

A IMPORTÂNCIA DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DNA CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

THE IMPORTANCE OF COACHING IN ORGANIZATIONS: A CASE STUDY IN THE DNA COMPANY PROFESSIONAL EDUCATION CENTER

Diego Ventura Magalhães*, ***

e-mail: diego_ventura25@yahoo.com.br

Marilia Matos Monteiro Gonçalves Ferreira***

e-mail: mariliazinha@hotmail.com

Rayanny Cardoso Moreira, **, *******

e-mail: rayannycm@hotmail.com

Diego Emerson Silva Costa, *******

e-mail: diego.emerson.costa@gmail.com

Elaine Silva de Freitas***

e-mail: elainefreitag@gmail.com

Vanessa Farias Braga da Cunha***

e-mail: vanessabragacunha@gmail.com

* Universidad Columbia del Paraguay , Asunción – Paraguai

** Centro Universitário FG, Gunambi, BA – Brasil

*** Faculdade da Amazônia, Ananindeua, PA- Brasil

**** Faculdade Pitágoras, Guanambi, BA, - Brasil

*****Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia, Salvador, BA, - Brasil

Resumo

O mundo do trabalho vem passando por modificações devido a globalização nos âmbitos econômico, financeiro, político, tecnológico e social. Devido a essas mudanças no local de trabalho, os indivíduos podem ter dificuldades em se adaptarem. O programa de *coaching* organizacional visa ajudar os colaboradores a desenvolver novas atitudes e habilidades para atingir os objetivos organizacionais e demonstrar que a interdisciplinaridade é necessária para integrar o conhecimento apropriado para obtenção de melhores resultados. O processo de *coaching* baseia-se na avaliação do desempenho individual, bem como nas dificuldades relacionais. O objetivo deste trabalho é analisar o desenvolvimento da organização através do *coaching* e destacar a importancia desta ferramenta dentro da mesma. A metodologia utilizada é do tipo descritiva com abordagem mista, sua coleta de dados foi realizada através da pesquisa bibliografica e pesquisa de campo; sua analise adotou como técnica a analise do conteudo comparando a teoria versus prática. Os resultado demostram beneficios na utilização do coaching nas organizações como melhorias nos processos, na liderança e na otimização do tempo. Neste contexto, conclui que o coaching nas organizações é de suma importancia, podendo essa ser utilizada como um diferencial competitivo nos novos mercados globalizados.

Palavras-chave: Coaching. Organização empresarial. Líder-liderado.

Abstract

The world of work has been changing due to globalization in the economic, financial, political, technological and social spheres. This changes changes in the site of their developer, in their developer may be troubleshooting in the driver. The organizational coaching program aims to make new knowledge more attentive and capable of achieving organizational objectives and demonstrating that interdisciplinarity is necessary to integrate the appropriate knowledge to achieve results. The coaching process is based on assessing individual performance as well as relational difficulties. The objective of this paper is to analyze the development of the organization through coaching and highlight the importance of the tool within it. The methodology used is the descriptive approach with mixed approach,

data collection through bibliographic research and field research; The analysis adopted as a technique the analysis of content comparing theory versus practice. The results demonstrate benefits in using coaching in organizations such as process improvements, leadership and time optimization. This context concludes that coaching in association is of paramount importance, as it can be used as a competitive differential in the new globalized markets.

Keywords: Coaching. Business organization. Leader-led.

INTRODUÇÃO

No decorrer do século XX, as transformações trazidas pela revolução industrial nas sociedades ocidentais resultaram em estudos organizacionais cada vez mais consistentes com a necessidade de análises sociológicas das teorias, especialmente as chamadas Escolas Clássicas ou Tradicionais.

As origens da Abordagem Clássica da administração remontam às consequências geradas pela Revolução Industrial e podem ser resumidas em dois fatos genéricos: O crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam entre empresas (CHIAVENATO, 2014. p. 51).

As mudanças no ambiente profissional e organizacional têm sido constantes nas últimas décadas, no entanto, mudanças sociais, tecnológicas, políticas e econômicas a nível global são refletidas no cotidiano das pessoas, afetando o trabalho e as estruturas organizacionais. O desempenho profissional da organização está diretamente relacionado ao desempenho privado e coletivo. O sucesso das organizações depende efetivamente das habilidades dos indivíduos. Diante desse cenário e das transformações criadas pela globalização, algumas organizações estão mais abertas a novas abordagens que apresentam maior flexibilidade e agilidade no qual fazem grande diferença no mercado de trabalho.

Conforme salientou Dias (2008), as organizações são afetadas por inúmeros fatores tornando a mudança um processo crucial em tempo de incerteza, trazida pela intensificação do processo de globalização e da revolução tecnologia. Por este motivo a globalização deve ser encarada como um fenômeno que afeta toda a organização a nível socioeconômico. A mudança faz parte da vida de qualquer organização e unifica seu funcionamento normal. Isso implica na incorporação de determinados recursos e capacidades.

Nesse contexto, novas ferramentas aparecem, incluindo o *coaching*, o qual vem se destacando nas últimas décadas. *Coaching* ajuda as pessoas a se desenvolverem e as prepara para mudanças constantes no ambiente profissional.

Nesse sentido, o treinamento é uma ferramenta voltada para que as pessoas tornem-se mais competentes e eficientes, tanto no individual quanto profissional. De certa forma, o *coaching* tem muito a colaborar dentro de uma empresa, pois o foco principal é direcionar o indivíduo no desenvolvimento de suas habilidades, na tomada de decisão e alcançar os objetivos desejados.

Desta forma a pesquisa possui como problemática o seguinte questionamento: Qual a importância do profissional de *coaching* para o desempenho das empresas diante de um cenário competitivo e de constantes modificações?

A pesquisa possui como objetivo geral: Analisar a importância do profissional de *coaching* para o desempenho da empresa DNA Centro de Educação Profissional diante de um cenário competitivo e de constantes modificações.

Como objetivos específicos a pesquisa se propõem em: apresentar de forma teórica o papel do *coaching* dentro da organização; identificar os motivos que levam a organização *locus* da pesquisa a buscar o *coaching*; e Apresentar os resultados obtidos através do processo de *coaching* na empresa DNA Centro de Educação Profissional.

As empresas enfrentam desafios significativos para atender as novas demandas do mundo moderno, incluindo a globalização e a concorrência no mundo dos negócios, em virtude disso, é cada vez mais urgente a necessidade de adaptação a essas mudanças visando alcançar bons resultados. No entanto, a busca por novos conhecimentos deve ser constante. Diante desse cenário, uma das ferramentas envolvidas é o treinamento de *coaching*, portanto, é um tópico que deve ser mais publicado para que seja conhecido por mais pessoas.

O mundo está cada vez mais pressionado pela mudança. As novas tecnologias da informação e comunicação, globalização da economia, mudanças políticas e sociais fazem com que as empresas necessitem de profissionais que as auxiliem na motivação de seus funcionários.

A nova sociedade privilegiará os trabalhadores do conhecimento, conforme salientou Drucker (2009), que vão precisar de uma formação contínua ao longo de sua vida. Seguindo o mesmo raciocínio “o conhecimento está sempre corporificado numa pessoa. A pessoa instruída tende a esta sempre preparada para a vida no mundo global” (Drucker 2009. p. 81).

Os trabalhos estão se tornando cada vez mais complexos, exigindo, ao mesmo tempo, várias competências e a colaboração de várias disciplinas para que sejam alcançados os objetivos.

Ao longo do século XX, as mudanças no contexto profissional e organizacional evoluíram através do *coaching* para um desenvolvimento constante que ainda existe devido ao rápido desenvolvimento de um mercado global. O desempenho organizacional está intimamente ligado ao desempenho individual e coletivo, bem como à sobrevivência e ao sucesso das habilidades organizacionais individuais.

O que nos levou a abordar esta questão, é que o indivíduo enquanto profissional precisa de incentivos para sentir-se motivado no ambiente organizacional, e com isso gera novas oportunidades e habilidades, possibilitando-o a alcançar objetivos pessoais e profissionais.

Este estudo tenta reconhecer a importância do treinamento e do profissional de *coaching* dentro das organizações. Para conseguir isso, será necessário identificar se tem havido desenvolvimento de habilidades por parte dos profissionais derivadas da intervenção do profissional de *coaching*.

COACHING: UM BREVE CONCEITO

A palavra *coach* tem sua origem entre os séculos XV e XVI, na cidade Húngara de *Kocs*, onde foi desenvolvida uma carruagem coberta, conhecida como *Koczi*. O veículo foi idealizado para proteger seus habitantes das condições climáticas regionais ao serem transportados de um lugar para o outro. Foi na Inglaterra, conforme Chiavenato (2002, apud KARAWAJCZYK, LANGE, 2014 p. 41), na década de 1970, que o *coaching* passou a ser associado exclusivamente aos esportes, onde o atleta ou equipe esportiva era guiado por um *coach*, um treinador responsável por desenvolver os esportistas.

Devido à sua influência no mundo dos esportes, alguns termos geralmente usados em práticas esportivas, foram transferidos para a gestão de pessoas.

Palavras como performance, competição, adversário, time. Assim o termo *coach*, passou a ser conhecido com o significado de técnico, treinador, tutor, um especialista que se integrou no mundo das organizações.

Segundo Krausz (2007), *coaching* é uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico,

particularmente com comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto.

O *coach* (profissional) tem como função incentivar e ajudar as pessoas alcançarem os melhores resultados através do desenvolvimento de habilidades. O processo apoia o cliente (*coachee*) a buscar o máximo de seu potencial, encoraja-o a focar em resultados e a aprender com seus próprios recursos e limites.

Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, aconselha, treina, desenvolve, direciona o cliente a aumentar seu conhecimento e melhorar o que já sabe.

O objetivo principal do *coaching* é ajudar uma pessoa a mudar, na maneira que deseja e ir à direção que quer, ou seja, capacita a revelar seu potencial e maximizar seu próprio desempenho.

Para Krausz (2007), o *coaching* contribui para que o indivíduo e grupos se transformem ao impactar suas visões e valores e remodelar sua forma de pensar e agir mediante a um processo participativo e de aprendizagem.

MOTIVOS QUE LEVAM A ORGANIZAÇÃO BUSCAR O *COACHING*

É visível o quanto as empresas estão investindo em atividades que estimulem os membros da organização a melhorarem seu desempenho enquanto profissional. O que se tem percebido é que as organizações aderem a novas metodologias dentre as quais o *coaching*, que ainda é novidade e que poucas empresas conhecem os benefícios trazidos por estes profissionais.

De acordo com Henri, House, Sandahi (2014), as organizações aprenderam que funcionários satisfeitos e altamente motivados produzem resultados de alta performance. De fato, atualmente diversas empresas oferecem treinamentos para acelerar a introdução de cultura e habilidade em *coaching*, a busca dessas melhorias, muitas empresas estão proporcionando programas de *coaching* para seus gestores.

Diante disso verifica-se os resultados tanto nos setores particulares quanto no todo da empresa com reflexos diretamente na produção, no entanto, investir no treinamento dos colaboradores passa a ser uma necessidade, tendo em vista que o mercado apresenta exigências principalmente no que diz respeito à formação dos profissionais em atividades, neste contexto complexo o *coaching* auxilia no aprimoramento de capacidades e competências.

O PAPEL DO *COACHING* DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Dias (2008) quanto a sociologia das organizações, podemos considerar a existência de três importantes abordagens no campo das teorias organizacionais: A abordagem clássica, a abordagem humanista e a abordagem sistêmica-contingencial.

A abordagem clássica dá ênfase à eficiência dos processos organizacionais, buscando a satisfação do desempenho através da estrutura organizacional. Seus principais nomes Frederick Taylor, desenvolveu a administração científica, Henry Fayol, os processos de direção e Max Weber; o estudo da burocracia como organização ideal. Eles desenvolveram os princípios gerais de administração e enfatizam os mecanismos de controle direto sobre o indivíduo. Afirma (DIAS, 2008, p. 70).

Estas abordagens tiveram forte influência e a partir desse panorama os gestores visualizaram a necessidade de criarem um novo modelo de organização, e através de experiências realizadas com os próprios operários, passou-se então a observar mais atentamente as necessidades humanas para o crescimento de produção.

De acordo com Chiavenato (2002, apud KARAWEJCZYK, LANGE, 2014 p.49), por estar relacionado com diferentes perspectivas, o papel do *coach* é múltiplo. Na perspectiva de liderança inovadora, o *coaching* se preocupa além do relacionamento líder-seguidor, mas também, fundamentalmente com a mudança e inovação para garantir a renovação organizacional contínua e gradativa. No mundo altamente competitivo, as pessoas precisam ser competentes, responsáveis e visíveis também para promoções e oportunidades dentro da empresa. Assim, o *coach* tem o papel importante de saber conduzir o *coachee* no desenvolvimento de suas capacidades e habilidades.

O *coach*, inicialmente, realiza uma avaliação detalhada da situação atual do cliente e orienta a elaboração de um plano de ação com objetivos e metas tangíveis que possam ser monitoradas no processo. O *coaching* dessa forma representa foco, ação, resultado e melhoria contínua.

Castellani (2007) afirma que o *coaching* tem como objetivo capacitar as pessoas em sua autorrealização a partir do alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito. As metas são trabalhadas levando em consideração aspectos pessoais e profissionais. O *coach* auxilia assim, o *coachee* não apenas na definição das metas, mas na estratégia para atingir os resultados almejados e também para a superação dos desafios. Além disso, o processo é realizado a partir do foco escolhido.

De acordo com Henri, House, Sandahi (2015, p. 11) “*coaching* é um recurso-chave para otimizar o potencial de desenvolvimento individual e conquistar equipe de alta performance e excelência sustentável”.

O líder *coach* envolve as pessoas mesmo sabendo que as características são diferentes e que é preciso saber lidar com essas diferenças, desenvolve suas atividades fundamentando-se em contextos específicos, ou seja, desenvolve as habilidades necessária que o liderado necessita para que o objetivo seja atingido.

O *coaching* organizacional é visto como *coaching executivo*, este é um processo individualizado que aperfeiçoa a capacidade do líder em atingir objetivos organizacionais em curto prazo para o mundo dos negócios.

Pretende, desenvolver liderança, melhorar o desempenho do trabalho, definir estratégias consistentes, proporcionar aos profissionais novos desafios, auxílio no gerenciamento do tempo, eliminar comportamentos improdutivos, transformar fronteiras em oportunidades, desenvolver novas habilidades de gerenciamento que ofereçam suporte. O profissional estabelece relações interpessoais, o desenvolvimento de métodos para o gerenciamento de conflitos, a promoção do desenvolvimento da equipe, motivação e foco, a aceleração dos resultados e o alinhamento dos funcionários na cultura organizacional.

COACHING E SUA RELAÇÕES INTERDISCIPLINARES

Dias (2008) afirma que a organização tem como ponto de partida a sociologia, mas tem ligações com outras disciplinas, tanto em termos de estudos como de aplicações, que corresponde essencialmente às ciências sociais e comportamentais (sociologia, antropologia, psicologia) e ao econômico empresarial (administração e economia).

A interdisciplinaridade, no campo da ciência corresponde à necessidade de superar a visão fragmentadora de produção do conhecimento, como também de articular e produzir coerência entre múltiplos fragmentos que estão postos no acervo de conhecimento da humanidade (LUCK, 2007, p.32).

Atualmente o *coaching* consolida-se como uma das principais metodologias de desenvolvimento interdisciplinar. Converge o conhecimento de diversas áreas para alcançar a excelência, permitindo religar saberes dispersos da ciência ao focalizar o desenvolvimento humano.

A eficácia do *coaching* executivo foi comprovada em muitas ocasiões em muitas partes do mundo através do trabalho de profissionais experientes, éticos e treinados para trabalhar com executivos para lidar com dificuldades. A incapacidade de lidar com as dificuldades rapidamente pode levar a danos além do alcance da organização para a qual eles trabalham. Este é o caso dos pequenos e grandes dramas do cenário econômico em dezenas de empresas públicas ou privadas, que estão no topo dos jornais mundiais e desencadeiam crises socioeconômicas, éticas e morais.

Com a crise mercadológica e a necessidade de inovação nesse novo cenário competitivo, as empresas buscam, cada vez mais, conhecimentos para inovar e aperfeiçoar suas habilidades.

O processo de *coaching* tem sido muito procurado pelos profissionais de recursos humanos, nas pequenas, médias e grandes empresas, portanto, com o crescimento da demanda no mercado, o *coaching* contribui com a economia, por aumentar a produtividade dos colaboradores e consequentemente criar um diferencial em relação aos concorrentes.

No começo da década de 1990 marca o surgimento da Era da informação, graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação. Na Era da Informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. (CHIAVENATO, 2014. p. 579).

As inovações tecnológicas são os principais impulsionadores das mudanças no ambiente de trabalho, porque através da mesma, produtos, processos, estruturas e negócios podem ser aprimorados.

“A inovação tecnológica está ligada a utilização de novos instrumentos e novas técnicas ou dispositivos que modificam a forma de conhecer o produto, de prestar o serviço ou de desenvolver o processo produtivo” (DIAS, 2008, p. 221).

De acordo com a análise, o profissional de tecnologia da informação é voltado para o técnico, e o mundo corporativo não quer apenas um funcionário com habilidades técnicas, apesar de ser uma área de ciências exatas, ainda sim é composta por pessoas e profissionais, portanto, outras habilidades são necessárias para um bom desempenho desse profissional. Existem excelentes técnicos analistas, porém, ao serem promovidos para um cargo de gestão, não tem sucesso em gerenciar uma equipe. Isso mostra que ter boa técnica, não significa ser um bom gestor. E o processo de *coaching* colabora com as técnicas e ferramentas para o *coachee* desenvolver a liderança, visão de negócio, pensamento criativo, capacidade de raciocínio e manter uma boa comunicação com sua equipe.

Diante de um mercado instável as organizações passam por adaptações no setor contábil, e com isso os empresários buscam alternativas para não serem tão prejudicados, e uma das ferramentas que buscam para obtenção de satisfação é o *coaching*, que apoia e direciona o profissional, maximizando seu potencial.

A contabilidade gerencial é a utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma organização, já o *coaching* apoia e ajuda o empresário nos direcionamentos e decisões, baseados nas informações contábeis Revista Sincolón (2015).

CONTRAPOSIÇÕES EM RELAÇÃO AO *COACHING*

Apesar de todas as alusões positivas sobre o processo do *coaching* nas organizações, existe uma visão negativa em relação ao assunto.

Weiss (2012) defende que utilizar um *coach* atualmente é sinal de distinção e não mais de necessidade de ajuda corretiva. Ao longo de sua história, houve um período em que o *coaching* foi visto como a última oportunidade de sobrevivência para muitos executivos, o que teria deixado um estigma de que não era algo positivo na carreira de alguém receber a orientação de que precisaria se submeter a um encargo de *coaching*.

Ao longo dos anos, esta visão distorcida foi sendo deixada de lado, até por conta dos resultados positivos que foram sendo acumulados por empresas e pessoas.

Supõe-se que há falta de informação e entendimento do que é o *coaching* e do que significa para a carreira de um profissional. E ainda sim, com todas as informações sobre essas transformações do trabalho, ainda há resistência da parte de empresários e executivos em relação ao *coaching*.

METODOLOGIA

A pesquisa em desenvolvimento quanto a sua tipologia é explicativa de caráter misto quanto sua abordagem, ou seja, qualitativa e quantitativa, uma vez, que buscou informações sobre as motivações de líderes e colaboradores.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica particular contexto temporal entre o pesquisador e objeto de estudo por isso cresce de uma interpretação dos fenômenos a luz do contexto do tempo dos fatos o ambiente da vida real e a Fonte direta para obtenção de dados e capacidade do pesquisador de interpretar essa realidade sucessão lógica baseando-se em teorias existentes é fundamental para dar significado às respostas (MICHEL, 2009, p.36).

Para coleta de dados foram realizada a pesquisa bibliográfica, do qual, foram utilizados fontes de referências livros, artigos e resumos científicos publicados na internet. Além para melhor resultado foram entrevistados uma gestora, um *coach* e dez colaboradores, em que os questionários aplicados aos dois primeiro incluíam questões dissertativas o primeiro contava com seis questões e o segundo com sete, já aos colaboradores o questionário contava com sete questões objetivas.

O questionário aplicado aos colaboradores teve por objetivo analisar a percepção do *coaching* na vida profissional dos mesmos dentro da empresa, e identificar a importância desta ferramenta. A entrevista com a gestora teve por objetivo avaliar a eficiência do processo no campo profissional e os resultados a nível organizacional após ser encerrado o processo. Já a entrevista com o profissional foi realizada a fim de aprofundar e compreender a essência da técnica *coaching*.

A codificação e análise dos dados utilizou a técnica de análise do conteúdo, no qual de forma descritiva buscou alinhar a base teórica com a prática da empresa, com o intuito de explicar de forma mais clara a solução da problemática da investigação.

PRESENTAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa estudada foi a DNA Centro de Educação Profissional localizada em Ananindeua/PA, sendo que a mesma deu início a suas atividades no ano de 2001 com o curso técnico de enfermagem. Desde a fundação a empresa citada tem por objetivo: habilitar e qualificar pessoas para a vida profissional, oferecendo formação profissional de forma comprometida e qualificada a seus clientes que desejam seguir uma carreira promissora no mercado de trabalho.

A empresa conta com quadro de professores e equipe técnica qualificada, contudo, os líderes estão atentos às mudanças e exigências da sociedade, diante deste contexto, a gerência percebeu o quanto é necessário à abertura a novas práticas gerenciais para estimular positiva e profissionalmente seus colaboradores, para isso contou com a metodologia *coaching*.

A empresa para chegar à meta almejada tem que apoiar e estimular seus colaboradores a estabelecerem espírito de responsabilidade e comprometimento com o objetivo geral da empresa vale aqui destacar que de acordo com o diretor-superintendente do SEBRAE/PA, Fabricio Guaglinone, os pequenos negócios estão crescendo no estado e o mercado está cada vez mais dinâmico. E a perspectiva é de que se mantenha essa tendência positiva uma evolução em emprego, rentabilidade e faturamento das micro e pequenas empresas paraenses.

Visando esse crescimento na região, os profissionais de *coaching* identificam a necessidade de desenvolver atividades, eventos e processos para fortalecer o *coaching* localmente, e mostrar que o

mesmo é uma ferramenta acessível para auxiliar empresas e pessoas, que podem ser aplicados de acordo com a necessidade de mudança no processo de administração.

Segundo o *coach* entrevistado, um ponto muito importante é que entre os líderes na maioria das vezes não conhece seus liderados, não há *feedback* de forma rotineira com seu time, e isso gera uma grande dificuldade para o alcance de resultados da empresa.

Nota-se que o *coaching* no mundo corporativo já foi uma vantagem exclusiva de grandes organizações, mas, atualmente inclui suportes de ferramentas organizacionais para ajudar os funcionários, gerentes, supervisores e executivos em seu desenvolvimento pessoal e sua contribuição para o sucesso em pequenas, médias e grandes empresas.

Inicialmente destaca-se o interesse da gestão da empresa em realizar na sua organização os processos de *coaching*. Neste contexto, foi questionado para *coachee* (cliente) o que levou você procurar um *coach* (Profissional de *coaching*)? A mesma respondeu “a necessidade de me organizar profissionalmente e conseguir ter percepções de mim que ainda não tenho. Aprimorar algumas atitudes que ainda são fracas em mim e melhorar as que são fortes” (COACHEE/ENTREVISTADO, 2018).

Além dessa concepção a gestora ao ser questionada que mudança você pôde verificar e os resultados após o processo de *coaching*? Obtivemos a seguinte resposta:

A Organização do tempo, organização de atividades, priorizar o que é realmente importante, delegar entre outros. Outro detalhe que já consigo definir o que é importante, o que é mais urgente e organizar melhor o tempo. É um processo longo e estou caminhando para melhoria sempre (COACH/ENTREVISTADO, 2018).

A *coach* (profissional de *coaching*) ao ser questionada De que forma estes aspectos foram desenvolvidos durante o processo? Ela destacou que “através de aplicação de ferramentas, indicação de livros para leitura e filmes para assistir. Exercícios rotineiros, para mudança de hábitos”(COACH/ENTREVISTADA, 2018).

Neste sentido quais foram as mudanças puderam ser evidenciadas no cliente e os resultados evidenciados após o processo de *coaching*?

Mudanças de crenças. Maior foco, certeza dos resultados. Planejamento, atitudes diferentes. Muitas vezes as mudanças necessárias não são profissionais, mas acabam que, necessitam serem feitas, para o sucesso profissional. A vida é feita de detalhes. Pequenas mudanças geram grandes resultados.

Os resultados evidenciados foram saber exatamente o que se quer alcançar na vida e o porquê aquilo que se quer faz sentido para a vida do *coachee*. Não apenas querer por querer. Mas entender que, ao realizar aquele objetivo, a vida passaria a ter um significado mais especial. Não seria por exemplo, ser promovido por ser, mas ser promovido porque naquele novo cargo, poderia dispor de uma qualidade de vida melhor, mais tempo para a família, haja vista que teria uma equipe maior para delegar atividades(COACH/ENTREVISTADA, 2018).

Vale aqui destacar que liderança e *coaching* são práticas que se entrelaçam. Pois papel do líder é estimular seus colaboradores, apoiando-os e oferecendo não só a remuneração pelo serviço prestado, mas também novas oportunidades para o desenvolvimento profissional, a ponto de os mesmos se sentirem motivados e deem o melhor de si no campo empresarial. Vale a pena ressaltar:

Deve-se lembrar que ninguém motiva outra pessoa, pois a motivação é algo intrínseco a cada pessoa; portanto, o máximo que as organizações podem – e devem – fazer é criar e consolidar instrumentos que facilitem o processo de desenvolvimento e de explicitação do nível de motivação alcançado pelos executivos e funcionários da organização. (OLIVEIRA, 2004, p. 146)

O *coaching* teve notável influência relacionada à prática de liderança, sendo que os mesmos se encontram mais presentes na vida profissional de seus servidores.

Hall (2014) afirma que a líder é aquele que intencionalmente busca trazer a tona o melhor das pessoas, de modo que as mesmas possam ir além da mera cooperação até a colaboração completa.

Desta forma, foi questionado para *coachee* (cliente) e Coach (profissional de *coaching*) sobre os impactos do processo de *coaching* nas lideranças. Para *coachee* (cliente) foi perguntado que aspectos seus e/ou da liderança você pôde acompanhar no processo de *coaching*? Ela destacou que a:

Delegação. Esse processo era extremamente difícil para mim. Sempre quis assumir tudo como se somente eu pudesse fazer bem. Não tinha paciência para pedir algo a alguém e ficar aguardando. Fazia os processos operacionais que não competiam a mim, com isso perdia tempo com esses processos ao invés dos projetos (COACHEE/ENTREVISTADO, 2018).

Través da desposta da gestora é possível verificar a midança de postura realizada em sua liderança, oriunda da do processo de *coaching*, possibilitando com isso, melhorias signigocativas na minimização de tempo nos processos.

Ao questionar *coach* (profissional de *coaching*) que aspectos do líder e/ou da liderança foram acompanhados no processo de *coaching*? Foi destacado:

No processo de *Coaching* se busca, através de ferramentas, trabalhar a autorresponsabilidade, metas e objetivos, identificação do estado atual e estado desejado, relacionamento interpessoal, dentre outros assuntos. Um ponto importante que observo nos líderes, de uma maneira geral, é que uma grande maioria não conhece seus liderados, ou seja, não conhece seu time. Isto gera um problema grande para o alcance dos resultados. Quanto a questão da delegação, por exemplo, 93% dos problemas de delegação é de quem delega e não do delegado. Os líderes repassam as atividades para o liderado e não sabe se ele tem capacidade técnica, habilidade, atitude ou caráter mesmo, para realizar a atividade demandada. Outro ponto importante é a questão do *feedback*. Poucos líderes dão *feedback* de forma rotineira para os seus liderados. Acaba que, quando não se dá *feedback*, o resultado despenca de maneira grotesca, pois é importante para o aumento da produtividade que se faça elogios e também repreensões (COACH/ENTEVISTADA, 2018).

Claramente, os entrevistados perceberam as mudanças no ambiente e no próprio desenvolvimento profissional, no relacionamento líder-liderado e vice e versa. Em vista disso, pode se afirmar que é possível a integração entre os diversos setores de uma mesma empresa, e que mesmo diante de uma realidade complexa, onde o individualismo cresce continuamente afetando a área profissional, esta situação ao mesmo tempo em que contribui gerando facilidade, prejudica, porque há grande risco de formar pessoas independentes egocêntricas. Diante deste fato, os líderes procuram o *coach*, assegurando um ótimo desempenho do corpo profissional e adquirindo reconhecimento no campo competitivo.

Com base na avaliação das respostas sobre a presença do diálogo contínuo com o líder, 80% dos colaboradores responderam que este diálogo está presente no cotidiano do empreendimento.

Em relação às respostas sobre a orientação do líder para que haja realização de tarefas conforme as necessidades profissionais dos liderados, 60% dos colaboradores afirmaram que continuamente há orientação por parte do líder, mas também há espaço para aperfeiçoar esta questão.

A partir da avaliação das respostas sobre a prática de *feedback* do líder para com o funcionário, 80% dos colaboradores responderam que esta prática é exercida dentro da organização, apesar desse percentual há possibilidades de melhorias, pois a realimentação é crucial no ambiente organizacional.

Com base na avaliação das respostas sobre a contribuição do líder no desenvolvimento pessoal do servidor, 50% ressaltaram que o líder contribui para tal desenvolvimento, porém percebe-se que este ponto precisa ser melhorado, para que os servidores desempenhem suas atividades de maneira competente.

Em relação às respostas sobre o líder com os colaboradores definirem juntos as metas a serem alcançadas, 40% dos funcionários responderam que há essa parceria na definição das metas, mas há espaço para melhorias neste aspecto, para que haja mais corresponsabilidade e compromisso no alcance dos resultados esperados.

A partir da avaliação das respostas sobre o líder reconhecer e valorizar os profissionais nas atividades que exercem 30 % dos entrevistados afirmaram que são reconhecidos e valorizados no que fazem, portanto há espaço para melhorar este tópico.

Com base no resultado das respostas sobre a influência do *coaching* no relacionamento interpessoal no campo profissional, 70% dos respondentes destacaram que há influência positiva do *coaching* na interação entre os membros da empresa.

A partir dos dados coletados compreende-se de que forma o *coaching* auxilia em relação ao procedimento realizado com um método que visa o desenvolvimento profissional e a determinação para melhor planejar as operações, projetar resultados com mais assertividade, para atingir metas e alcançar os objetivos da organização.

Nesse sentido, de acordo com a gestora entrevistada, o *coaching* oferece suporte no processo de transformação gerando tranquilidade pra delegar e elevar a capacidade de transmitir conhecimento ideias e estratégias a toda equipe e organização. Neste contexto foi questionada que reflexo você pôde perceber na sua equipe e organização? Respondendo ‘Melhor organização de tarefas e autonomia da própria equipe, pois comecei a delegar tarefas e passar a autonomia da resolução dos problemas e aos poucos os mesmos tem melhorado de forma contínua’(COACHEE/ENTREVISTADO, 2018).

A partir do estudo com o processo de *Coaching*, os entrevistados destacam que houve mudanças no ambiente e no próprio desenvolvimento profissional de toda a organização. Os processos da empresa fluem de forma muito mais organizada, com comprometimento, proatividade, melhorando o aperfeiçoamento da habilidade de influenciar a equipe para a realização de tarefas e o crescimento da integralidade de todos os setores da organização.

Para profissional de *coaching* foi questionado de como você tem percebido a integração do *coaching* nos setores contabilidade, econômico, social e tecnológico?

O *Coaching* é para a vida. Independente da área em que a pessoa atua terá ganhos. Estamos falando de pessoas antes de profissionais. Muito embora o interesse da procura pelo *coach* venha a ser profissional, o ganho é sistêmico, como mostrado acima. Pessoas mais bem motivadas ganham mais dinheiro, logo o emocional, por exemplo, afeta o financeiro. Pessoas que se relacionam com os amigos, passeiam, curtem os programas sociais que gostam, acabam por se motivar mais e tendo um resultado melhor em todas as áreas. Quanto a tecnologia da mesma forma. Importante saber se beneficiar da tecnologia e não ficar refém dos equipamentos eletrônicos, por exemplo, esquecer de amar e se conectar com quem está próximo e precisa do seu amor. Muitas vezes, as pessoas se grudam nas máquinas e esquecem as outras pessoas. O *Coaching* é uma metodologia, que tem por trás, neurociência, física quântica, neurolinguística, a Bíblia, ou seja, é um emaranhado de conhecimento técnico e emocional que contribui fortemente para o desenvolvimento humano (COACH/ENTREVISTADA, 2018).

Com base na análise infere-se que o *coaching* está ligado no desenvolvimento interdisciplinar, atuando nas diversas áreas onde várias ciências se integram, portanto, com a melhoria e aperfeiçoamento dos trabalhadores é possível gerar um diferencial para a empresa causando influência positiva na produtividade dos colaboradores.

A atuação do *coach* ao permitir a qualificação dos funcionários cria um diferencial para a empresa no mercado. Pessoas motivadas no ambiente profissional tendem a gerar reflexos no todo da instituição, podendo reestruturar as dimensões sócio econômica da mesma, busca adaptar-se a era da tecnologia, sem torna-se refém das máquinas, mas se beneficiar da mesma para aprimorar a progresso da própria empresa. Enfim, as transformações ocorridas no interior da organização, particularmente no corpo profissional tem um grande reflexo em âmbito social, além de contribuir com excelente serviço, torna-se referência em âmbito comercial.

Enfim, houve mudanças no ambiente e no próprio desenvolvimento profissional de toda a organização. E os processos da empresa fluem de forma muito mais organizada, seja no relacionamento líder-liderado ou mesmo colaborador e organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise do conteúdo das entrevistas realizadas na empresa, conversas com profissionais do *coaching* e leitura bibliográfica, é possível compreender os motivos pelos quais as organizações estão cada vez mais buscando meios que facilitem o desenvolvimento de seus colaboradores através de treinamentos. E uma das principais ferramentas utilizada, é o *Coaching*, este busca desenvolver o cliente em diversos setores, fazendo com que ele tenha o *coach* como um tutor. Pois é necessário que se estabeleça uma relação de franqueza e confiança onde aconteça *feedback*, troca de experiências, para que o desenvolvimento seja eficaz.

No processo de *coaching* não existe um padrão de aplicação. É desenvolvido de acordo com as necessidades e preferências do *coachee* (cliente) ou organização, com o objetivo de agregar conhecimento e aperfeiçoar seus processos, auxiliando na compreensão e potencialidade individual.

Num ambiente altamente competitivo com as transformações contínuas, as empresas precisam a cada dia, desenvolver meios que facilitem e ao mesmo tempo torne seus profissionais capazes de resolver problemas e lidar com situações difíceis. Mas na maioria dos casos as pessoas não conseguem identificar as necessidades que precisam mudar, e com isso são desestimuladas para qualquer mudança.

Percebe-se que o *coaching* traz resultados que parte do autoconhecimento, com as mudanças do comportamento, quebra de paradigmas tanto do gestor como dos colaboradores. O indivíduo passa a entender os motivos que o levaram a pensar e agir de determinada maneira, assim facilitando a encontrar recursos, modificar suas atitudes e obter resultados positivos de forma que visualize com clareza o panorama da organização, o que permite compreender as principais forças da empresa e o que realmente necessita de maior atenção.

Com isso observa-se que o papel do *coaching* dentro da organização é muito importante, pois ele desenvolve muitas habilidades nos líderes e liderados, e estes se tornam mais motivados para alcançar a excelência em seu desempenho.

REFERÊNCIAS

- CASTELLANI, Moacyr. **Meta voaching e gestão integral**. Disponível em: <<http://www.metacoaching.com.br/ocoach/artigogestaointegral.htm>>. Acesso em 08 de set. 2017
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da Administração**. Barueri, SP: 2014.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo. Atlas, 2008.
- HALL, L. Michael. **Coaching de grupo e equipe: meta coaching**. Rio de Janeiro: qualitymark, 2014.
- House, Kimsey, Sandahi, **Coaching Coativo: Mudando negócios e transformando pessoas**. São Paulo: .3º ed. Évora 2015.
- IMPACTOS DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/20740816/Impactos-da-Inovacao-Tecnologica-no-Comportamento-Organizacional>>. Acesso em: 05 de set. 2017.
- KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.
- LANGE, Amanda; KARAWAJCZYK, Tamara. Disponível em: <http://sphinx.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1495/1046coachingno_processo_de_desenvolvimento_individual_e_profissional-abril_2014>. Acesso em: 06 set. 2017.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- PESQUISA QUANTITATIVA E PESQUISA QUALITATIVA: ENTENDA A DIFERENÇA. Disponível em: <<https://www.institutophd.com.br/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-entenda-a-diferenca>>. Acesso em: 05 set. 2017.
- PEQUENOS NEGÓCIOS PARAENSES PODEM LUCRAR COM INVESTIMENTOS EM DESIGN. Disponível em: <<http://www.paagenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PA/pequenos-negocios>>. Acesso em: 05 de set. 2017.
- WEISS, Alan. **Coach de ouro: como alcançar o sucesso em uma atividade atraente e rentável**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

Recebido em: 20/08/2019

Aceito em: 10/09/2019

Endereço para correspondência:

Nome: **Diego Ventura Magalhães**

email diego_ventura25@yahoo.com.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)