
A IMPORTÂNCIA DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL

Juliana Custódio Soares¹
Rosimara de Araujo²
Silas Barbosa Dias³

RESUMO

O presente artigo visa à compreensão desta importante ferramenta de desenvolvimento para o indivíduo, para o profissional e também para o Recursos Humanos das Organizações. Dessa forma, este trabalho analisa a evolução teórica do coaching nos últimos anos. Através de artigos, teses e revistas publicados, pesquisaremos os seguintes pontos: origens, definição, conceito e os objetivos do coaching, neurocoaching e a psicologia do Coaching para o desenvolvimento pessoal e profissional destes indivíduos.

Palavras-chaves: Coaching. Neurocoaching. Inteligência emocional. Desenvolvimento de pessoas. Psicologia do coaching.

ABSTRACT

This article aims to understand this important development tool for the individual, for the professional and for the Human Resources of the Organizations. Thus, this paper analyzes the theoretical evolution of coaching in recent years. Through articles, theses and magazines published; we will research the following points: origins, definition, concept and objectives of coaching, neurocoaching and the psychology of coaching for development personal and professional nature of these individuals.

Keywords: Coaching. Neurocoaching. Emotional intelligence. Developing people. Psychology of coaching.

¹ Formada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual de Londrina-UEL (2007). E-mail: jusecretariadouel@gmail.com

² Formada em Teologia pelo Centro Universitário Filadélfia - UNIFIL (2016). E-mail: shalomara@outlook.com

³ Doutor em Teologia pelo Vrije Universiteit, Holanda (2014) Estudante da Free University – Amsterdam, Holanda. E-mail silasbasbosadiaz@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O coaching é um procedimento que tem por objetivo preparar, desenvolver e elevar a capacidade de um indivíduo, fazendo com que este possa desempenhar de forma mais positiva, as intempéries da vida, ajudando como facilitador nas tomadas de decisões e no aperfeiçoamento de suas competências. Conforme McClelland (1973, apud FLEURY; FLEURY, 2001), as competências abrangem um conjunto de saberes necessários, ao longo do tempo, para o exercício de uma profissão e se baseiam em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

As competências emocionais ganharam espaço e assumem a posição de diferencial nas organizações. Conforme Kofman (2002), o que se aprende na escola refere-se à capacidade limiar para a pessoa ingressar no processo competitivo organizacional. Para o autor, as competências mais relevantes para o desempenho brilhante são as emocionais. Assim, para prosperar no mercado de trabalho, cada vez mais turbulento, as organizações estão começando a perceber que o êxito requer mais que maestria técnica. Qualidades interiores como resistência, iniciativa, otimismo e adaptabilidade estão recebendo nova valorização (GOLEMAN, 2001).

Analisando este panorama, parece ficar claro que para as organizações se destacarem no mercado e enfrentarem a acirrada competição do mundo globalizado, elas terão, entre outros fatores, que descobrir a melhor maneira de investir nas pessoas e como retê-las, uma vez que estes “talentos” poderão ser os responsáveis pelo desenvolvimento de soluções diferenciadas para as empresas (SARSUR et al., 2003). Assim, o coaching se apresenta como uma ferramenta potencial, agregando valor e fornecendo grandes diferenciais competitivos aos profissionais, servindo como uma ferramenta facilitadora da gestão de pessoas das empresas, tornando as pessoas mais humanizadas, focadas e alinhadas com suas metas pessoais e objetivos da organização.

O coaching é entendido como “o papel mais importante a ser desempenhado na maximização da competitividade de uma organização, mas também como uma das armas estratégicas e táticas mais poderosas para abrir negócios atualmente” (O'

SHAUGHNESSY, 2001 apud DU TOIT, 2007, p. 283). Sendo assim, se faz necessário compreender como é que o coaching evoluiu de um método de formação trivial, para um método de excelência onde é fundamentado a sua posição estratégica em torno do desenvolvimento profissional e organizacional.

O presente trabalho visa à compreensão desta importante ferramenta de desenvolvimento para o indivíduo, para o profissional e também para o Recursos Humanos das Organizações. Dessa forma, este trabalho pesquisa a evolução conceptual do coaching ao longo dos últimos anos, através de artigos, teses e livros publicados, pesquisaremos: origens, definição, conceito e os objetivos do coaching, neurocoaching e a psicologia do Coaching para o desenvolvimento pessoal e profissional destes indivíduos.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente artigo, decidimos utilizar a pesquisa bibliográfica, por acreditarmos ser a mais indicada ao que se pretende demonstrar. A fim de entender a importância desta ferramenta no processo de desenvolvimento do indivíduo, o profissional e também para o Recursos Humanos das Organizações. Dessa forma, este trabalho analisa a evolução teórica do coaching nos últimos anos, onde, pesquisaremos: origens, definição, conceito e os objetivos do coaching, neurocoaching e a psicologia do Coaching para o desenvolvimento pessoal e profissional destes indivíduos, foram consultados livros específicos da área de gestão de pessoas, artigos científicos, teses, livros publicados e sites. Segundo Severino (2007) a pesquisa bibliográfica é

[...] aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes nos textos (SEVERINO, 2007, p.122).

De acordo com Gil (2010) o material utilizado para a pesquisa bibliográfica inclui

materiais impressos em geral e, com o avanço da tecnologia, também passaram a ser usados CDs, fitas magnéticas e material disponível na internet. *Fachin* nos oferece maior entendimento sobre este assunto, com os seguintes esclarecimentos:

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa (FACHIN, 2003, p.125).

3 ORIGENS/ DEFINIÇÕES/ CONCEITO DE COACHING

O coaching é tão antigo quanto à própria humanidade. *Sócrates*, por meio de diálogos com seus discípulos, descritos com excelência por *Platão*, e baseado em que a verdade está dentro de nós, já praticava um dos métodos do coaching, no V século a.C. *Krausz* (2007). As principais correntes sobre a origem do coaching baseiam-se na simbologia de uma carruagem, do francês antigo coche. A disseminação do termo teria ocorrido a partir da França, alcançado a Inglaterra e, a partir de então, se popularizado na Europa e pela América do Norte (*DINGMAN*, 2004).

Conforme cita *Krausz* (2007), de início coaching, se caracterizava com uma atividade informal e esporádica de pessoas que, por sua experiência, confiabilidade e capacidade de estabelecer relacionamentos empáticos, eram procuradas para com elas se discutirem problemas e partilhar pontos de vista, opinar sobre questões de ordem pessoal, de carreira, de dificuldades profissionais.

Usado como uma técnica importante para auxiliar o desenvolvimento dos atletas, o coaching foi bem difundido no esporte especialmente porque *Tim Gallwey*, tenista profissional, é considerado por alguns o precursor da metodologia do coaching (*WHITMORE*, 2010). Ao longo dos anos, observa-se que o termo coaching tem sido utilizado principalmente nas áreas esportiva, da educação e do trabalho (*GRANT*, 2001). *Ives* (2008), por exemplo, analisa o histórico do conceito e observa que, nos seus primórdios, o coaching foi concebido como uma espécie de orientação, ensino ou

instrução.

Pressupõe-se que o coaching originou-se em uma cidade da Hungria chamada Kocs, entre os séculos XV e XVI (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014). A palavra coaching em seu advento esteve associada ao transporte, mais pontualmente ao tipo de carruagem coberta húngara, sendo posteriormente vinculada ao esporte. Tanto o transporte como o treinador (Coach) conduziam as pessoas (coachee) a um lugar onde eles queriam chegar (COX et al., 2014; MILARÉ; YOSHIDA, 2007). Atualmente, o coach é um profissional capacitado que oferece aos executivos a oportunidade de desenvolver suas potencialidades por meio de ferramentas adequadas.

A partir dos vários conceitos abordados, percebe-se que o coaching é uma metodologia que valoriza a ação, foco e resultados, ênfase nos processos de aprendizagem e desenvolvimento e aprimoramento de competências. O modelo de base para o coaching denominado pelo *mnemônico* Grow (Goal - meta ou objetivo, Reality - realidade ou estado atual, Options - opções ou estratégias e What - plano de ação), criado originalmente por *Graham Alexander* na década de (1980) na Europa, é baseado nos princípios da metodologia do *Jogo interior* de (GALLWEY, 1996) e é utilizado no campo empresarial (LAGES; O'CONNOR, 2010). Pode-se observar que existem *diferenças* entre coaching e outros processos. De acordo com Gil (2008), segue abaixo algumas características:

- **Psicoterapia:** com foco no indivíduo e seus problemas pessoais ressaltam o passado, enquanto que o coaching volta-se para problemas de desempenho profissional, e se dirige ao futuro;
- **Aconselhamento:** Lida com empregados que se encontram abaixo da média, tem dificuldade de cumprir prazos, esse faz com que o colaborador reconheça a necessidade de mudar, enquanto que o coaching destina-se a qualquer empregado, e fornece elementos que convém ao colaborador decidir se irá mudar ou não;
- **Treinamento:** direcionado a grupos, tem por objetivos definidos e operacionais, enquanto que no coaching esse é individual e os objetivos são definidos ao longo

do processo;

- **Mentoring:** aplicado aos colaboradores com potenciais, e que se revelam promissores, o mentor precisa ser escolhido entre as pessoas capazes de representar os valores da organização.

O principal objetivo do coaching tem sido definido através da facilitação do desempenho, da aprendizagem e do desenvolvimento de outro indivíduo (DOWNEY, 2003 apud MCDOWALL; MABEY, 2008). Assim, sendo um processo de formação pode desenvolver a autoconfiança, a autoeficácia e contribuir para ações que geram resultados (COX et al., 2010 apud BERG; KARLSEN, 2012), o que faz com que ajude o indivíduo a desenvolver melhores padrões de aprendizagem (BERG; KARLSEN, 2007), estimulando a mesma para que sejam testadas novas ideias, suposições e teorias.

Desta forma, ressaltamos que, como diz Krausz (2007), que o coaching focaliza as forças que nos dão coragem para subir mais alto, olhar mais profundamente, ir mais longe, provocar com delicadeza, usar o humor, caminhar com agilidade, sonhar e agir com retidão. Conforme explica (SENGE, 2002; GIL, 2008), as empresas têm percebido o quanto é importante gerir seu capital intelectual, o que significa criar condições para seu constante desenvolvimento.

Santana e Caruso (2012) citam que no Brasil uma pesquisa recente feita pela PUC Campinas e publicada na *Revista Você S/A*, revelou que 10 executivos que passaram pelo processo de coaching, obtiveram os seguintes resultados: 100% aperfeiçoaram a capacidade de ouvir, 80% melhoraram a flexibilidade, 80% aprenderam a aceitar melhor as mudanças e 70% evoluiu a capacidade de se relacionarem.

Conforme O'Neill (2001), o aprendizado individual é ampliado para o grupo de trabalho e, então, para a coletividade organizacional. Um coach possui qualificação para auxiliar as pessoas a expandirem suas competências, partindo de um posicionamento a outro, sustentado por princípios e valores. É importante ressaltar que, assim como não é terapia, coaching também não é mentoria. Para os autores, a mentoria é uma relação entre um mentor (alguém de dentro da empresa) e um aprendiz (um colega que recebe assistência):

O mentor disponibiliza tempo para ajudar o aprendiz, aconselhando-o ou ajudando-o a entender o ambiente de trabalho, a cultura, as políticas ou a sua nova posição; ou também lhe ensinando algo específico que possa ser útil para o seu trabalho. Frequentemente esse é um acordo voluntário entre as duas partes, que o administram sem a necessidade de um processo formal. (UNDERHILL; MC ANALLY; KORIATH, 2010, p. 150).

4 A NEUROCIÊNCIA E A NEUROCOACHING

A pesquisa em neurociência tem sólida tradição e ampla representação em nosso país (SILVEIRA, 2004; TIMO-IARIA, [20--?].; VENTURA, 1997). A partir das décadas de 40 e 50 do século passado, a área recebeu grande impulso com *Aristides Pacheco Leão* e *Hiss Martins Ferreira* estudando o fenômeno de depressão *cortical* alastrante na *Universidade Federal do Rio de Janeiro*. As diversas áreas representadas nas neurociências brasileiras surgiram de forma espontânea, de meados do século passado para cá, refletindo oportunidades de treinamento em centros do exterior para os pioneiros da área. Neurociência é um conjunto de ciências que estuda o funcionamento do cérebro, respondendo questões sobre: como ele é, como se desenvolve, como evoluiu, sua história na evolução humana e muito mais.

17

Tradicionalmente, a neurociência tem sido vista como um ramo da biologia. Trata-se de uma ciência relativamente nova, iniciada no final do século XIX, que realiza o estudo do desenvolvimento, química, estrutura, função e patologia do sistema nervoso (BAZZI, 2010), das suas composições moleculares e bioquímicas, e principalmente das diferentes manifestações do cérebro, através das nossas atividades intelectuais, tais como a linguagem, o reconhecimento das formas, a resolução de problemas e a planificação das ações. Sua diversificação cobre uma razoável extensão do campo das neurociências, embora ainda existam muitas lacunas.

- **Neurociência cognitiva:** é uma área acadêmica que se ocupa do estudo científico dos mecanismos biológicos subjacentes à cognição, com foco específico nos substratos neurais dos processos mentais e suas manifestações comportamentais: capacidade cognitiva (conhecimento) do indivíduo, como o

raciocínio, a memória e o aprendizado. Segundo uma teoria proposta por (MILLER; COHEN, 2000), o controle cognitivo é definido como – a capacidade de orquestrar os pensamentos e ações em simultâneo tendo em conta os objetivos internos. Esta teoria considera ainda que o controle é regulado essencialmente por dois componentes distintos, mas funcionalmente ligados por bases neuronais.

- **Neurociência comportamental:** é o estudo que busca compreender as bases biológicas da nossa consciência e de nossos processos mentais, pelos quais ocorrem todas as nossas ações. Ela estuda todas as áreas do sistema nervoso, que controlam todos os nossos comportamentos, sejam voluntários ou não. Compreendendo como os processos mentais influenciam em nossas ações, emoções e sentimentos melhorando nosso relacionamento e designação das próprias emoções, dando-nos uma maior capacidade de entender as causas dos sentimentos e diferencia sentimentos e atos.
- **Neuroanatomia:** uma das partes mais complexas da neurociência, ela tem por objetivo compreender toda a estrutura do sistema nervoso. Com isso, o estudioso precisa separar o cérebro, a coluna vertebral e os nervos periféricos externos para analisar cada item com muita cautela a fim de compreender a respectiva função de cada parte e nomeá-la.
- **Neurofisiologia:** que estuda às várias áreas do sistema nervoso os fenômenos fundamentais da neurofisiologia que são: Comunicar, adaptar, sustentar e compreender.

Portanto, neurocoaching é o processo que avalia o pensamento, sentimento e comportamento do coachee em relação ao objetivo desejado. O coach, por sua vez, através das ferramentas de coaching, trabalha com o coachee o caminho para ultrapassar limites e alcançar objetivos desejados. Neurocoaching é a união dos conhecimentos das neurociências e coaching com objetivo de maximizar os resultados de um indivíduo, grupo ou empresa, através das descobertas das neurociências e das ferramentas de coaching.

5 COACHING E AS EMOÇÕES

Nas últimas décadas, umas das descobertas mais impressionantes sobre a emoção está no trabalho de LeDoux (1998), onde o autor revela que a arquitetura do cérebro dá à amígdala uma posição privilegiada como sentinela emocional, capaz de assumir o controle do cérebro. A pesquisa é revolucionária para a compreensão da vida emocional porque é a primeira a estabelecer caminhos neurais de sentimentos. Esses sentimentos que tomam uma rota direta da amígdala estão entre as nossas sinas primitivos e poderosos; esse circuito nos ajuda a entender o poder que a emoção tem de superar a razão.

No livro "*O Cérebro Emocional*" LeDoux (1998,) apresenta algumas descobertas fascinantes sobre emoções que, apesar de bem comuns em nosso dia-a-dia, não são ainda totalmente compreendidas. O autor mostra, por exemplo, que nosso cérebro é capaz de detectar o perigo, antes que sintamos medo. O cérebro também começa a provocar reações físicas (taquicardia, tensão muscular, mãos suadas) antes que tenhamos consciência do medo. Na verdade, de acordo com *LeDoux*, sentimentos conscientes são de certo modo irrelevantes para o funcionamento do cérebro emocional. *O Cérebro Emocional* é uma análise provocante e abrangente de nossas emoções e do modo como influenciam nossas vidas. Relatando suas próprias investigações, assim como a de outros cientistas, *LeDoux* apresenta descobertas reveladoras sobre desordens psicológicas como ansiedade, fobias, ataques de pânico, investigando-as do ponto de vista neurológico.

Além de *LeDoux*, outro autor que também revolucionou a teoria da Inteligência Emocional foi D. Goleman (1995), no livro *Inteligência Emocional*. Essa teoria foi apresentada à comunidade científica pelos psicólogos Salovey e Mayer (1990, p. 189). O conceito de Inteligência Emocional - IE vem sendo definido como "a capacidade do indivíduo de monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações". Isabel Oneto (2008) menciona que as emoções nos ajudam à razão.

Desde então, A Inteligência Emocional tem superado e muito as habilidades técnicas. O QI (Quociente de Inteligência) que por muitos anos era a ferramenta usada por gerentes de RH, para mensurar a habilidade individual técnica, nos dias atuais tem perdido espaço para a IE (Inteligência Emocional), que tem sido a principal ferramenta pelo fato de se colocar em lugar de outro e se relacionar-se bem com as outras pessoas (alteridade). Segundo D. Goleman (1995), QI e habilidade técnicas são importantes, mas Inteligência Emocional é o fator mais importante da liderança para o desempenho das competências emocionais.

A liderança, para Hunter (2011) é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Segundo Maxwell (2007) a “liderança é uma escolha que se faz não um lugar em que se senta. No processo de coaching o líder não está comprometido apenas com o resultado, mas com a pessoa em si, seu desenvolvimento e realização pessoal. T. Tossevelt disse” o único ingrediente mais importante na fórmula para o sucesso é saber se entender com outras pessoas e, nesse processo interativo os dois lados desenvolvem novas competências, a função deste processo é dar empoderamento para que a pessoa possa transformar intenções em ações e que essas se traduzam em resultados (ARAÚJO, 2011), pois suas habilidades como autoconsciência, autogestão, motivação, empatia, habilidades sociais, lhe darão o controle de redirecionar os conflitos, impulsos e seu senso de humor gerarão autoconfiança, motivação e empatia.

No trabalho *Coaching e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial*, desenvolvido por Melo, Machado e Matos (2014). Foi realizada uma pesquisa sobre a influência do coaching no desenvolvimento de competências emocionais e habilidades gerenciais de gestores, com cinco principais líderes, de uma empresa de serviços, entre janeiro de 2013 e fevereiro de 2014. E constataram melhoria de padrões cognitivos, emocionais e comportamentais segundo o autor:

Inicialmente, constatou-se maior influência positiva nas competências

autoconfiança, autocontrole emocional (pessoais) e trabalho em equipe e empatia (sociais), através da análise multidirecional, antes e depois do coaching. Verificou-se, nos depoimentos escritos pelos gestores, tanto no decorrer das sessões como no final da aplicação do coaching, evidências pontuais em relação a melhorias, no que tange as competências emocionais, com ênfase nos pessoais, como maior autoconfiança, otimismo, iniciativa, autocontrole emocional, adaptabilidade; em relação as competências sociais, a competência adquirida citada foi a empatia. (MELO; MACHADO; MATOS, 2014, p. 11).

O escritor *Dr. Silas Barbosa Dias* diz que “Inteligência Emocional é a força que reedita o passado, motiva o presente e inventa o futuro de uma empresa”. Sendo, assim as habilidades emocionais do autogerenciamento é a competência de gerir pessoas, de liderar como exemplo, mude seus pensamentos e você mudará seu destino. O envolvimento não deixa de ser uma característica igualmente importante para o papel do coach (CRITCHLEY, 2010).

6 COACHING E EQUIPE DE RH

21

O coaching está a emergir como uma das abordagens mais importantes para o desenvolvimento profissional e processo de melhoria do desempenho (GRAY, 2006). A competitividade das organizações demonstra a robustez das mesmas e consiste na sua capacidade de adquirirem uma quota de mercado. Como estamos na era global, da informação e conhecimento, onde o desenvolvimento do capital humano é um fator de grande relevância, as empresas estão se adequando as mudanças do ambiente externo que há no mercado. Assim, a formação torna-se efetivamente um elemento crucial para o desenvolvimento do Recursos Humanos, possibilitando o objetivo traçado pela organização, assim como uma resposta adequada às exigências do exterior (NOE, 2010).

De acordo com Senge (1998), o aprendizado ocorre no cotidiano, ao longo do tempo, quando as pessoas estão envolvidas em questões desafiadoras. Fleury e Fleury (2001) consideram que as conjugações de situações de aprendizagem podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. O processo de desenvolvimento de competências no indivíduo inicia-se na aprendizagem. A aquisição de conhecimento e

competências não obedece a uma lógica cumulativa e aditiva, mas envolve certa recomposição por meio da qual novos saberes são construídos integrando-se àqueles já detidos pela pessoa (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012).

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado. Segundo (FISCHER, 1998), a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. Esta tarefa faz as empresas e as pessoas despertar o autodesenvolvimento e estimular as competências, a fim de que elas tenham seus objetivos alcançados.

22

Conforme McClelland (1973 apud FLEURY; FLEURY, 2001), as competências abrangem um conjunto de saberes necessários, ao longo do tempo, para o exercício de uma profissão e se baseiam em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O modelo CHA fará com que o candidato mapeie seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo assim, avalia-se a capacidade de o mesmo desenvolver-se. conforme comenta Whitmore (2012) a essência do coaching “é desbloquear o potencial das pessoas para maximizar o seu próprio desempenho. É ajudá-las a aprender em vez de ensinar a elas”. A essência do coaching é apoiar uma pessoa, grupo ou empresa a realizar mudanças necessárias para ir em direção ao que se quer (MARQUES, 2012).

A pesquisa realizada pela *Right Management Consultants*, empresa da *Manpower* diz que não é apenas para “ajustar” um profissional que as empresas procuram o processo de coaching. O resultado mostra que apenas 15% das empresas acham que corrigir problemas de comportamento é a principal razão para oferecer

coaching para seus funcionários. O motivo maior, para 38% dos entrevistados, é moldar as habilidades de liderança dos funcionários de alto potencial.

Os resultados conquistados através do alinhamento de um profissional de RH e um coach contribuem não só com o crescimento do profissional, mas também com o desenvolvimento da organização. A *Revista Recursos Humanos para Executivos* relatou que o coaching aplicado em mais de 50% dos 761 colaboradores teve aceitação de 90% dos agentes. Além disso, os que passaram pelo processo de coaching receberam promoção com mais frequência em comparativo com os que não passaram pelo processo. O processo de coaching para o desenvolvimento de equipes requer um modelo específico de estratégia, com os seguintes quesitos: Foco; Percepção e Flexibilidade.

- **Foco:** é necessário ter entendimento de onde está o que e como fazer e quais os resultados esperados.
- **Percepção:** ter compreensão do que realmente está ao redor para que se possam ter informações essenciais e específicas que possam ser utilizadas no desenvolvimento.
- **Flexibilidade:** definir metas, porém estas precisam ser adequadas ao meio, conforme o processo de desenvolvimento é preciso acima de tudo da disponibilidade de mudança do indivíduo para que o processo seja executado e aconteça de forma gradativa.

E lembre-se: para atingir o sucesso, não é necessário sobressair-se em todos os quesitos citadas, mas apenas ser forte o bastante em algumas delas. De acordo com Krausz (2007), o coaching auxilia a ajustar competências e a orientar quais devem ser cultivadas, aperfeiçoadas ou estimuladas.

7 PSICOLOGIA DO COACHING

Uma das propostas entre os autores da área do coaching é de que a Psicologia assuma o coaching como um de seus temas de interesse. A “Psicologia do Coaching”, termo cunhado por (GRANT, 2001), consistiria na busca de teorias que extrapolassem o campo da mera descrição, analisando mecanismos psicológicos e fornecendo insights

sobre como melhor facilitar a adoção de comportamentos específicos. Os profissionais da área da psicologia podem contribuir para o processo de coaching a partir de sua sólida compreensão sobre a mudança no ser humano, desenvolvendo intervenções de coaching baseadas em conceituações de caso teoricamente fundamentadas e utilizando processos e técnicas validadas e baseadas em evidências (GRANT, 2006).

No processo de coaching, a utilização de instrumentos de avaliação pode tornar mais claras dimensões não percebidas ou identificadas na conversação (STOBER; GRANT, 2000). Tais instrumentos devem estar alinhados à solução de questões pertinentes ao encontro e precisam prover informações sobre características, forças e fraquezas do coachee. É possível coletar dados sobre o coachee, como: atributos, habilidades, desempenho pessoal e em pares, atitudes, valores, níveis de estresse, resiliência, cultura pessoal e organizacional, ideais, entre outros. O desenvolvimento do ser humano nos aspectos: intelectual, social, físico, emocional, desce o nascimento até a idade adulta. Ela estuda como a cognição se desenvolve e como o comportamento muda durante a fase de crescimento, trazendo uma multiplicidade de conhecimentos para o campo da psicologia aplicada.

Ainda que, diversos profissionais de diferente formação contribuam com importantes habilidades para o trabalho com coaching, têm-se três elementos que possibilitam os psicólogos a para atuarem como coaches. Esses elementos segundo Brotman (1998) são: estratégias profissionais, instrumentos e formação. A combinação desses elementos capacita os psicólogos para conseguir superar as resistências do cliente que, face a mudanças, tanto pessoais como organizacionais, despertam medo, desconforto e incerteza no cliente.

A estratégia que reforça a probabilidade de um novo aprendizado e mudança é a coragem do coach para ensinar o cliente (coachee) conhecer-se a si mesmo. Tal fato se constitui em um elemento central para desenvolver sua competência emocional. Estabelecer um efetivo trabalho com coaching, bem como ajudar a conhecer a mistura de medos, ansiedades e vulnerabilidade do cliente, caracteriza no coach uma admirável paciência e habilidade para escolher o momento oportuno para agir (BROTMAN; LIBERI

E WASYLYSHYN, 1998).

Apesar de os psicólogos já atuarem como coaches há muito tempo, a psicologia do coaching emergiu apenas recentemente como uma subdisciplina acadêmica (GRANT, 2006), e pode ser entendida como a aplicação sistemática da ciência do comportamento com o objetivo de aprimorar a experiência de vida, o desempenho profissional e o bem-estar para indivíduos, grupos e organizações que não tenham problemas clinicamente significativos de saúde mental ou níveis anormais de sofrimento psicológico (GREEN; OADES; GRANT, 2006).

Brotman et al. (1998) identificaram um número de capacidades básicas que coaches usam para ajudar a realizar mudanças de comportamento. Tais capacidades necessárias incluem:

- **Autoconhecimento:** Conhecer as fraquezas, oportunidades e limites; procurar feedback; obter vantagem dos erros; abertura para crítica; não se comportar defensivamente; ser receptivo para conversar sobre as falhas;
- **Escutar:** Praticar uma atenta e ativa escuta, ter a paciência para escutar as pessoas, poder reformular as opiniões dos outros mesmo quando existem divergências;
- **Integridade e confiança:** Ser amplamente confiável e sincero, guardar confidências;
- **O foco está no cliente:** Dedicar-se nas reuniões às expectativas e exigências dos clientes, estabelecer e manter uma eficaz relação com os clientes ganhando a confiança e respeito deles;
- **Disponibilidade:** Interessarem-se sinceramente pelas pessoas, estar disponível e preparado para ajudar, demonstrar uma verdadeira empatia com as alegrias, frustrações e as dores dos outros;
- **Criatividade:** Poder formular novas e singulares ideias, facilidade para fazer conexões entre opiniões produzidas anteriormente na resolução de problemas inusitados e/ou projetos para o futuro;
- **Assertividade:** Saber lidar com clientes de mais experiência, entender como

pensam os altos executivos e como funcionam os processos de informação, responder às necessidades que os clientes possuem. Ter a habilidade para aproximar-se dos outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou compreender, a importância do coaching no desenvolvimento social, pessoal e profissional dos indivíduos e das equipes de RH. Segundo vários autores pesquisados, os resultados são positivos já que eles concordam entre si que o processo ajuda no autoconhecimento, o que liberta o indivíduo de seus temores e abre uma nova perspectiva de futuro. Desbloqueia seu potencial e capacita-o no desenvolvimento de suas habilidades e competências. Indicam visíveis avanços na melhoria dos padrões cognitivos, emocionais e comportamentais dos profissionais e gestores após aplicação do programa.

Assim, pode-se concluir que o processo de coaching no desenvolvimento das competências e talentos dos indivíduos trazem resultados satisfatórios tanto para o profissional quanto para a organização que terá pessoas com alto nível de envolvimento e desenvolvimento em sua equipe.

26

REFERÊNCIAS

ASCAMA, M.J.O. **Atuação do Psicólogo e de outros profissionais no Coaching em Organizações de trabalho**. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2004. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87425/206975.pdf?e=1>. Acesso em: 18 set. 2018.

BANACHI, D. C. D.; BAZOLI, T. N. **Coaching e a sua importância no aperfeiçoamento de líderes**: um estudo exploratório realizado com a Coach Kátia Marcos Gomes. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_12_1295379877.pdf. Acesso em: 17 set. 2018.

BLAZIN, D.T. **Diretrizes para Elaboração de Trabalhos Científicos**: normas da ABNT e aspectos gráficos. Londrina: Unifil, 2016.

CUNHA, A. A. S. et.al. As ferramentas do coaching para o desenvolvimento de um líder de alto desempenho. **International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research**, [s./], v. 4, n. 4, p. 2505-2508, abr. 2017. Disponível em: <http://ijramr.com/sites/default/files/issues-pdf/1315.pdf>. Acesso em: 18 set. 2018.

CURY, Augusto. **Armadilhas da mente**. São Paulo: Arqueiro, 2015

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995

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&tabid=5639>. Acesso em: 18 set. 2018.

MARQUES, J.R. **História do coaching como surgiu**. Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br/historia-do-coaching-como-surgiu>. Acesso em: 27 abr. 2018.

MELLO, C.B. (org.) **Neuropsicologia do desenvolvimento**. São Paulo: Memnon, 2005.

MELO, F.A.O. A utilização de ferramentas de Coaching no Processo de Recrutamento e Seleção Interno. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 9., 2012, Volta Redonda-RJ. **Anais [...]** Volta Redonda – RJ: Seget, 2012. Disponível em <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos12/25416214.pdf>
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Coaching>. Acesso em: 18 set. 2018.

MELO, L. H. et al. O Coaching e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial. **Revista do Departamento de Administração da FEA**, São Paulo, v. 9, n.1, jan./ dez. 2015, p. 25-48.

NEUROLÍDER... um novo conceito em liderança. 2012. Disponível em: <https://projectdesignmanagement.com.br/blog/soft-skills-gestao-2/neurolider-um-novo-conceito-em-lideranca/>. Acesso em: 05 ago. 2018.

PALÁCIO, J. Coaching: significância, Conexão e Contribuição no desenvolvimento de profissionais e equipes de alta performance no contexto organizacional. **Revista da Ciência da Administração versão eletrônica**, [s./], v.12. Disponível em: <http://www.fcab.adm.br/wp-content/uploads/2016/06/2-Artigo-CAP-2015-2.pdf>. Acesso em: 18 set. 2018.

PORTAL IBC. **Coaching**: conceito e significado. Disponível em:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/coaching-conceito-significado/>. Acesso em: 28 abr. 2018.

SBCOACHING. **O que é coaching**. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/o-que-e-coaching>. Acesso em 26 abr. 2018.

TORRES, C.M.R.C. **10 Anos (2002-2012) de Produção Científica em Coaching e Coaching Executivo**: meta-análise. Lisboa: ISEG, 2013.

XIMENDES, Ellen. **As Bases Neurocientífica da Criatividade**: o contributo da neurociência no estudo do comportamento criativo. 2011. 373 f. Dissertação (Mestrado em Educação Artística) – Universidade de Lisboa. Faculdade de Belas Artes. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/7285>. Acesso em: 18 set. 2018.

WIKIPEDIA. **Coaching**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Coaching> . Acesso em: 18 set. 2018.