

# RECURSOS HUMANOS

## Human resources

Cristiane Fernandes Bento<sup>1</sup>  
Geovania de Oliveira Silva<sup>1</sup>  
Marcia Maria Borges<sup>1</sup>  
David Beluco<sup>1</sup>  
Keli dos Santos Aguiar Figueredo<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente trabalho terá como base o trabalho de uma profissional de *Coaching*, a qual pode atuar tanto em empresas na solução de resultados esperados, como também na vida pessoal de qualquer um que julgue precisar de ajuda para atingir metas pessoais. O profissional de *Coaching* é um assessor que ajuda a enxergar de forma clara aquilo que o cliente precisa e deseja, como vai conquistar e de que forma vai fazer para chegar no objetivo, criando consciência e capacitando para aumentar seu próprio desempenho. Tudo com acompanhamento e datas de trabalhos a serem feitos em busca do resultado esperado, sendo que todo o trabalho deverá ser realizado pelo *Coachee* (pessoa que contratou o profissional de *Coaching*). Este tipo de profissional está ganhando cada vez mais espaço no mercado e levando pessoas e empresas a obter resultados positivos com suas próprias decisões e ações. Serão analisados neste artigo os principais conceitos e a aplicabilidade do *coaching*.

**Palavras-Chave:** *Coaching*. Assessor. Resultados.

**Abstract:** The present work is based on a professional Coaching job who can work in both: in companies working to find solutions to reach expected results as well as in personal life of anyone who judges himself in need of help and instructions to achieve personal goals. A professional Coaching is an advisor who aids the customers to see clearly what they need, want, how to conquer and what do to achieve their goal by creating awareness and enabling to increase their own performance. Everything will be done by monitoring and setting dates of work to be done in pursuit of the expected result, wherein all the work must be performed by the Coachee (person who has hired the professional Coaching). This kind of professional is acquiring more space in the business market leading people and companies to obtain positive results with their own decisions and actions. In this article, the main concepts and the applicability of coaching will be analyzed.

**Keywords:** Coaching. Advisor. Results.

## Introdução

A realização deste trabalho tem por objetivo apresentar o significado da palavra *Coaching* e de que forma este profissional pode ajudar pessoas e empresas a superar suas limitações de enxergar o que é melhor para sua vida ou de sua empresa. *Coaching* é um processo de autoaprendizagem, com orientações práticas do profissional de *Coaching*.

A importância do *Coaching* nos dias atuais é evidente nas organizações, pois pode atuar de várias formas, como: na satisfação de seus colaboradores com o trabalho, no aumento dos resultados de produção e financeiros, na redução de conflitos internos, no foco de seus dirigentes e líderes.

## A origem da palavra *coaching* e suas definições

De acordo com Silvio Celestino (2009),

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br

---

*Coach* é uma palavra inglesa, mas de origem húngara (*kocsi*). *Kocs* é uma cidade na Hungria que fica no condado de *Komárom-Esztergom*, às margens do rio Danúbio e da estrada que liga Viena (na Áustria) a Budapeste. No século XV começou a produzir carruagens que se tornaram as mais cobiçadas da época por seu conforto – elas foram as primeiras a serem produzidas com suspensão feita de molas de aço. Assim, as carruagens de *kocs* eram chamadas de *kocsi szeker*. Os nativos desta cidade também são chamados de *kocsi*.

Conforme Matta e Victoria (2012, p. 63), “*Coaching* é um processo que visa elevar o desempenho de uma pessoa, empresa ou até mesmo de um grupo, na busca por aumentar os resultados através de metodologias, ferramentas técnicas cientificamente validadas, com parceria entre o *coach* e o *coachee*”.

O *Coaching* busca aflorar a excelência das pessoas, potencializa o seu poder pessoal, faz com que elas coloquem em prática seus conhecimentos e experiências através de conversas, identificando e reformulando valores e metas, buscando soluções eficazes capazes de transformar o que realmente precisa.

*Coaching* não pode ser considerado e utilizado como terapia, aconselhamento, psicologia, consultoria e muito menos autoajuda, o que muitas vezes acontece, até mesmo com quem contrata este profissional, pensando que o mesmo lhe dará as respostas milagrosas que deseja, porém na verdade, quem as vai encontrar é o próprio cliente.

### **Significado da palavra *coaching***

A palavra *coach* possui vários significados. Dois são os mais comuns:  
Veículo para o transporte de pessoas, originalmente carruagens, mas hoje alguns vagões de trem e tipos de ônibus também são chamados de *coaches*.  
Técnico ou treinador de profissionais. A passagem da palavra para este significado possui duas histórias:  
A primeira é de que se trata de uma metáfora. O *coach* era o tutor que no século XVIII guiava as crianças pelos diversos campos do conhecimento – em analogia às carruagens da época que carregavam as famílias pelos campos da Inglaterra. Esta é a passagem mais aceita.  
A outra, também de origem britânica, diz que as famílias muito ricas quando em longas viagens pelo interior da Inglaterra a passeio ou a negócios, levavam servos que liam em voz alta para as crianças no interior das carruagens (*coaches*) aquilo que elas deveriam estudar. Assim, ao se referir a esta forma de aprendizagem dizia-se que as crianças foram *coached*. (Em tradução livre: “foram instruídas dentro da carruagem”). (MATTÁ; VICTÓRIA, 2012, p. 68).

A *master coach* Vikki Brock pesquisou durante anos as origens e influências do *coaching*. De acordo com ela: “o *coaching* é uma disciplina emergente e envolvente, complexa e dinâmica, integrando a substância de muitas disciplinas e o pensamento inovador de grandes pioneiros” (BROCK, 2008).

### **Definição de *coaching*, *coach*, *coachee***

*Coaching*: é o nome do processo (literalmente treinamento em inglês).

*Coach*: é o profissional que conduz o processo de desenvolvimento.

*Coachee*: é o nome que se dá ao cliente que contrata o *Coach*. (CELESTINO, 2009).

---

## Aplicação do processo de *coaching*

*Coaching* pode ser aplicado tanto em âmbito profissional (corporativo, executivo, carreira, entre outros), como também no desenvolvimento de aspectos da vida pessoal do cliente.

O *Coach* tem o objetivo de proporcionar a clareza que o cliente precisa para definir e atingir seus objetivos; é um suporte para promover as mudanças necessárias, e um forte aliado para a evolução e transformação para quem busca este recurso.

Segundo Matta e Victoria (2012, p. 68),

A eficiência do *coaching* pode ser vivenciada de duas maneiras por meio do processo individual pessoal ou voltada para empresas e negócios. O *Life* ou *Personal Coaching* é voltado para os indivíduos e uma das suas principais aplicações é contribuir para que a pessoa alcance tudo que é necessário para ter uma vida plena, repleta de conquistas e de realizações.

## Resumos do processo de *coaching*

Escolhe-se a especialidade do *Coach*, apresenta-se a necessidade, a situação atual e as metas que deseja alcançar e quais fatores estão o impossibilitando; podendo ser: emocionais, profissionais ou pessoais.

A partir desta definição são realizadas sessões, encontros semanais, quinzenais ou mensais, com duração normalmente de uma hora e meia, onde o *Coach* trabalha para que seu cliente desenvolva novas competências, habilidades, vença crenças limitadoras, defina suas metas com mais clareza, e através do cumprimento de tarefas, mobilize seus conhecimentos, de forma efetiva, para o alcance rápido e assertivo de seus objetivos de vida e carreira.

O *coaching* trabalha com processos de desenvolvimento, com início, meio e fim já pré-definidos, e por isso, seus resultados são mais acelerados e expressivos. O processo de *Coaching* não pode ser utilizado por muito tempo, tendo que ser aplicadas no mínimo sete sessões, chegando ao limite de 15 sessões. O preço de cada sessão no mercado pode variar entre 100 a 1000 reais, por encontro, e o processo é feito sob total confidencialidade.

## Quais os principais tipos de *coaching*?

Seguem os principais tipos de *coaching*, segundo o autor Sullivan França (2014):

***Coaching de Vida:*** Processo de *Coaching* desenvolvido para ter uma melhor qualidade de vida, para desenvolvimento pessoal e planejamento de vida. É solicitado por qualquer pessoa que deseja alcançar um determinado objetivo.

***Coaching Executivo:*** processo de *Coaching* desenvolvido para alcançar objetivos corporativos, alta performance de gestores e necessidades de negócios. Solicitado por: empresários, diretores, executivos, entre outros.

***Coaching de Carreira:*** processo de *Coaching* desenvolvido para orientar carreiras profissionais, bem como em seu completo desenvolvimento e encaminhamento de novas oportunidades.

***Leader Coach:*** processo de *Coaching* desenvolvido para que as competências de um *Coach* (perguntas estratégicas, *feedback*, empatia, conduzir processos, ser um líder servidor, escuta ativa, entre outras) sejam adquiridas.

***Coaching Organizacional:*** elaborado para o desenvolvimento de pessoas e gestão de mudanças, este processo almeja a harmonia dos aspectos culturais da organização, com ações e objetivos concretos e mensuráveis.

***Team Coaching:*** desenhado para o treinamento e desenvolvimento de equipes quando o trabalho requer o desenvolvimento e a maximização de *performance* com foco em

---

uma meta comum ao grupo, que deve ser alinhada ao cenário, cultura e valores da organização, bem como planejada com o modelo de competências.

### Quando se deve procurar um *coach* e exemplos práticos de algumas sessões

O momento de se procurar um *coach* é quando se começa a questionar:

- \*Será que devo?
- \*Será que posso?
- \*Será que consigo?
- \*O que devo fazer?

Questionamentos baseados na insegurança e na incerteza de tomar certas atitudes, por medo de errar ou por não saber os benefícios e as dificuldades da decisão. Neste momento estas perguntas e muitas outras serão respondidas pelo próprio cliente, com a ajuda das técnicas de *Coaching* aplicadas conforme a necessidade pelo *coach*.

Segundo Matta e Victoria (2012, p. 68),

O processo de *coaching*

O ponto de partida do *coach* é analisar, junto com o *coachee*:

- A situação atual do cliente, ou Ponto A
- A situação ideal ou desejada pelo cliente, ou Ponto B
- O que fazer para eliminar a distância entre o Ponto A e o Ponto B

A seguir temos uma prática real parcial, de um processo de *coaching* aplicado em um dirigente de agência de viagens, porém a mesma prática poderia ser aplicada em qualquer outro tipo de negócio, independente da atividade ou do tamanho da empresa, pois cada caso é único e o processo pode variar de cliente a cliente.

#### 1ª Sessão: RESULTADOS ESPERADOS

Nesta sessão o profissional de *Coaching* procura saber o que realmente o cliente deseja e onde ele espera chegar.

##### 1- Pergunta para definição de RESULTADOS ESPERADOS:

Quais os resultados que a empresa espera atingir com o *coaching*?

R.: Aumentar a produtividade.

##### 2- Pergunta para definição de EVIDÊNCIA de realização:

Como você vai saber que atingiu os resultados esperados?

R.: Através do aumento da produção com a mesma quantidade de homens trabalhando.

##### 3- Pergunta para identificação de VALORES:

Por que isto é importante para você?

R.: Aumentaria o lucro da empresa e isso levaria à realização de um sonho de ter uma área construída de 400m<sup>2</sup>.

##### 4- Pergunta para verificação de RESPONSABILIDADE pelos resultados:

Depende de quem para que os objetivos sejam realizados?

R.: Depende da equipe como um todo (principalmente do diretor, em levar a equipe a

---

desenvolver).

5- Perguntas para avaliação do COMPORTAMENTO:

De 0 a 10, qual é o seu nível de comprometimento para entrar em ação e alcançar estes resultados?

R.: O grau de comprometimento é 7.

Baseado nessa 1ª sessão, o profissional *Coaching* irá montar a estratégia dos próximos processos. No início da 2ª sessão, o profissional deverá juntamente com os diretores fazer uma análise do que já foi melhorado após o 1º encontro. Este processo é uma avaliação de resultados que no *coaching* chama-se *Fup to do*.

2ª Sessão: TÉCNICAS DE GANHOS E PERDAS

Nesta sessão, o *Coach* faz o cliente visualizar os dois lados, os ganhos e as perdas; o quanto será motivador e prazeroso chegar ao seu objetivo e ao mesmo tempo mostra o quanto pode ser doloroso. Nesta sessão, o cliente precisa saber o caminho que ele irá enfrentar e o retorno que ele terá com sua decisão.

1- O que você ganha se obtiver isto? (motivadores – prazer)

R.: Vai ganhar dinheiro, realização de um sonho, vai ganhar consideração de mercado, oportunidades de emprego, se torna referência no mercado.

2- O que você perde se obtiver isto? (sabotadores – dor)

R.: Tempo em função da demanda, qualidade de vida.

3- O que você ganha se não obtiver isto? (sabotadores – prazer)

R.: Qualidade de vida, menos ações trabalhistas, menos investimentos em máquinas.

4- O que você perde se não obtiver isto? (Motivadores – dor)

R.: Perde novas oportunidades devido à falta de mão de obra, funcionários e espaço físico.

5- O que você pode fazer para minimizar as possíveis perdas (sabotadores – dor)?

R.: Folgar na sexta-feira (qualidade de vida), investir em mais tecnologia (minimizar a falta de mão de obra e espaço físico).

6- O que você pode fazer para continuar tendo os atuais ganhos em não obter isto (sabotadores – prazer ao ganho secundário)?

R.: Cumprir com as legislações trabalhistas, aquisição de máquinas de alta tecnologia sendo seminovas.

7- Este objetivo ou resultado esperado afeta negativamente outras pessoas ou o meio do qual você faz parte?

R.: Não, pois iremos escolher tudo dentro das normas regulamentadoras.

3ª sessão: TÉCNICAS SWOT

---

Nesta sessão serão analisados os pontos fortes e pontos a serem melhorados.

- 1- Quais são os pontos fortes, principais forças, qualidade, virtude ou talentos?  
R.: Equipe comprometida.  
Mão de obra especializada.  
Boas oportunidades de fornecimento de produtos para os clientes.
- 2- Quais são os pontos a serem melhorados, principais fraquezas, defeitos ou dificuldades?  
R.: Pouco treinamento.  
Rotatividade de funcionários.  
Desperdícios de materiais.
- 3- Quais oportunidades existem para sua empresa aproveitar estas forças e alcançar seus objetivos?  
R.: Um bom fluxo de caixa.  
Usar a mão de obra especializada para aumentar os treinamentos internos.  
Capacidade produtiva.
- 4- Que ameaças existem pelas fraquezas que podem impedir sua empresa de atingir objetivos?  
R.: Má formação dos colaboradores.  
Aumento de custos.  
Perda na qualidade do produto e quantidade da produção.
- 5- O que se conclui deste quadro? O que sua empresa pode aprender com esta análise?  
R.: Vários fatores foram analisados e chegou-se à conclusão de que, para o aumento da produtividade, se faz necessária a criação de um ambiente estratégico.
- 6- O que sua empresa poderia melhorar ou desenvolver para aproveitar melhor as oportunidades e diminuir as possíveis ameaças?  
R.: Cronograma de treinamentos usando um cronograma especializado.  
Levantamento de todas as propostas comerciais.

### **Considerações finais**

Pode-se dizer que o *Coaching* é uma técnica utilizada que corresponde ao desenvolvimento, utilizada por organizações para com seus líderes e também no ímpeto pessoal.

Este processo pode liberar bloqueios pessoais antigos e não mais recordados, em situações negativas do passado que atrapalham o desenvolvimento no futuro.

Descobrimos que o *Coaching* pode aflorar dentro das pessoas ideias e capacitações de grande qualidade, que talvez a própria pessoa nem imaginava possuir, e que um profissional de *Coaching* não é para dar respostas e soluções, e sim para fazer as pessoas evoluírem dentro de suas próprias capacitações.

### **Referências**

MATTA, Villela da; VICTORIA, Flora. **Personal e profissional coaching** - livro de metodologia. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Coaching, 2012.

---

BROCK, Vikki. **Grounded theory of the roots and emergence of coaching**. Internacional University of Professional Studies, 2008.

CELESTINO, Silvio. **A origem da palavra coach**. 16 de julho de 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/blogs/elevador/posts/2009/07/16/a-origem-da-palavra-coach-205392.asp>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

FRANÇA, Sulivan. **Entendendo o coaching**. Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/o-que-significa-coaching>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

---

Artigo recebido em 15/06/15. Aceito em 17/08/15.

---