importantes elementos em seu título: programação, neuro e linguística”. De modo simplificado, a PNL engloba um estudo de como a linguagem afeta o modo de pensar e as ações de cada indivíduo e é a partir dessa técnica que é possível perceber mudanças no modo de como o indivíduo fala e pensa a respeito de determinada situação para assim mudar o seu comportamento.

Nessa linha, para Lange e Karawejczyk (2014) o processo de *coaching* possibilita

resultados sistêmicos para o indivíduo e para a organização, pois eles se inter-relacionam e estão focados no resultado com máxima excelência. Desse modo, Lange e Karawejczyk (2014) constata e deixam claro que o *coaching* provoca aprendizagem em cadeia, o que favorece e acelera a transferência de habilidades em todos os níveis organizacionais, gerando mudanças não apenas no indivíduos, mas na coletividade, pois ambos irão se engajar nos mesmos princípios, valores, objetivos e ações compatíveis com a cultura organizacional.

Tendências para o futuro e os desafios do coaching na contemporaneidade

Araujo (2011) retrata que o *coach* imprescindivelmente precisa estar atento ao grau de sofisticação e resultado que o *coachee* almeja e qual a atual competência dele para atender essa demanda. Desse modo, o desafio do *coach* permeia na simplificação dos processos sem diminuir a qualidade, pois quanto mais complexidade a empresa e o processo tiverem e o *coach* não dominar esse processo, cabe ao *coach* ter humildade e ética para orientar o *coachee* a buscar uma consulta técnica especializada, para após o diagnóstico, readequar o processo a fim de buscar o resultado esperado. Ainda, Araujo (2011, p. 77) salienta que “o *coach* deve incentivar o *coachee* a responsabilizar-se pelo impacto do seu desempenho no ambiente, pelas consequências das suas ações ao longo do tempo. Na prática, é observar o que fica para todos os envolvidos.”

No processo, *coach* e *coachee* devem ter comprometimento recíproco. Nesse sentido Araujo (2011, p. 78) assevera que

[...] é muito importante que o *coach* esteja consciente de suas responsabilidades pe-

rante o *coachee* e assegure a ele o melhor atendimento possível. Isso significa ser capaz de analisar e diagnosticar situações; saber construir uma relação de confiança através do diálogo aberto; exercer influência sutil e poderosa na forma como o *coachee* pensa e reage, levando-o a insights; saber dar (e receber) *feedback* e, por último e não menos importante, valorizar cada progresso do *coachee*.

Na contemporaneidade, Araujo (2011) acredita que o *coach* deve ter o compromisso claro de ajudar o *coachee* a manter o foco no resultado, assumindo e fazendo com que o *coachee* assuma as responsabilidades por cada escolha, ambos honrando a palavra. Ademais, Araujo (2011) reforça que o *coach* deve prometer realmente o que é capaz de cumprir. Isso evita constrangimento, minimiza desgaste físico e psíquico, impede o desperdício de tempo e energia.

Nesse sentido, a autora supramencionada compreende que para o *coaching* obter o resultado, o sucesso esperado, é necessário uma série de premissas voltadas para o desenvolvimento do *coach*, premissas essas que deverão fortalecê-lo e levá-lo a potencializar e buscar o resultado almejado pelo *coachee*. Então, é preciso que o *coach*:

1. Pratique *coaching* o máximo que puder: pode demorar um pouco para que você se torne bom, mas você deve persistir.
2. Invista no seu desenvolvimento: estude o assunto, faça programas de formação.
3. Pratique na empresa: dê e receba *coaching* com seu gestor, pares e colaboradores.
4. Mantenha o foco: continue praticando até compreender o que é liderança, visão inspiradora e os valores que a sustentam.
5. Gerencie suas forças e descubra o que funciona para você. Às vezes, menos é

mais. Fale só o necessário, mas escute o máximo que puder.

6. Comece com situações mais simples e vá aumentando a dificuldade.
7. Tome os reverses como parte do treino: esteja preparado e, se a bola vier no seu rosto, entenda que isso é parte do jogo. O medo de se machucar vai atrapalhar seu desenvolvimento como *coach*.
8. Seja persistente: você vai errar nas primeiras tentativas e cair. Fique de pé e tente de novo. Você vai se impressionar com seu desenvolvimento, caso insista. (ARAUJO, 2011, p. 179-180).

Silva e Leite (2018) destacam que o *coaching* teve um importante avanço nos últimos anos. Contudo, essa evolução não se equipara ao cenário internacional, que teve um crescimento expressivo. Apesar do Brasil avançar nesta seara, Silva e Leite (2018) fazem um alerta no sentido de chamar a atenção para falsos profissionais intitulados *coachees*, pois, muitos, ainda, não tem informações seguras a respeito do *coaching*, o que faz contribuir para o surgimento desses falsos profissionais.

Milaré e Yoshida (2007) apontam que o *coaching* existe para propor mudanças organizacionais desejadas, e elas podem ser implementadas a partir de procedimentos que possibilitam que as pessoas aprendam, de antemão, de forma individual, para após aplicar e ampliar o conhecimento para um grupo e/ou uma organização. Contudo, programas de *coaching* propõem mudanças e não se espera que essas mudanças sejam alcançadas por meio do reconhecimento da situação-problema é necessário mais que consciência e senso de mudança da empresa-cliente e do *coach*. É preciso reconhecimento e haver recursos adaptativos capazes de enfrentar essas mudanças.

Conforme explicita Lima (2015), o papel do *coaching* está cada vez mais atrelado, expressivo e fundamental dentro de uma organização. Como o *coach* detém uma capacidade grandiosa de desenvolver muitas habilidades nos colaboradores, eles acabam tendo o papel de motivar e promover mudanças significativas na organização. Ainda, Lima (2015) destaca que com o uso das tecnologias dentro da organização, percebe-se o quão é importante reter talentos. Com isso, o papel do *coach* é necessário, não somente para reter e gerir esse capital humano, mas para promover o desenvolvimento dessas pessoas. Assim, na contemporaneidade é imprescindível o *coach* estar atento, perceber as inovações e introduzir no processo de *coaching* a fim de contribuir e alavancar, sadiamente, o processo e todos os envolvidos.

Já Stachiu e Tagliamento (2016) consideram que estudos que englobam o *coaching*, ainda são muito escassos. Desse modo, as autoras defendem que o *coaching* oferece inúmeras oportunidades para assessorar indivíduos ou organizações a enfrentarem distintos desafios pessoais e profissionais, contudo essa conexão requer uma postura ativa e responsável do *coach* em demonstrar e deixar claro para o indivíduo ou para a organização, como escolher, quando escolher e toda a preparação que envolve os projetos de vida pessoal e profissional desses partícipes no processo de *coaching*.

Nesse sentido, as autoras supramencionadas reforçam que o profissional que atua com o *coaching* deve gerenciar e facilitar o seu *coachee* a modo que que haja planejamento na carreira, reflexão e autoconhecimento. Essas práticas são fundamentais para o desenvolvimento do processo, do indivíduo e/ou da organização. Entender cada etapa é importante para melhor ser dominada e aperfeiçoada.

Para Silva (2010), um dos maiores desafios do *coaching* com o desenvolvimento dos

seus *coachees* permeia em criar meios profícuos que orientem esses indivíduos a esboçar um projeto pessoal e profissional compatível com as reais competências, interesses e valores. Com isso o processo de *coaching* deve direcionar o *coach* para potencializar o ambiente de trabalho e aprimorar a interação com a sociedade.

Nesse viés, Gaspar e Portásio (2009) salientam que o modo de liderar o mundo empresarial requer muito competência e o *coaching* é uma ferramenta capaz de propiciar e alinhar esse caminho, desenvolvendo os *coachees* para alcançar o sucesso da organização. Além do mais, Gaspar e Portásio (2009) salientam que as organizações cada vez mais possuem necessidade de ter esse alinhamento estratégico que envolva não só o posicionamento da empresa, em si, no mercado, mas leve em conta o desenvolvimento das pessoas/colaboradores para alcançar as metas desejadas. E isso se concretiza por meio do processo de *coaching* que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades.

Ainda, Gaspar e Portásio (2009) ressaltam que os benefícios agregados com o processo de *coaching* dentro de uma organização podem ser observados no estímulo à criatividade. Portanto, para os autores, o grande diferencial do *coach* é o de estimular as pessoas a obterem melhores resultados durante as técnicas que maximizam o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais. Por esta razão, o *coach* deve estar atento às tendências atuais do mercado, em si, para planejar e criar possibilidades que permitam o autodesenvolvimento, a auto-motivação, a autoliderança, a criação de planos de ação que, com certeza surtiram efeitos positivos para os colaboradores e para a organização como um todo, elevando-os a um nível diferenciado e satisfatório.

Lange e Karawejczyk (2014) apontam o *coaching* como um processo capaz de pro-

vocar inúmeras mudanças para os indivíduos na esfera pessoal e profissional e para a organização como um todo. Ainda, destacam que o *coaching* contribui positivamente para melhorar externamente a atuação e a visão da organização.

Apesar do *coaching* ser benéfico, Ferreira (2013) aduz que muitas organizações tem receio de levar a sério o *coaching* em decorrência de não conhecê-lo direito ou de ter impressão de que não será favorável, achando que o *coach* irá exigir e impor certas mudanças e condutas já delineadas. Ferreira (2013) acrescenta que o *coach* tem uma missão de quebrar essa insegurança e esclarecer o processo, e para facilitar o *coaching*, de modo geral, a autora acredita que uma regulamentação única e um único órgão certificador seriam meios que garantiriam maior efetividade do *coaching* e proporcionariam avanços em amplos e variados espaços.

Segundo Melo et al. (2012), na atualidade, o *coaching* é uma ferramenta que fortalece a gestão organizacional e se apresenta como um diferencial, pois traz resultados efetivos e atingimento de metas por meio do direcionamento e do foco nos resultados almejados, tornando os colaboradores e os dirigentes mais humanizados, focados e alinhados com os objetivos empresariais e com as metas pessoais.

Lopez (2016) vislumbra que o *coaching* ainda tem um longo caminho a percorrer, mas nos próximos anos ele tende a abarcar diversificadas demandas, podendo chegar, em pouco tempo, às organizações governamentais, inclusive. Lopez (2016) destaca que essa convicção está amparada na busca que as empresas públicas possam, também, trabalhar com o *coaching*, pois os *coachees* precisarão estar, a curto e a médio prazo, mais bem preparadas para os desafios de fazer mais com menos recursos financeiros e recursos humanos.

Assim, a autora supramencionada defende que o *coaching* agrega valor aos profissionais, às organizações e com certeza veio para ficar, pois é um processo que ajuda a buscar o sucesso e direciona a organização a um patamar positivo, deixando-a percebida pelo mercado como profissionais-marcas bem sucedidas.

Conclusão

A pesquisa teve como principal objetivo compreender o que é e como se instrumentaliza o *coaching* na seara organizacional, analisando a aplicabilidade, os benefícios e os desafios existentes com o uso.

Inicialmente, na primeira seção, buscou-se esclarecer a conceituação, a finalidade e a aplicabilidade do *coaching*. Desse modo, em linhas gerais, tem-se o *coaching* que é um processo focado no diálogo e visa a aumentar a performance de cada pessoa através da introdução de metodologias, ferramentas e técnicas aplicadas por um profissional capacitado e treinado para tanto. Este profissional é denominado de *coach* e o receptor é denominado *coachee*.

No concerne à observância dessas técnicas, a segunda seção desta pesquisa se deteve em averiguar qual o papel do *coachee* e como é possível maximizar resultados dentro de uma empresa por meio do *coaching*. Desse modo, o *coach* exerce o papel de comprometimento com os resultados e a realização pessoal e/ou profissional do *coachee* (cliente). O *coach* facilita a identificação do real potencial de realização; auxilia na definição dos objetivos; na elaboração e no acompanhamento da realização de um plano de ação; estimula e auxilia o *coachee* no reconhecimento das conquistas.

Nesse diapasão, resta evidente que, dentro de uma organização empresarial, o *coach*

observa e avalia os processos executados, identificando os pontos positivos, negativos, as necessidades e, a partir de então, realizar *feedback*, orientando os colaboradores, incentivando novas habilidades e alinhando as metas e os objetivos da empresa de um modo assertivo.

Na terceira seção desta pesquisa, foi investigada qual a tendência e quais os desafios do *coaching* na contemporaneidade. Deste modo, os benefícios são inúmeros. Como já comentado anteriormente, o *coaching* ainda tem muito a expandir. Contudo, tanto as empresas, bem como as pessoas devem ter cuidado no profissional que irão contratar, verificar se realmente é capacitado e tem a devida formação. Alguns autores apontam que um desafio que deve ser solucionado em curto prazo é a criação de uma regulamentação para reger a profissão e a criação de um único órgão certificador, unificando e padronizando os profissionais que irão atuar, passando mais garantia e confiabilidade a quem for contratá-los.

Ademais, diante dessa pesquisa, percebeu-se que o *coaching* agrega valor às empresas e aos colaboradores, aumenta a reputação e a confiabilidade econômica e social, viabiliza a

valorização da marca e da organização, agrega credibilidade às empresas e, com certeza, elevam para a efetivação dos objetivos, das metas traçadas. Reflete ganhos, não somente na área econômica, mas no contexto laboral, com empregados mais satisfeitos e, como consequência, maior produtividade.

Espera-se que o estudo desta pesquisa possa contribuir, de certo modo, para melhor compreensão sobre o *coaching*, toda a conceituação, finalidade, essência, efetividade e os benefícios. A partir deste estudo considera-se, de suma importância, o uso do *coaching* por qualquer empresa, independentemente do porte, pois, implementá-lo gera inúmeros benefícios.

A adesão e a efetivação do *coaching* gera ganhos recíprocos para organização *versus* colaboradores, pois quanto mais estimulados, focados e convictos das metas a serem alcançadas, melhor será o ambiente laboral. Ambos irão prosperar e manter um ambiente saudável, com amplificação do bem-estar social e empresarial, maximizando a gestão estratégica e a visibilidade empresarial, aumentando não só a lucratividade, mas a satisfação dos empregados, garantindo a perenidade e a longevidade do negócio.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. *Coach*: um parceiro para o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CARVALHO, C. **Mas afinal, o que é coaching?** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/mas-afinal-o-que-e-coaching>. Acesso em: 19 out. 2021.
- COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. **The complete handbook of coaching**. London: Sage, 2014.
- FERREIRA, D. A. da C. **Estudo sobre a atuação dos coachees**. Disponível em: <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/323/1/DEBORA%20APARECIDA%20DA%20COSTA%20FERREIRA.pdf>. Acesso em: 24 out. 2021.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. **Liderança e coaching**: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2601/2482>. Acesso em: 24 out. 2021.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Como o coaching funciona**. Tradução de Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LANGE, A.; KARAWAJCZYK, T. **Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional**. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5113457.pdf>. Acesso em: 24 out. 2021.

LIMA, L. da S. **O papel do coaching na organização**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/papel-do-coaching-na-organizacao/>. Acesso em: 24 out. 2021.

LOPEZ, V. A. **Coaching**: modismo ou uma ferramenta de gestão de pessoas que veio para ficar? Disponível em: <http://www2.al.rs.gov.br/biblioteca/LinkClick.aspx?fileticket=abmhFsTPojE%3D&abid=5639>. Acesso em: 19 out. 2021.

MARQUES, J. R. **Qual é o papel do coach dentro de uma empresa?** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-e-o-papel-do-coach-dentro-de-uma-empresa/>. Acesso em: 18 out. 2021.

MELO, F. A. de O.; FERNANDES, B. M.; LIMA, H. M. A.; REIS, P. N. C. **A utilização de ferramentas de coaching no processo de recrutamento e seleção**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416214.pdf>. Acesso em: 24 out. 2021.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Coaching de executivos: Adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: Teoria e Prática**, v.9, n.1, p. 86-99 2007.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. **Coaching de executivos**: adaptação e estágio de mudanças. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872007000100007. Acesso em 18 out. 2021.

PARSLOE, E. **Coaching, mentoring and assessing**: A practical guide in developing competence. London, Nichols Publishing, 1995.

PIMENTA, F. F. **A transformação através do processo de coaching**. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/xg9wp/pdf/spink-9788579820571-12.pdf>. Acesso em: 19 out. 2021.

SILVA, C R E. da. **Orientação profissional, metoring, coaching e couseling**: algumas singularidades e similaridades em práticas. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200014. Acesso em: 24 out. 2021.

SILVA, L. C. O.; LEITE, C. D. de S. W. **Desvendando o coaching**: uma revisão sob a ótica da psicologia. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pcp/v38n2/1982-3703-pcp-38-2-0363.pdf>. Acesso em: 23 out. 2021.

STACHIU, M.; TAGLIAMENTO, G. **Coaching de carreira e psicologia social comunitária**: análise de uma intervenção. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2016000300001. Acesso em: 24 out. 2021.

STOBER, D. R. Coaching from the humanistic perspective. *In*: STOBER, D. R.; GRANT, A. (orgs.). **Evidence based coaching handbook**: Putting best practices to work for your clients. New York, NY: Wiley, 2006, p. 17-50.

TEODORO, F. de N. F.; CRUZ, H. A. da. **A importância do processo de coaching interno no desenvolvimento do colaborador e no alcance de resultados**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/32724380.pdf>. Acesso em: 19 out. 2021.

